

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– دراسة ميدانية بمؤسسة Sétif Gold Plast –

تحت إشراف:

أ.د. عبد الوهاب بلمهدي

إعداد الطالبة:

شفيعة أيت بارة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. د. عبد الناصر روابحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	رئيسا
أ. د. عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	مشرفا ومقررا
أ. د. عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مناقشا
أ. د. لحسن بو عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -2-	مناقشا
أ. د. كمال قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
د. ليندة رقام	أستاذ محاضر –أ–	جامعة سطيف -1-	مناقشا
د. إيمان صحراوي	أستاذ محاضر –ب–	جامعة سطيف -1-	مدعوا

السنة الجامعية: 2020 / 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:  
أمي الغالية وأبي العزيز، حفظهما وراعهما الله،  
أخي عبد المجيد وزوجته ميادة،  
وابنتيهما سيرين وإلين،  
أخي عماد الدين وزوجته سامية،  
أختي نسيمة وزوجها سليم،  
وابنهما أحمد ياسر،  
أختي نبيلة وزوجها زهير،  
وابنهما لؤي سيف الدين،  
أختي سعاد وزوجها عادل،  
وابنهما محمد،  
الأهل والأقارب،  
الأصدقاء والزملاء،  
كل من ساندني.

شفاعة أيت بارة

## شكر وتقدير

عملا بقول الله تعالى: "واشكروا لي ولا تكفرون"، و"لئن شكرتم لأزيدنكم"،

وعملا بقول رسولنا الكريم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

أحمدك اللهم كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حمدا  
أبلغ به رضاك، أؤدي به شكرك، وأستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد  
كما أنعمت علينا نعمًا بعد نعم، ولك الحمد في السراء والضراء، ولك الحمد على كل حال.  
اللهم صلي وسلم على خير الأنام، على من قلت فيه: "وإنك لعلى خلق عظيم"،  
وعلى أهله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين.

أما بعد:

أسأل الله عز وجل أن يتقبل مني عملي هذا صدقة جارية خالصة لوجهه الكريم.  
أسأل الله عز وجل أن يجازي عني خير الجزاء، كل من مدَّ لي يد العون من قريب أو من بعيد  
لإنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر:

والديا حفظهما الله، وكل فرد من عائلتي، لمساندتهم المستمرة لي،

خاصة أخي عبد المجيد، الذي كان نعم السند لي.

الأستاذ المشرف عبد الوهاب بلمهدي، لإشرافه على العمل، وتوجيهاته ونصائحه القيمة،  
وصبره ودعمه.

الأستاذة نزيهة مقيدش لمساعدتها الدائمة لي.

كل من: تريبش، الشيخ بوعزيز، بن علي عبد الرزاق، محمد بكار، سيف عنان، رفيق مصباح،  
فتحية يحيوي، فاروق يعلى، ميلود توميات، عادل كرعون، ليندة رقام، مختار بن مدني،  
لمساعدتهم لي، كل في مجاله.

العاملين بمكتبات جامعة سطيف 1- و-2، لتسهيلاتهم المقدمة لي.

المحكمين لمشاركتهم وإسهاماتهم في تأكيد صدق محتوى الاستبيان.

القائمين على مؤسسة Sétif Gold Plast، والعاملين فيها، لمساهماتهم في إنجاز الدراسة الميدانية.  
الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة، لتقييمهم وحثهم على العمل.

شفيعة أيت بارة

## فهرس المحتويات

## الفصل الأول: الإطار النظري لتعبئة الموارد البشرية

تمهيد..... 2

المبحث الأول: مدخل إلى تعبئة الموارد البشرية..... 3

المطلب الأول: مفهوم تعبئة الموارد البشرية..... 3

أولاً: تعريف تعبئة الموارد البشرية لغة..... 3

ثانياً: تعريف تعبئة الموارد البشرية اصطلاحاً..... 5

ثالثاً: التمييز بين مفهوم تعبئة الموارد البشرية وبين المفاهيم المتداخلة معه..... 8

المطلب الثاني: صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ..... 12

أولاً: من جانب كمية الطاقة والمجهودات المبذولة..... 13

ثانياً: من جانب الأداء..... 15

ثالثاً: من جانب العلاقة العاطفية..... 15

المطلب الثالث: أهداف ونموذج تعبئة الموارد البشرية..... 17

أولاً: أهداف تعبئة الموارد البشرية..... 17

ثانياً: نموذج تعبئة الموارد البشرية..... 20

المبحث الثاني: إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية..... 21

المطلب الأول: الشروط النفسية لتعبئة الموارد البشرية..... 21

أولاً: العدالة التنظيمية..... 22

ثانياً: الثقة التنظيمية..... 23

ثالثاً: الدعم التنظيمي..... 24

رابعاً: الاعتراف التنظيمي..... 25

خامساً: التمكين التنظيمي..... 28

المطلب الثاني: ممارسات تعبئة الموارد البشرية..... 31

المطلب الثالث: سلوكيات تعبئة الموارد البشرية..... 33

أولاً: احترام عقد العمل..... 34

ثانياً: التحفيز الفردي..... 34

ثالثاً: التعبئة الفردية..... 35

36	.....خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لممارسات تعبئة الموارد البشرية</b>	
38	.....تمهيد
39	.....المبحث الأول: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
39	.....المطلب الأول: الرؤية
39	.....أولاً: تعريف الرؤية
40	.....ثانياً: خصائص ومحتوى الرؤية
40	.....ثالثاً: خطوات تحقيق الرؤية
41	.....رابعاً: أهمية الرؤية
41	.....خامساً: علاقة الرؤية بتعبئة الموارد البشرية
41	.....المطلب الثاني: الرسالة
41	.....أولاً: تعريف الرسالة
42	.....ثانياً: خصائص ومحتوى الرسالة
43	.....ثالثاً: عملية إعداد الرسالة
43	.....رابعاً: أهمية الرسالة
44	.....خامساً: علاقة الرسالة بتعبئة الموارد البشرية
44	.....المطلب الثالث: الأهداف
44	.....أولاً: تعريف الأهداف
45	.....ثانياً: أنواع الأهداف
45	.....ثالثاً: خصائص الأهداف
46	.....رابعاً: أهمية الأهداف
47	.....خامساً: علاقة الأهداف بتعبئة الموارد البشرية
47	.....المطلب الرابع: القيم
48	.....أولاً: تعريف القيم
48	.....ثانياً: أنواع القيم
50	.....ثالثاً: خطوات إرساء القيم
51	.....رابعاً: أهمية القيم

51	.....خامسا: علاقة القيم بتعبئة الموارد البشرية.
52	.....المبحث الثاني: القيادة وتنظيم العمل
52	.....المطلب الأول: القيادة.
52	.....أولا: تعريف القيادة.
53	.....ثانيا: عناصر القيادة.
54	.....ثالثا: نظريات القيادة.
58	.....رابعا: أهمية القيادة.
58	.....خامسا: علاقة القيادة بتعبئة الموارد البشرية.
61	.....المطلب الثاني: تنظيم العمل.
61	.....أولا: تعريف تنظيم العمل.
62	.....ثانيا: تنظيم العمل في ظل المدارس الإدارية.
62	.....ثالثا: أهمية تنظيم العمل.
63	.....رابعا: علاقة تنظيم العمل بتعبئة الموارد البشرية.
64	.....المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
64	.....المطلب الأول: التعيين.
64	.....أولا: تعريف التعيين.
65	.....ثانيا: الممارسات السابقة للتعيين.
65	.....ثالثا: الممارسات المرتبطة بالتعيين.
66	.....رابعا: أهمية التعيين.
67	.....خامسا: علاقة التعيين بتعبئة الموارد البشرية.
67	.....المطلب الثاني: إدارة الكفاءات.
68	.....أولا: تعريف وأبعاد وأنواع الكفاءات.
71	.....ثانيا: تعريف إدارة الكفاءات.
72	.....ثالثا: ممارسات إدارة الكفاءات.
73	.....رابعا: أهمية إدارة الكفاءات.
74	.....خامسا: علاقة إدارة الكفاءات بتعبئة الموارد البشرية.

74	المطلب الثالث: التعويضات.....
74	أولاً: تعريف التعويضات.....
75	ثانياً: هيكل التعويضات.....
78	ثالثاً: ممارسات التعويضات.....
79	رابعاً: أهمية التعويضات.....
80	خامساً: علاقة التعويضات بتعبئة الموارد البشرية.....
81	المطلب الرابع: تقاسم المعلومات.....
81	أولاً: تعريف تقاسم المعلومات.....
82	ثانياً: ممارسات تقاسم المعلومات.....
83	ثالثاً: أهمية تقاسم المعلومات.....
83	رابعاً: علاقة تقاسم المعلومات بتعبئة الموارد البشرية.....
84	المطلب الخامس: التغذية الراجعة التكوينية.....
84	أولاً: تعريف التغذية الراجعة التكوينية.....
84	ثانياً: أنماط التغذية الراجعة التكوينية.....
85	ثالثاً: أهمية التغذية الراجعة التكوينية.....
85	رابعاً: علاقة التغذية الراجعة التكوينية بتعبئة الموارد البشرية.....
86	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين</b>	
88	تمهيد.....
89	المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين.....
89	المطلب الأول: الأداء التنظيمي.....
89	أولاً: تعريف الأداء التنظيمي.....
91	ثانياً: أبعاد الأداء التنظيمي.....
93	المطلب الثاني: أداء العاملين.....
93	أولاً: تعريف أداء العاملين.....
96	ثانياً: أبعاد أداء العاملين.....

107	المطلب الثالث: الأداء العالي.....
107	أولاً: تعريف الأداء العالي.....
108	ثانياً: معايير الأداء العالي.....
108	ثالثاً: ممارسات الأداء العالي.....
110	المبحث الثاني: إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين.....
110	المطلب الأول: إدارة الأداء.....
110	أولاً: تعريف إدارة الأداء.....
111	ثانياً: أهمية إدارة الأداء.....
112	ثالثاً: عملية إدارة الأداء.....
114	المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين.....
114	أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين.....
115	ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين.....
117	ثالثاً: عملية تقييم أداء العاملين.....
119	رابعاً: مداخل ومصادر وفترة تقييم أداء العاملين.....
126	خلاصة.....
<b>الفصل الرابع: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
128	تمهيد.....
129	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
129	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
129	أولاً: قيود تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
130	ثانياً: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
132	ثالثاً: تجارب تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
136	رابعاً: أهمية إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
137	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
137	أولاً: المساهمة في التوظيف.....
138	ثانياً: المساهمة في الناتج الوطني الإجمالي وتنمية الصادرات.....
138	ثالثاً: المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد المحلية وتحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية.....

138	رابعاً: المساهمة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي.....
139	خامساً: المساهمة في تطور المؤسسات الكبيرة.....
139	سادساً: المساهمة في المحافظة على استمرارية المنافسة وتشجيع الإبداع والابتكار.....
140	المبحث الثاني: ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
140	المطلب الأول: خصائص ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
141	أولاً: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
142	ثانياً: القيادة وتنظيم العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
147	ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
151	المطلب الثاني: تأثير خصوصيات ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أداء العاملين.....
151	أولاً: الصغير جميل.....
152	ثانياً: الصغير صعب.....
153	المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وولاية سطيف.....
153	المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
153	أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018.....
156	ثانياً: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018.....
157	ثالثاً: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2015 - 2018.....
159	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف.....
160	أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018.....
161	ثانياً: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018.....
162	ثالثاً: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018.....
163	خلاصة.....

## الفصل الخامس: دراسة ميدانية حول ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين

### بالمؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast

165	تمهيد.....
166	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة.....
166	المطلب الأول: مبررات اختيار مؤسسة SGP وتعريفها ونشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي.....

166	أولاً: مبررات اختيار مؤسسة SGP.....
167	ثانياً: تعريف مؤسسة SGP.....
168	ثالثاً: نشأة وتطور نشاط مؤسسة SGP.....
170	رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP.....
172	المطلب الثاني: التحديات والمشاريع المستقبلية لمؤسسة SGP.....
172	أولاً: تحديات مؤسسة SGP.....
173	ثانياً: المشاريع المستقبلية لمؤسسة SGP.....
174	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
174	المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية.....
174	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.....
174	ثانياً: منهج الدراسة الميدانية.....
175	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.....
175	أولاً: أدوات جمع البيانات.....
183	ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي.....
190	المطلب الثالث: تحديد إطار الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة.....
190	أولاً: تحديد إطار الدراسة الميدانية.....
191	ثانياً: خصائص مجتمع الدراسة.....
196	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة الميدانية.....
196	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج ممارسات تعبئة الموارد البشرية.....
196	أولاً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم.....
198	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية.....
200	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل.....
202	رابعاً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.....
212	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أداء العاملين.....
212	أولاً: عرض وتحليل نتائج سلوكيات احترام عقد العمل.....
216	ثانياً: عرض وتحليل نتائج سلوكيات التحفيز الفردي.....
219	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج سلوكيات التعبئة الفردية.....

231	المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية في تقييم النموذج الافتراضي للدراسة بتطبيق نمذجة ..... PLS-SEM
231	المطلب الأول: تحديد نموذج المسار وفحص البيانات المجمعة وتقدير نموذج المسار.....
231	أولاً: تحديد نموذج المسار.....
234	ثانياً: فحص البيانات المجمعة.....
234	ثالثاً: تقدير نموذج المسار.....
235	المطلب الثاني: تقييم نموذج المسار.....
236	أولاً: تقييم نماذج القياس.....
250	ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي.....
268	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
268	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية.....
269	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمستوى أداء العاملين.....
270	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بها.....
270	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين.....
271	ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأبعاد أداء العاملين...
274	خلاصة.....
276	خاتمة.....
286	الملاحق.....
337	قائمة المراجع.....
351	فهرس الجداول.....
357	فهرس الأشكال.....
359	فهرس الملاحق.....

## مقدمة

## تمهيد

تَنشط المؤسسات منذ تسعينات القرن الماضي في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة قاسية جدا وتتغير باستمرار بشكل غير طبيعي وغير متوقع، فرضت عليها مواجهة العديد من التغيرات والتحديات، والمتمثلة في: منافسة متزايدة ومنافسين عدائيين، تدويل الأسواق ورفع القيود الجمركية، تقدم تكنولوجيا وتقني سريع، سرعة تغير أذواق العملاء وتعدد حاجاتهم، انخفاض الطلب على المنتجات والخدمات، الأزمات المالية المحلية والعالمية الدورية، الاضطرابات الاجتماعية والسياسية... كل هذا أدى إلى ضرورة اتخاذ المؤسسات الكثير من التدابير، وقائية كانت أو علاجية، للتكيف مع هذه التغيرات ورفع التحديات، من أجل تحقيق هدف البقاء والنمو والتطور في السوق، وذلك عن طريق تبني مجموعة من السياسات والإجراءات في عدة مجالات، والتي تتمثل في: الإسراع في استيعاب التكنولوجيا المتطورة، إعادة هندسة الأعمال، تسريح العاملين، تكثيف العمل، تخفيض الأجور...، هذه التدابير المختلفة وغيرها، تسمح للمؤسسات بتخفيض التكاليف وتحقيق الأرباح على المدى القصير، ولكن لا تسمح لها بالضرورة بالمزيد من التطور في سوقها على المدى الطويل، لتأثيراتها السلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين، ذلك أنها تُسبب: ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية، تدني الإنتاجية، دوران العمل... مما يؤثر ذلك سلبا على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل وبالتالي على مصيرها.

لهذا أدرك المسيرون أن التغييرات اللازمة من أجل جعل المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة، من خلال تحسين الإنتاجية والجودة والمردودية، لا تتطلب الاستثمار في رأس المال والتكنولوجيا، وتغيير طريقة تنظيم هيكلها، والاعتماد على المرونة في إجراءات العمل فحسب، وإنما تتطلب أيضا الاستثمار في الموارد البشرية وإجراء تغييرات في كيفية إدارتها، ذلك أن الموارد البشرية تُعتبر الموارد الأساسية لكل المؤسسات، أيا كان حجمها وطبيعة نشاطها، فهي المحركة والموجهة والمتحركة في الموارد الأخرى، لذلك تحتاج إلى تطبيق ممارسات وأنشطة إدارية غير تقليدية، تجعلها أكثر دافعية، التزاما، انتماء، ولاء، إنتاجية، إبداعا... وهذا في ظل البيئة التي تَنشط فيها مؤسساتهم، وذلك حتى تتمكن هذه الأخيرة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للمحاكات من طرف المنافسين. لقد حاول العديد من الباحثين إيجاد مداخل إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية، أهمها وأحدثها استراتيجية تعبئة الموارد البشرية، والتي تركز على إقامة علاقات قوية مع العاملين، عن طريق تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية، يُطلق عليها ممارسات تعبئة الموارد البشرية، والمتمثلة في الممارسات المرتبطة بكل من: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، القيادة التحويلية، تنظيم العمل، إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى جعل العاملين يتبنون اتجاهات وسلوكيات إيجابية في العمل، يُطلق عليها سلوكيات تعبئة الموارد البشرية، والمتمثلة في: احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، التعبئة الفردية، والتي تكون محصلتها النهائية هي تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، تتجاوز المستويات المخططة والمتوقعة كما ونوعا، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى الرفع من الأداء الكلي لهذه المؤسسات.

تظهر أهمية تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية والتي غايتها النهائية تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين أكثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا على الرغم من أن هذه الممارسات في هذه المؤسسات تتصف بأنها ممارسات: غير رسمية، غير متطورة، غير مهيكلة، بسيطة، مرنة، قصيرة المدى... مقارنة بتلك الموجودة في المؤسسات الكبيرة. هذه الأهمية تظهر لسببين رئيسيين، السبب الأول هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تُشغل عدد قليل من العاملين، يعتمد أداءها على أداء مجموعة صغيرة من العاملين، فأى مشكل في أداء أحدهم فيها، قد يكون له آثار دراماتيكية على أدائها ككل، وبالتالي على مستقبلها وحتى على وجودها، في حين أن الأداء الكلي للمؤسسات الكبيرة، والتي تُشغل عدد كبير من العاملين، لا يتأثر بالأداء المنخفض لأحد أو بعض العاملين فيها. السبب الثاني هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من معدلات فشل مرتفعة، بسبب أنها تتصف بمجموعة من المساوئ، والتي تؤثر سلباً على أداء العاملين، والمتمثلة في: إدارة فردية، قلة الموارد المالية والمادية والبشرية، كفاءات ضعيفة، ظروف عمل مادية سيئة، صراعات ضمنية... إذ يتم تلخيص هذه الخصائص السلبية في عبارة "Small is difficult" أي "الصغير صعب"، وهذا على الرغم من أن هذه المؤسسات كذلك تتصف بمجموعة من المحاسن، والتي تؤثر إيجاباً على أداء العاملين، والمتمثلة في: الاستقلالية، السرعة في اتخاذ القرارات، المرونة، التكيف، الابتكار، جو عمل ودي... إذ يتم تلخيص هذه الخصائص الإيجابية في عبارة "Small is beautiful" أي "الصغير جميل"، مما سبق، يتبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ما بين طرفي نقيض فيما يتعلق بخصائصها وطبيعتها، لهذا عليها أن تستثمر في كلا الطرفين، بحيث تتمكن قدر المستطاع التقليل من التأثير السلبي لمساوئها، والتعظيم من التأثير الإيجابي لمحاسنها.

فيما يخص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، والتي تُعتبر حديثة النشأة، حيث عُطل دورها طيلة ربع قرن من الزمن، فلم تسترد مكانتها إلا بعد انتهاج الجزائر لسياسة الانفتاح والتحرر الاقتصادي، والذي كان منذ تسعينات القرن الماضي، فإن السلطات الجزائرية تسعى جاهدة الآن إلى جعل قطاع هذه المؤسسات بديلاً لقطاع المحروقات، وذلك عن طريق إنشاء منظومة قانونية ومؤسسية لإنشائها ودعمها وتطويرها، ورغم ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تكافح وتحارب كغيرها من مثيلاتها في باقي اقتصاديات دول العالم من أجل تحقيق أهدافها، وذلك بمواجهة التحديات والقيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية عليها، فتجد نفسها ملزمة على مجارة وتطبيق أحدث وأنجع الممارسات الإدارية، والتي تُمكنها من رفع أداء العاملين فيها وبالتالي رفع قدرتها التنافسية وأدائها الكلي، ومن بينها تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، التي تجعل العاملين يتبنون اتجاهات وسلوكيات التعبئة، والتي تؤثر إيجاباً على أدائهم.

## أولاً: إشكاليات الدراسة

إذا كان موضوع تعبئة الموارد البشرية يُعتبر من المواضيع الحديثة الذي تم تناوله في المؤسسات الكبيرة، فإنه يُعتبر من المواضيع الحالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالدراسات القليلة التي اهتمت بدراسة هذا الموضوع في هذه المؤسسات غالباً ما كانت وصفية أو مقارنة بما هو موجود في المؤسسات الكبيرة.

بالعودة إلى الطرح النظري الذي تم الإطلاع عليه، وأخذنا بعين الاعتبار طبيعة وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن سياق الاقتصاد الجزائري، فإنه يمكن طرح إشكاليات الدراسة كما يلي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟،
- ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟،
- ما مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟.

تندرج تحت هذه الإشكالية الأخيرة، الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟،
- ما مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟،
- ما مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast؟.

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

على الرغم من أن العلاقة الإيجابية ما بين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين قد تم إيضاها واختبارها في المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذه الدراسات مازالت مهملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بناء على اطلاعاتنا في الأدبيات المؤسسة لموضوع الدراسة، وعلى الملاحظات الميدانية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة، وبناء على إشكاليات الدراسة، يمكن طرح فرضيات الدراسة كما يلي:

- مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast،
- مستوى أداء العاملين متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast،
- يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast.

تندرج تحت هذه الفرضية الأخيرة، الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast،
- يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast،
- يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والمتمثلة في:

- عرض أحدث المستجدات الأكاديمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تُمكن من إعطاء صورة حديثة ومعقدة لهذه المتغيرات، والمتعلقة بكل من: تعبئة الموارد البشرية بصفة عامة والممارسات المرتبطة بها بصفة خاصة، أداء العاملين بصفة عامة وأبعاده بصفة خاصة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وخصوصيات كل من المتغيرين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين فيها بصفة خاصة،
- معرفة مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة،
- معرفة مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة،
- محاولة بناء نموذج قياسي للدراسة، بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرجعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهذا من خلال استخدام برنامج Smart PLS،
- لفت القائمين على المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة إلى أهمية تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية.

### رابعا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها:

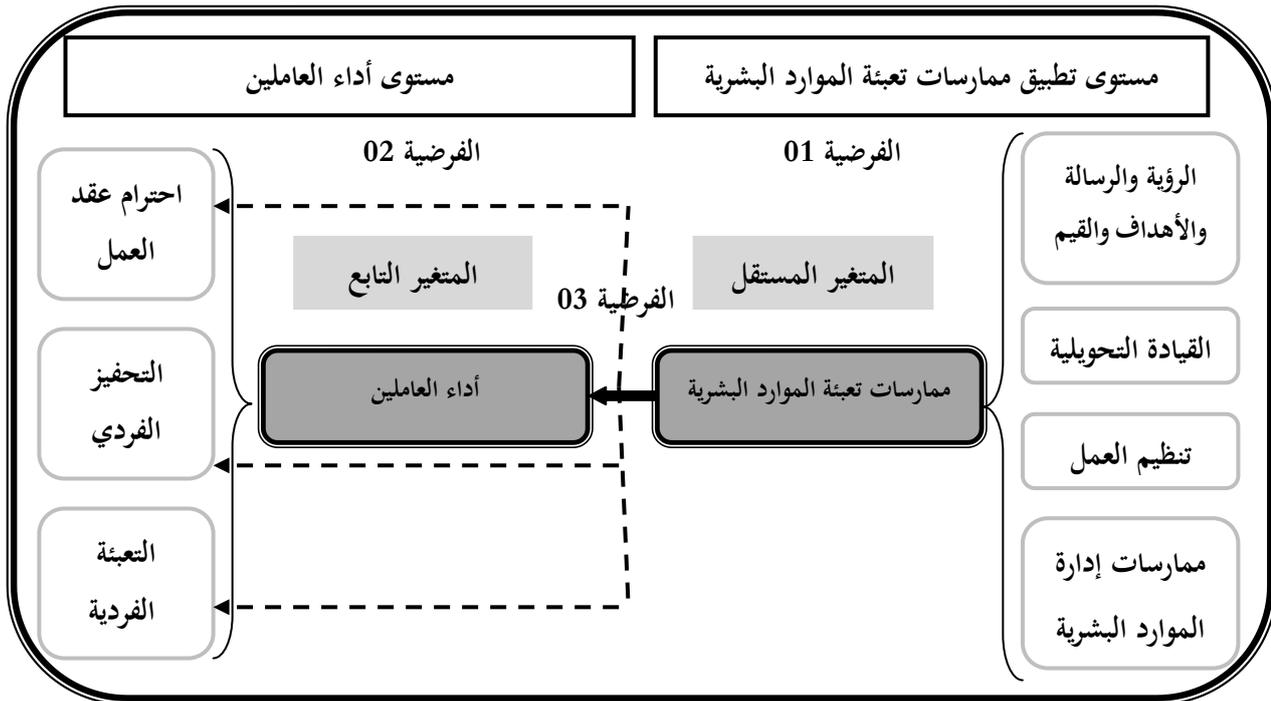
- تُعتبر من المراجع الأولى باللغة العربية في مجال تعبئة الموارد البشرية، ومن الدراسات العربية والأجنبية الأولى التي تعتمد في قياس أداء العاملين على أبعاد سلوكيات تعبئة الموارد البشرية، حيث أن أغلب الدراسات التي حاولت قياس أداء العاملين، بالاعتماد على المدخل السلوكي، اعتمدت في ذلك إما على أبعاد المواطنة التنظيمية، أو على أحد أو كل من الأبعاد المتعلقة بأداء المهمة، الأداء السياقي، السلوكيات المضادة للإنتاجية، والأداء التكيفي،
- تشمل على كل من ممارسات تعبئة الموارد البشرية والتي تُعتبر كمدخلات أو كمصدر للتعبئة، وسلوكيات تعبئة الموارد البشرية والتي تُعتبر كمخرجات أو نتائج للتعبئة، والتي تُمثل في نفس الوقت الأبعاد المتعددة لأداء العاملين، واللذان يُعتبران طبقا لنظرية الموارد نوعا من أنواع الموارد الداخلية غير التقليدية القادرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أنها موارد نادرة وغير قابلة للاستبدال أو المحاكاة،
- تحاول التوصل إلى نتائج، يمكن من خلالها تسليط الضوء على جوانب الضعف التي تساهم في تدني مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة، ومن ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات بشأنها، بهدف الرفع من أداء العاملين بها كما ونوعا.

## خامسا: النموذج الافتراضي للدراسة والتعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

يتم بناء نموذج الافتراضي للدراسة بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري لمتغيرات الدراسة.

1. النموذج الافتراضي للدراسة: يوضح النموذج ممارسات تعبئة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأبعاد أداء العاملين والمتمثلة في أبعاد سلوكيات تعبئة الموارد البشرية كمتغير تابع، والعلاقات المفترضة بين هذين المتغيرين. يوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة:

شكل أ: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

2. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة: يمكن تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا كما يلي:

أ. التعريف الإجرائي لممارسات تعبئة الموارد البشرية: عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة والمرتبطة ببعضها البعض، والتي تقودها الإدارة لجعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، والتي تؤدي إلى الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، ولقد حددها TREMBLAY وزملاؤه في أربع مجموعات، تتمثل في الممارسات المتعلقة بكل من: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، القيادة التحويلية، تنظيم العمل، إدارة الموارد البشرية. فهذه الممارسات تُعتبر مصدرا للتعبئة.

ب. التعريف الإجرائي لأداء العاملين: عبارة عن مجموعة من السلوكيات الواجبة التنفيذ والاختيارية، والتي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما. ولقد حددها TREMBLAY و WILS في ثلاثة أنواع، تتمثل في السلوكيات المتعلقة بكل من: احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، التعبئة الفردية. فهذه السلوكيات تُعتبر نتيجة لحالة التعبئة.

## سادسا: منهج وأدوات الدراسة

يرتبط تحديد طبيعة منهج وأدوات الدراسة التي يستخدمها ويطبقها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع أو محتوى الدراسة، والأهداف المراد تحقيقها، والإمكانيات المتاحة. لدراسة موضوع ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه بالنسبة لـ:

**1. منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر من أكثر المناهج استعمالا في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية عموما والعلوم الإدارية خصوصا، ويقوم هذا المنهج على وصف وتحليل دقيق وتفصيلي للظاهرة أو الموضوع أو المشكلة قيد الدراسة وصفا كميًا و/أو نوعيًا، وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتصنيفها، وقياسها، ومقارنتها، وتفسيرها، وتحليلها، للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها، والعوامل التي تتحكم فيها، وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقات بينها، واستخلاص النتائج. هذا المنهج تم الاعتماد عليه سواء في إعداد الجانب النظري أو الجانب الميداني للدراسة. تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على المدخل الكمي في إعداد الجانب الميداني، والذي تمثل في معالجة البيانات المجمعة باستعمال الاستبيان عن طريق استخدام برنامجين هما SPSS و SMART PLS، الذين يتيحان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُمكن من اختبار صحة فرضيات الدراسة.

**2. أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تختلف طبيعتها باختلاف مراحل الدراسة، والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين، هما مرحلة الدراسة النظرية ومرحلة الدراسة الميدانية، ولكل مرحلة أدواتها الخاصة، حيث تتمثل في:

**أ. أدوات الدراسة النظرية:** لمعالجة الجانب النظري من موضوع الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأصلية، والمتاحة باللغتين العربية والأجنبية، ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالموضوع، من: كتب، مجلات، أطروحات، أوراق بحثية، مطبوعات، ملتقيات، قوانين، مواقع انترنت،...

**ب. أدوات الدراسة الميدانية:** بهدف إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة، تم القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، وتم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والذي تضمن مجموعة من العبارات، وُزعت على محورين رئيسيين حسب الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلقة بالمستجوب.

## سابعاً: الإطار العام للدراسة

سيتم في ما يلي تحديد إطار الدراسة، من حيث:

**1. الإطار البشري:** اقتصرت الدراسة في إطارها البشري على العاملين الدائمين بالمؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast.

2. الإطار المكاني: اقتصرَت الدراسة في إطارها المكاني على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة الإنتاجية بولاية سطيف، وهي المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، والتي تَنشط في منطقة النشاطات الحرفية مج رقم 363 قسم 10 بلدية أولاد صابر.

3. الإطار الزمني: اقتصرَت الدراسة في إطارها الزمني على الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وهي أربعة أشهر، وذلك ابتداءً من شهر أبريل 2019 إلى غاية نهاية شهر جويلية 2019.

### ثامنا: الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

رغم أهمية موضوع البحث في وقتنا الحالي، والذي يربط ما بين متغيرين اكتسبا أهمية كبيرة في مجال المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، وهما ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت إليه، باستثناء تلك التي عاجلت أحد جوانبه أو بعض الجوانب المتقاطعة معه.

1. الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة:

أ. دراسة **Thierry WILS وزملائه**<sup>1</sup>: تحت عنوان "ما المقصود بتعبئة العاملين؟ وجهة نظر المهنيين في ميدان الموارد البشرية". هدف هذا البحث إلى تحديد موقع مصطلح التعبئة بالنسبة للمفاهيم الأخرى المرتبطة به، واقتراح تعريف دقيق له. لتحقيق هذين الهدفين، قام الباحثون في بداية الدراسة بإيضاح أهم الفروق ما بين التعبئة كمفهوم حديث والمفاهيم الأخرى التي تم تناولها منذ سنوات، أهمها الالتزام العالي أو الالتزام التنظيمي. ثم تم عرض خطوات الدراسة الاستقصائية ونتائجها، حيث تم تصميم استبيان ضم سبعة أسئلة مفتوحة، تم معالجة خمسة منها فقط لارتباطها بموضوع التعبئة بشكل عام، ولقد وُجه هذا الاستبيان إلى 526 مهني في ميدان الموارد البشرية، وهم الأعضاء في جمعية المهنيين في ميدان الموارد البشرية لكوباك (\*APRHQ) والنظام المهني لمستشاري العلاقات الصناعية لكوباك (\*\*OCRIQ)، تم استلام 91 استبيان قابل للدراسة. ومن خلال تحليل محتوى أجوبة الباحثين تم تحديد الأبعاد السلوكية والنفسية للتعبئة ونتائجها، على ضوء تلك النتائج تم التوصل إلى تعريف محدد للتعبئة، وهو: "العامل المعنى هو شخص يبذل إراديا مجهودات تفوق المستوى العادي، بطريقة تُمكن من النجاح في القيام بعمل ذو جودة، وعمل ذو قيمة مضافة، وعمل جماعي. في السياق التنظيمي، هذه المجهودات الاستثنائية موجهة من طرف العامل نحو التحسين المستمر للعمل، نحو الاتساق مع الأولويات التنظيمية، ونحو التنسيق مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة. بذل مثل هذه المجهودات يستلزم على العامل تطوير تعلقه نحو عمله، نحو الإدارة العليا للمؤسسة، ونحو المجموعة المكونة من زملائه وجماعات العمل الأخرى. التعلق بهذه النقاط المرجعية هي الأساس العاطفي الذي يؤثر على التعبئة ويؤدي إلى مجهودات فوق المستوى العادي".

<sup>1</sup> Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN et Michel TREMBLAY, **Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines**, Document de recherche, Québec (Canada), Université de Québec a Hull, 1998, p.p. 573 - 585.

\* l'Association les Professionnels en Ressources Humaines du Québec.

\*\* l'Ordre professionnel des Conseillers en Relations Industrielles du Québec.

ب. دراسة **Valérie BARRAUD-DIDIER و Sylvie GUERRERO**<sup>1</sup>: تحت عنوان: "دراسة تعبئة العاملين". هدف هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية: ما المقصود بالتعبئة؟، كيف يتم تعبئة العاملين؟، وما هي أنواع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يُمكن استعمالها من الوصول إلى التعبئة؟. للإجابة على هذه الأسئلة قامت الباحثتان بدراسة استقصائية في سنة 1999، وذلك بالاعتماد على استبيان ضم 12 سؤال مفتوح، وُجه إلى مديري الموارد البشرية لـ 180 مؤسسة فرنسية، ولقد تم استرجاع 22 استبيان قابل للتحليل، حيث أن معظم المستجوبين يعملون في مؤسسات كبيرة تُشغل أكثر من 1000 عامل. بعد تحليل أجوبة الباحثين تمكنت الباحثتان من اقتراح تعريف للتعبئة، وهو: "قرارات وتصرفات هدفها تطوير تمسك العامل بالمؤسسة وبفريق عمله، بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف الجماعية وتجعل المؤسسة أكثر أداءً". تتمثل هذه القرارات والتصرفات في مجموعة من ممارسات التعبئة، والتي يتوجب على المؤسسات القيام بها حتى تتمكن من تعبئة العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمالي. لقد تم تصنيف هذه الممارسات حسب أجوبة الباحثين إلى أربع مجموعات، حيث تضم المجموعة الأولى ممارسات التعويضات والاعتراف، وتشمل المجموعة الثانية على ممارسات التواصل الاجتماعي، أما المجموعة الثالثة فتتضمن ممارسات الإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف، في حين أن المجموعة الرابعة والأخيرة فتتكون من ممارسات التدريب وتطوير الكفاءات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فجوة كبيرة ما بين ما يقوله مديري الموارد البشرية والواقع، حيث أن ممارسات تعبئة العاملين تُعتبر من انشغالاتهم الرئيسية ولكنها تحتاج إلى تطبيقها ميدانيا باستمرار وتطويرها في المستقبل.

ج. دراسة **Karine ALIE**<sup>2</sup>: تحت عنوان: "مقارنة بين أداتين لقياس بعض الجوانب التنظيمية لتعبئة العاملين في منظمة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية". هدف هذا البحث إلى مقارنة الاستبيان الذي صممه المنظمة Hydro-Québec والاستبيان الذي صممه المنظمة غير الربحية Conseil Québécois d'agrément. تم جمع البيانات في مركز الخدمات الصحية والاجتماعية، حيث تم تقديم كلا الاستبيانين (الأداتين أو المقياسين) إلى 192 مهني وموظف في نظام الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية، ولقد أجاب 69 منهم فقط عليهما. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي الكمي. كما تم اخضاع العينات إلى اختبار t لتحديد قابلية المقارنة بين المقياسين ودرجاتهما ومحتوياتهما المشتركة. تم التوصل إلى أن المؤشرات الإجمالية للأداتين غير قابلة للمقارنة، ما عدا بعض المؤشرات المتعلقة بالجوانب التنظيمية التي تشير أكثر إلى الإدارة العليا، حيث كانت قابلة للمقارنة من أداة إلى أخرى، مثل القيادة والدعم والمساءلة (المحور التنظيمي). نظرا لأن النتيجة الإجمالية للتعبئة تختلف وفقا لمحتوى المؤشرات، فإن الباحث استنتج أنه يجب توخي الحذر الشديد في اختيار الأداة والزاوية التي تتناول التعبئة، بمعنى آخر توخي الحذر من فكرة وجود مرجع مطلق يتعلق بمؤشرات عامة للتعبئة.

<sup>1</sup> Sylvie GUERRERO et Valérie BARRAUD-DIDIER, "L'étude de la mobilisation des salariés", **Revue de gestion** 2000, Vol. 18, N° 4, Bruxelles (Belgique), ICHEC, 2001, p.p. 71 - 81.

<sup>2</sup> Karine ALIE, Comparaison de deux outils mesurant certains aspects organisationnels de la mobilisation du personnel dans une organisation de soins de santé et de services sociaux, Thèse de doctorat en psychologie D.Ps non publiée, Canada, Université de Sherbrooke, 2007, p.p. 1 - 102.

د. دراسة **Linda KOOPMANS**:<sup>1</sup> تحت عنوان: "قياس أداء العمل الفردي". هدف هذا البحث إلى تطوير والتحقق من صحة استبيان شامل وعام وقصير لقياس أداء العمل الفردي. تم إجراء الدراسة في مركز الأبحاث حول النشاط البدني والعمل والصحة بهولندا، مركز الأبحاث هذا هو مبادرة مشتركة بين المنظمة الهولندية للأبحاث العلمية التطبيقية والمركز الطبي للجامعة الحرة بأمستردام الهولندية. تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء. الجزء الأول عنون بالمرحلة التنموية، حيث تم فيه وضع تعريف واضح لأداء العمل الفردي، تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد عامة، وهي: أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وسلوك العمل المضاد، تم استخدام هذا الإطار المفاهيمي كنقطة انطلاق لتحديد العديد من المؤشرات المستخدمة لإنشاء أول إصدار من استبيان أداء العمل الفردي. الجزء الثاني عنون بمرحلة الاختبار الميداني، حيث تم وصف الاختبار الميداني للنسخة الأولى من استبيان أداء العمل الفردي، من أجل فحص قابلية التطبيق العامة، على عينة كبيرة من عمال الياقات الزرقاء والبيضاء والوردية الهولندية، أظهرت نتائج الاختبار الميداني أن هيكل استبيان أداء العمل الفردي يتألف من ثلاثة أبعاد، فتم دمج الأداء السياقي وأبعاد الأداء التكيفي في بعد واحد، بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تحسين عليه، وذلك بإضافة عناصر جديدة إلى المقياس، وفي الأخير تم تقديم النسخة النهائية له. الجزء الثالث عنون بمرحلة المصادقة، حيث تم فحص صلاحية بناء الاستبيان، وتكيفه مع الثقافات، بترجمته إلى اللغة الإنجليزية الأمريكية وإجراء التعديلات المناسبة. في الأخير تم إعداد استبيان شامل وعام وقصير لقياس أداء العمل الفردي، تتمثل الفوائد الرئيسية له في قدرته على قياس جميع أبعاد أداء العمل الفردي ذات الصلة، وقابليته للتطبيق بشكل عام على العاملين من مختلف القطاعات المهنية، والعاملين الذين يعانون من مشاكل صحية أو بدونها، وهو استبيان قصير بـ 18 عبارة. تُعتبر أداة القياس هذه شرطاً أساسياً لتحديد فعالية التدخلات والإجراءات والاستراتيجيات للحفاظ على مستوى أداء العمل الفردي أو تحسينه.

هـ. دراسة **Jacques IGALENS و Sylvie GUERRERO ، Valérie BARRAUD-DIDIER**:<sup>2</sup> تحت عنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات: حالة ممارسات التعبئة". هدف هذا البحث إلى اختبار ست فرضيات، الفرضيات الخمس الأولى متعلقة بوجود تأثير إيجابي لخمسة أنواع من ممارسات تعبئة الموارد البشرية، كل نوع على حدة، على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات، أما الفرضية الأخيرة فمرتبطة بوجود تأثير إيجابي لممارسات تعبئة الموارد البشرية مندمجة (مفهوم العنقود) على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات. لقد تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين. المحور الأول ضم 37 عبارة، تم دمجها في 12 عامل تقيس مستوى تطبيق خمسة أنواع من ممارسات التعبئة، وهي: ممارسات تحميل المسؤولية، ممارسات التعويضات، ممارسات الاتصال وتقاسم المعلومات، ممارسات التكوين وتطوير الكفاءات، وممارسات d'identification. في حين ضم

<sup>1</sup> Linda KOOPMANS, **Measuring Individual Work Performance** (The Netherlands: CPI Koninklijke Wöhrmann, 2014) p.p. 1 - 261.

<sup>2</sup> Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, "L'effet des pratiques de GRH Sur la performance des entreprises: Le cas des pratiques de mobilisation", **Revue de gestion des ressources humaines**, Vol. 47, France, ESKA, 2003, p.p. 1 - 12.

المحور الثاني أربع عبارات، تقيس بعدين للأداء، هما البعد الاجتماعي، تم التركيز على مناخ العمل والانضباط في العمل، والبعد التنظيمي، تم التركيز على جودة المنتجات أو الخدمات وإنتاجية العاملين. تم توزيع الاستبيان تحت رعاية الرابطة الوطنية للمديرين والإطارات لوظيفة الأفراد (ANDCP\*)، حيث تم إرساله إلى 1530 مدير موارد بشرية لمؤسسات فرنسية، وتم استرجاع 180 استبيان قابل للدراسة، حيث أن ثلاثة أرباع المبحوثين موظفون في مؤسسات كبيرة تُشغل أكثر من 500 عامل. تمكنت الدراسة من إثبات وجود تأثير إيجابي ودال لأربعة أنواع من ممارسات التعبئة على الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسات، ولم تتمكن من إثبات وجود تأثير إيجابي ودال لممارسات التعويضات على أداء المؤسسات، كما تمكنت من إثبات أن أثر تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية الأربعة على أداء المؤسسات مندمجة أكبر من تأثير التطبيق المنعزل لهذه الممارسات. هذه النتائج ألقت الضوء على ضرورة تطوير سياسة شاملة لممارسات التعبئة في المؤسسات.

و. دراسة **Abdelwahab AÏT RAZOUK و Mohamed BAYAD**<sup>1</sup>: تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية المعبئة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". هدف هذا البحث إلى التحقق من ثلاث فرضيات، الفرضية الأولى تتمحور حول وجود تأثير إيجابي لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفرضية الثانية فتتعلق بوجود ارتباط آني وطويل المدى بين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن الفرضية الثالثة والأخيرة فمرتبطة بوجود علاقة سببية عكسية بين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعنى التحقق من أن العلاقة الإيجابية لهذين المتغيرين هو نتيجة الأداء. لقد تم تصميم البحث على شكل دراسة طولية، لسنتي 1998 و2005، حيث تم الاعتماد على استبيانين وُجها إلى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتوافر فيها شرطين هما الاستقلالية وعدد عمال أقل من 500 عامل، حيث بلغ حجم العينة 275 مؤسسة فرنسية. تم قياس التعبئة بـ 12 متغير، في حين تم قياس الأداء بالاعتماد على بعدين، هما الأداء الاجتماعي وتم قياسه عن طريق مؤشر المناخ الاجتماعي، والأداء الاقتصادي وتم قياسه عن طريق مؤشر مردودية المؤسسة. بالاعتماد على التحليل الاقتصادي القياسي، خلصت الدراسة إلى إثبات الفرضية الأولى والثانية، في حين لم تتمكن من إثبات الفرضية الثالثة.

2. **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** من خلال عرض الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة جاءت كمحاولة لسد فجوة معرفية تخص متغيرات الدراسة، سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، وفيما يلي توضيح لذلك:

- بالنسبة لمتغير ممارسات تعبئة الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة تميزت في أنها اعتمدت في قياسه على كل الممارسات المحددة في نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه، في حين أن الدراسات السابقة تناولت بعض هذه الممارسات دون الأخرى، أو أنها اعتمدت في ذلك على نماذج أخرى،

\* l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel.

<sup>1</sup> Abdelwahab AÏT RAZOUK et Mohamed BAYAD, "GRH mobilisatrice et performance des PME," **Revue de gestion des ressources humaines**, Paris (France), ESKA, 2011, p.p. 3 - 18.

- بالنسبة لمتغير أداء العاملين، فإن هذه الدراسة تميزت في أنها اعتمدت في قياسه على سلوكيات التعبئة التي حددها كل من TREMBLAY و WILS كأبعاد له، في حين أن الدراسات السابقة اعتمدت في ذلك على كل من الأبعاد المتعلقة بأداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، أو على بعض مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات،

- بالنسبة لمجال الدراسة الميدانية، فإن هذه الدراسة تميزت في إسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالذات في إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، في حين أن الدراسات السابقة غالبا ما تمت في المؤسسات الكبيرة، أو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأجنبية.

### تاسعا: خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، إضافة إلى مقدمة وخاتمة، حيث تُعالج الفصول الأربعة الأولى الإطار النظري للدراسة، في حين يُعالج الفصل الخامس الإطار الميداني للدراسة، وذلك كما يلي:

1. مقدمة: تم فيها تقديم موضوع الدراسة، وتتضمن كل من: التمهيد، الإشكاليات، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، النموذج الافتراضي والتعريف الإجرائي للمتغيرات، المنهج والأدوات، الإطار العام، الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها، الخطة، والصعوبات.

2. الفصل الأول: تم فيه معالجة موضوع تعبئة الموارد البشرية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني تم تناول إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية من حيث خطواتها ومكوناتها.

3. الفصل الثاني: تم فيه معالجة موضوع ممارسات تعبئة الموارد البشرية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الممارسات المتعلقة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وفي المبحث الثاني تم التعرض إلى الممارسات المتعلقة بكل من القيادة وتنظيم العمل، وفي المبحث الثالث تم تناول الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

4. الفصل الثالث: تم فيه معالجة موضوع أداء العاملين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني تم تناول إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين.

5. الفصل الرابع: تم فيه معالجة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني تم التعرض إلى ممارسات تعبئة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وفي المبحث الثالث تم تناول واقع هذه المؤسسات في الجزائر وولاية سطيف.

6. الفصل الخامس: تم فيه معالجة الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان، وفي المبحث الرابع تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية في تقييم النموذج الافتراضي للدراسة بتطبيق نمذجة PLS-SEM، وفي المبحث الخامس والأخير تم التعرض إلى اختبار فرضيات الدراسة.

7. خاتمة: تم فيها عرض أهم نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتقديم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، وكذا طرح بعض القضايا التي يمكن أن تُشكل قاعدة لدراسات مستقبلية للباحثين المهتمين بهذا النوع من مواضيع البحث.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

خلال إنجاز هذه الدراسة صادفتنا عدة صعوبات وعراقيل، نحصرها في ما يلي:

- قلة المراجع الأجنبية المتخصصة التي تتناول موضوع تعبئة الموارد البشرية، خاصة من حيث سلوكيات تعبئة الموارد البشرية،

- عدم وجود إحصائيات كمية حول أداء العاملين بمؤسسة Sétif Gold Plast تُدعم نتائج الاستبيان،

- عدم جدية عدد معتبر من العاملين في الإجابة على عبارات الاستبيان، لغياب ثقافة سير الآراء لديهم، وعدم إدراكهم واقتناعهم بإيجابيات هذا النوع من الدراسات.

## الفصل الأول

### الإطار النظري لتعبئة الموارد البشرية

## تمهيد

معرفة المميزات والخصائص التي تشترك فيها المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز وأسرار نجاحها تمثل من بين أهم المواضيع في عالم الأعمال والإدارة، فغالبا ما يتم طرح هذا السؤال: لماذا تنجح مؤسسات معينة أفضل من غيرها أو دون غيرها؟. هناك عدة إجابات لهذا السؤال، ومن بينها توجد إجابتين أثارتا اهتمام الباحثين والإداريين والمهتمين، الإجابة الأولى هي أن المؤسسات الفعالة والناجحة هي المؤسسات التي استطاعت أن تُقيم علاقات إيجابية مع عاملها. والإجابة الثانية هي أن المؤسسات الفعالة والناجحة هي المؤسسات التي استطاعت أن تُثير وبصفة إرادية وطوعية سلوكيات التعبئة.

يستخدم الباحثون الأنجلوساكسونيون مصطلح الالتزام العالي (High-commitment)، أو الاندماج العالي (High-involvement)، أو كذلك الأداء العالي (High-performance)، في حين يستخدم الباحثون الفرنسيون والكوبيكيون (Québécois) مصطلح التعبئة (Mobilisation)، على أنها ضرورة تنظيمية تجعل المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات التي تميز محيطها، وعلى أنها أداة ممتازة للمؤسسات التي تبحث عن طرق جديدة لإدارة مواردها البشرية من أجل الاستخدام الأمثل لكل طاقاتها.

يُعتبر موضوع تعبئة الموارد البشرية من المواضيع الحالية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومفهوم واعد وقابل للتطور. فرغم مئات المقالات والبحوث التي نُشرت في السنوات الأخيرة، إلا أنها تُعتبر غير كافية، سواء فيما يتعلق بتحديد المفاهيم المتعلقة به، أو بتحديد الممارسات الإدارية التي تُثير سلوكيات التعبئة، أو بتحديد نتائج أداء هذه السلوكيات. ومنه فهذا الفصل يهدف إلى إلقاء الضوء على هذا المفهوم.

لمعالجة موضوع تعبئة الموارد البشرية، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني سيتم تناول إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية من حيث خطواتها ومكوناتها.

## المبحث الأول: مدخل إلى تعبئة الموارد البشرية

أستخدمت العديد من المصطلحات التي تصف المداخل الإدارية الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات من أجل جعل مواردها البشرية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، منها: الالتزام العالي، الأداء العالي، الاندماج العالي، الإشراك العالي،... وفي الماضي القريب، أي في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، برزت فكرة تعبئة الموارد البشرية التي بدأت تفرض نفسها في أمريكا الشمالية (كندا) وفرنسا، هذه الفكرة قائمة على مبدأ أن الاستثمار في الرأس المال البشري يؤدي إلى أكبر فعالية وكفاءة ممكنة في أداء المؤسسة.

سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بتعبئة الموارد البشرية، وذلك بالتطرق إلى مفهومه من خلال التعريفات اللغوية والاصطلاحية له وتمييزه عن المصطلحات الإدارية الأخرى، ثم عرض صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ، وفي الأخير إبراز الأهداف التي تسعى عملية التعبئة لتحقيقها وتناول أهم نموذج نظري لها.

## المطلب الأول: مفهوم تعبئة الموارد البشرية

رغم مئات المقالات التي عاجلت موضوع تعبئة العاملين من طرف الباحثين والأكاديميين والمسيرين، إدراكاً منهم لأهميته البالغة وتأثيره المباشر والكبير على أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ككل، إلا أنه يُعتبر من المفاهيم الإدارية التي كثر فيها الجدل، بسبب التغيرات التي حدثت في بيئة المؤسسة، حداثة الموضوع، وتداخله مع بعض المفاهيم الإدارية، أهمها: الدافعية، التحفيز، الالتزام والانتماء.

## أولاً: تعريف تعبئة الموارد البشرية لغة

سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف مصطلح التعبئة لغة، حيث نجد في:

معجم لسان العرب: "عَبَّأَ الأمرَ هَيَّأَهُ، يُقَالُ عَبَّأْتُ الجَيْشَ عَبَاءً وَعَبَّأْتَهُم تَعْبِئَةً، أَي رَتَبْتَهُمْ فِي مَوَاضِعِهِمْ وَهَيَّأْتَهُم لِلْحَرْبِ"<sup>1</sup>.

معجم المعاني الجامع: التَّعبئة تعني: "دعوة وحدات الجيش وتهيئة موارد الدولة وإعدادها عند الحرب"<sup>2</sup>.

قاموس اللغة الفرنسية: الفعل عَبَّأَ (Mobiliser) يعني: "اتخاذ كل الإجراءات الضرورية من أجل أن تستطيع الدولة الدفاع عن نفسها"، أما التعبئة (Mobilisation) فتعني: "العمل على تعبئة القوات"<sup>3</sup>.

قاموس اللغة الإنجليزية: الفعل عَبَّأَ (Mobilize) تعني: "العمل جماعياً من أجل تحقيق هدف محدد"، وإذا قامت الدولة بتعبئة (Mobilization) جيوشها فهذا يعني أنها: "تجعل نفسها جاهزة للقتال في الحرب"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، معجم لسان العرب، <http://www.baheth.info/> (تم الإطلاع عليه في: 2016/09/13).

<sup>2</sup> معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> (تم الإطلاع عليه في: 2016/09/13).

<sup>3</sup> Dictionnaire Larousse - Maxipoche - (Italie: La Tipografica Varese, 2016) p. 898.

<sup>4</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary - International Student's Edition - (U.S.A.: Oxford University Press, 2010) p. 951.

يتبين من خلال التعاريف السابقة، أن مصطلح التَّعبئة يستمد أصوله من المفردات العسكرية، وقد يجد البعض أن فكرة نقل هذه التوليفة من الكلمات (حرب وتعبئة) إلى عالم المؤسسات المدنية فكرة غريبة، غير أن هذا ليس من قبيل الصدفة، ذلك أن هذا المصطلح ظهر في بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، حيث عاشت المؤسسات فترة صعبة، تميزت بما يلي<sup>1</sup>:

- احتدام المنافسة المحلية والدولية ورفع القيود الجمركية، فالمؤسسات مهما كانت وضعيتها محتكرة أو محمية أو غير ذلك، عليها بالتكيف وزيادة فعاليتها بهدف الحفاظ على حصتها السوقية أو النمو، وذلك بالاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في الأسواق،
- الشغف بالعجز الصفري، أدى إلى موجة تقليص سواء على مستوى القطاع الحكومي أو على مستوى القطاع الخاص، حيث كانوا في عجلة لتقليص نفقاتهم وزيادة إنتاجيتهم للحصول على رضا موردي الرأسمال،
- عمليات إعادة الهندسة وتقليص عدد العمال، والتي تمت على نطاق واسع، وذلك إما بإدماج بعض الوظائف أو إلغائها كلياً بهدف تخفيض التكاليف.

هذه التحديات التي ميزت محيط المؤسسة وغيرها، تسمح لنا بفهم لماذا ظهر هذا المصطلح في المفردات اللغوية للمسيرين، وإثبات بأن هناك علاقة ما بين الحرب التي أصلها عسكري والحرب الأخرى التي أصلها اقتصادي. فحتى تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة ومحاربة المنافسين العدائين، عليها بإعداد استراتيجيات تهدف إلى التجديد والمرونة وتقليص التكاليف، من بينها وأهمها إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية، حيث يرى عدد متزايد من المسيرين بأن التعبئة سلاحاً استراتيجياً يمكنهم من تجنيد وحشد عدد كبير من العاملين في هذه الحرب الشرسة.

إلا أن البعض يرى أن المسيرين قد أخطؤوا في تفسير كلمة التعبئة، والتي فسرت بالمعنى الحقيقي للكلمة، بينما كان يجب تفسيرها بالمعنى المجازي، وذلك للأسباب التالية:

- أن المؤسسات عبأت فرقها وجيوشها (عمالها) لرفع التحديات (المنافسة، العجز،...)، في حين أن إعلان الحرب هذا كان متناقضاً وقد أدى إلى نتائج سلبية، ففي حالة الحرب يكون كل الجنود مُعبّون للدفاع عن بلدهم، غير أن المسيرين قد قلصوا عدد العاملين، وهذا يعني عملية منافية للتعبئة، أي طرد جنود وفرق، فالتعبئة مصطلح مرتبط بحشد وتجنيد أكبر عدد من الأفراد وليس بفرد معزول،
- من ناحية أخرى، أمر الجنود الباقين بالبقاء مع التعرض لآلام وضغوطات كبيرة أثناء العمل، ذلك أن كل القرارات المرتبطة بالعقلنة والرشادة كإعادة الهيكلة، تقليص العمال وتخفيض الأجور، قد أدت إلى انخراط معنويات الجيش (العمال)، والتي تم التعبير عنها بسلوكيات سلبية كالاستقالة وانخفاض مستويات الالتزام والولاء والمشاركة،

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, "la mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous," **Revue de gestion**, Vol. 30, N° 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 37.

- إن تعبئة أفراد الجيش الذين يخضعون للقانون العام، تتم في إطار عقد رسمي مبني على انضمام طوعي أو إجباري. في حين أن تعبئة العاملين والذين يخضعون للقانون الخاص، تتم في إطار العقد النفسي الذي لا يتم الإعلان عنه بمرسوم. فالتعبئة في المؤسسة مبنية على انضمام طوعي، وبالتالي لا يمكن أن نتكلم عن مؤسسة مُعَبَّئة، إلا إذا قبل كل العمال أن يتعبؤوا بطريقة إرادية وفي آن واحد حول أهداف جماعية. هذا العقد النفسي يتعرض للاختلال في فترة التحولات وإعادة الهيكلة، لهذا يجب على المسيرين أن لا ينحرفوا وراء فكرة التي مفادها أنه من الممكن عقد علاقات مستديمة وقوية وعادلة مع العاملين.

يتبين من خلال ما سبق، أن السياق الاقتصادي لا يشبه السياق العسكري، وذلك بنقل النموذج أو المفهوم العسكري إلى عالم المؤسسات المدنية، فالتعبئة لا يمكن تفسيرها بالمعنى الحقيقي كإصدار أوامر للعاملين بالذهاب إلى الحرب، بل يجب تفسيرها بالمعنى المجازي، كحث العاملين على العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة. وحتى يتم إزالة هذا النوع من الغموض في تفسير مفهوم التعبئة سيتم التطرق إليه من الناحية الاصطلاحية في الجزء الموالي.

#### ثانيا: تعريف تعبئة الموارد البشرية اصطلاحا

يتضح معنى تعبئة الموارد البشرية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها علماء النفس والاجتماع والإدارة، أهمها:

عرّفها Jean-Yves LE LOUARN بأنها: "اتجاه، حالة نفسية أو حالة ذهنية فردية، والتي تجعل الفرد يحشد كل طاقاته من أجل رفاهية الجميع"<sup>1</sup>.

وعرّفها كل من Valérie BARRAUD-DIDIER، Sylvie GUERRERO و Jacques IGALENS بأنها: "تجميع واستخدام ذكاء وأفكار ودوافع جميع العاملين من أجل تحقيق هدف تعبئة العاملين، عن طريق سلسلة من الأنشطة، يُطلق عليها اسم ممارسات تعبئة الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

في حين Bruno SIRE و Sylvie GUERRERO عرّفها بأنها: "العمل على التأثير في ارتباط العاملين، من خلال تطوير الاتجاهات والسلوكيات الفردية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

أما Michel TREMBLAY و Thierry WILS فعرّفها بأنها: "كتلة حرجة من العاملين ينجزون عملا مفيدا (سواء كان هذا العمل جزء من عقد العمل أم لا، يتم المكافأة عليه أم لا) من أجل رفاهية الآخرين ومن أجل مؤسساتهم ولأداء عمل جماعي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, *Gestion stratégique des ressources humaines* (France: Wolters Kluwer, 2010) p. 182.

<sup>2</sup> Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, Op. Cit., p. 2.

<sup>3</sup> Bruno SIRE et Sylvie GUERRERO, "La notion de mobilisation en GRH: Essai de définition et recherche de variables explicatives a partie d'une enquête auprès de DRH et des membres de L'AGRH," *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 40, France, ESKA, 2001, p. 2.

<sup>4</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p. 38.

كما عرّفها Jean-Yves LE LOUARN بطريقة أخرى على أنها: "إستراتيجية الموارد البشرية، تقوم على توجيه أكبر ما يمكن من طاقة العاملين لوضعها تحت خدمة المؤسسة"<sup>1</sup>.  
يتبين من خلال التعاريف السابقة أن:

- التعبئة حالة ذهنية تقود إلى فعل ما أو أداء معين، هذه الحالة عبارة عن محصلة ثلاث اتجاهات، هي: التحفيز، الانتماء والالتزام العاطفي\*. فالتعبئة كحالة نفسية موجودة في ذهن العامل لا يمكن رؤيتها، وما يمكن ملاحظته هي سلوكيات التعبئة.

فمفهوم التعبئة يشير إلى مفهوم السلوك، لكن الأساس النفسي للتعبئة هي الاتجاهات التي تدفع الفرد لبذل مجهودات مقصودة، متعمدة وواعية. وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الخلط بين مفهوم السلوك ومفهوم الاتجاه، فالإتجاه يتعلق بحالة ذهنية مُهيّئة للفعل، في حين أن السلوك يشير إلى الفعل في حد ذاته، أي مجموعة النشاطات التي تُلاحظ مباشرة<sup>2</sup>.

- التعبئة كمفهوم يمكن فهمه بطريقتين. فحسب المدخل الإداري البحت، التعبئة تتعلق بعملية تنظيمية، بمعنى مجموعة من الممارسات والأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، والتي تقودها الإدارة (مديري المؤسسات، إدارة الموارد البشرية والمشرفين على العاملين)، وذلك بإعطاء أوامر من أجل تعبئة العاملين ضمن أولويات تنظيمية. أما حسب المنظور الفردي فمفهوم التعبئة يشير إلى سلوكيات التعبئة المتبنية من قبل العاملين، فينصب الاهتمام هنا بالطريقة التي يُظهر بها العامل تعبئته<sup>3</sup>، فحالة التعبئة تقود العامل لتبني سلوكيات التعبئة والتي تكون ملحوظة وملموسة، والتي تُترجم مستوى التعبئة، فنعرف أن عامل ما مُعبئ عندما يتصرف أو يقوم بسلوك معين.

ومنه يمكن القول أن التعبئة عبارة عن مجموعة من المتغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين. تضم المجموعة الأولى متغيرات تكون مصدرا للتعبئة، تسمى ممارسات التعبئة. في حين تضم المجموعة الثانية متغيرات تُعتبر نتيجة لحالة التعبئة، تسمى سلوكيات التعبئة.

- بعض الباحثين في مجال التعبئة يعتبرون أن التعبئة ظاهرة فردية لأنها تُعبر عن اتجاه أو حالة نفسية، فهم يرون أن بداية التعبئة فردية في حين أن نهايتها جماعية. إلا أن معظم الخبراء في مجال التعبئة يعتبرون أن التعبئة في الأول وفي الأخير ظاهرة جماعية، فالمؤسسة إذا لم تستطع تعبئة جميع العاملين بها يجب عليها على الأقل أن تصل إلى تعبئة الكتلة الحرجة منهم، وذلك من أجل الوصول إلى النقطة الحرجة التي تؤدي إلى انطلاق عملية التعبئة، فالتعبئة تولد التعبئة وعدم التعبئة تولد عدم التعبئة، فسلوكيات هذه الكتلة من العاملين لها تأثير على سلوكيات العاملين الآخرين، وكأنه يوجد تأثير العدوى.

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 184.

\* سيتم توضيح ذلك من خلال النقطة الموالية.

<sup>2</sup> Arnaud BICHON, "Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 52.

<sup>3</sup> Ibid., p. 51.

بمجرد القول كتلة حرجة من العاملين يعني ليس كل العاملين، لذلك يجب أن يكون لدى العاملين إدراك بأن شيء ما يحثهم على التوحد، والذي يُطلق عليه في أدبيات الإدارة المصطلحات التالية: عمل جماعي، هدف مشترك، قضية مشتركة، مشروع مشترك، رسالة، رؤية مشتركة، هدف استراتيجي مشترك<sup>1</sup>. فالعامل الذي يجمع كل طاقاته من أجل مهمة فردية، لا يمكن اعتباره عامل مُعَبَّى، لكن بالعكس إذا كان معظم العاملين يضعون طاقاتهم من أجل إنجاز مهمة جماعية، فكل عامل عندئذ يُعتبر مُعَبَّى، لأنه وضع طاقاته الفردية تحت تصرف هدف أو قضية جماعية. فالتعبئة تعني قوة جماعية، القوة تعني كتلة من العاملين، أما جماعية تعني فعل مشترك من هذه الكتلة، وذلك بتجميع وتوجيه سلوكياتها نحو شيء ما<sup>2</sup>.

- التعبئة تتجسد من خلال أفعال وسلوكيات ومهام قد تكون أو لا تكون جزءا من عقد العمل، فمثل هذه السلوكيات: مساعدة الزملاء، المشاركة في الاجتماعات غير الإجبارية، التطوع في أداء مهام إضافية، الدفاع عن المؤسسة والإخلاص لها، الانضباط والالتزام الأخلاقي، غالبا ما لا توجد في الوصف الوظيفي للمنصب الذي يشغله العامل، فهي تُنفذ إراديا وطوعيا ودون أن تكون هناك قوة من طرف شخص أو شيء آخر تُجبر العامل على إظهار مثل هذه السلوكيات، والتي تتصف كذلك بأنها تقديرية، لأنها تُترك حسب تقدير العامل، أي العامل هو الذي يقرر، وبالإضافة إلى ذلك تتصف بأنها مقصودة ومتعمدة من طرف العامل وليست عرضية.

تجدر الإشارة إلى أن العامل الذي يحترم بشدة بنود عقد عمله فقط، لا يمكن اعتباره عامل غير مُعَبَّى، فهذا العامل يُعطي قيمة مضافة وإلا فإنه يُسرح، فأن يكون لهذا العامل أداء جيد فهذا يعني بالتأكيد أنه في مرحلة ما قبل التعبئة<sup>3</sup>.

طبقا لنظرية التبادل الاجتماعي (الأخذ والعطاء) فإن المؤسسة وحتى تحت العاملين على تبني سلوكيات التعبئة، الإجبارية وغير الإجبارية (الأخذ)، يجب أن تعتمد في ذلك على المكافآت المادية وغير المادية (العطاء)<sup>4</sup>.

- السلوكيات والأفعال التي يبدوها العامل في المؤسسة ليست كلها سلوكيات تعبئة، بل هي فقط تلك التي تساهم في رفاهية الآخرين والمؤسسة وإنجاز عمل جماعي، ويُفهم من هذا بأنه لا يتم التعبئة ضد المؤسسة، أو ضد فرق العمل الأخرى، أو ضد بعض الأشخاص، أو ضد العملاء، أو من أجل إرضاء مصالح خاصة على حساب الآخرين. فأفعال التعبئة تعني سلوكيات لها قيمة مضافة تحسن من الرفاهية الجماعية للمؤسسة، فمفهوم التعبئة يدور حول فكرة أن يكون العامل مُعَبَّى لا يعني فقط أن يكون ذو أداء عالي في المهام التي يؤديها وفي منصب عمله، ولكن كذلك المساهمة في جعل الآخرين أحسن وأسعد، تحسين المناخ الاجتماعي وروح الفريق، وذلك بمساهمة الجميع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Karine ALIE, Op. Cit., p. 13.

<sup>2</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p. 38.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Karine ALIE, Op. Cit., p. 17.

<sup>5</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p. 38.

- تعبئة الموارد البشرية هي كذلك إستراتيجية، تقوم على توجيه أكبر ما يمكن من طاقات وجهود العاملين ووضعها تحت تصرف المؤسسة، من أجل تحقيق الأداء العالي للفرد أو لفريق العمل. هذه الإستراتيجية مثلها مثل الإستراتيجيات الأخرى تمر بالمراحل التالية: أولاً توفير شروط ومتطلبات الأداء العالي (الشروط النفسية للتعبئة)، ثانياً تحديد أهداف التعبئة (سلوكيات التعبئة)، وثالثاً وأخيراً اختيار وتوفير وسائل التعبئة المناسبة (ممارسات التعبئة)<sup>1</sup>. من خلال التعريفات السابقة والشروح المتعلقة بها، يمكن تعريف تعبئة الموارد البشرية بأنها: عملية تقوم بها الإدارة، تبدأ بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لها، ثم تنفيذ مجموعة متكاملة من الممارسات والأنشطة الإدارية، بهدف الوصول إلى حالة نفسية وذهنية لدى كتلة حرجة من العاملين، تحنهم على تبني سلوكيات واتجاهات إيجابية في العمل، من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وإنجاز هدف مشترك وتحقيق الرفاهية الجماعية.

### ثالثاً: التمييز بين مفهوم تعبئة الموارد البشرية وبين المفاهيم المتداخلة معه

يتداخل مفهوم تعبئة الموارد البشرية مع بعض المفاهيم الأخرى، ومن أهمها: الدافعية، التحفيز، الالتزام والانتماء. وسيتم التمييز بين كل من مفهوم تعبئة الموارد البشرية وهذه المفاهيم فيما يلي:

**1. تعبئة الموارد البشرية والدافعية:** يستخدم علماء النفس مصطلح الدافعية، في حين يفضل علماء الإدارة والتسيير استخدام مصطلح التعبئة، إلا أن هذا لا يعني أنهما مصطلحين مترادفين. فأهم التعاريف المقدمة للدافعية هي تلك المرتبطة بنظرية ماسلو، والتي تربط الدافعية برغبة الفرد في إشباع الحاجات المختلفة، فهي تشير إلى القوى الداخلية (الرغبة) التي تُحرك الفرد للقيام بفعل معين لإشباع حاجة معينة.

رغم اشتراك الدافعية مع التعبئة في أنهما عبارة عن حالة نفسية (اتجاه)، والتي لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال الآثار والنتائج المرتبطة بها، وذلك عن طريق السلوكيات التي يُظهرها العاملين في مجال العمل، إلا أن هناك نقطة جوهرية توضح الاختلاف ما بين هذين المصطلحين. حيث أن الدافعية تتعلق بالرغبة التي تحث الفرد على التصرف، ومنه فالدافعية وظيفية الفرد، إذ أنه يمكن تطويرها لدى شخص معين، ولكن لا يمكن أن نرغب في مكانه. أما التعبئة فهي وظيفية المؤسسة، فهي حالة تخلقها المؤسسة لدى العامل، عن طريق ممارسات وأنشطة التعبئة<sup>2</sup>.

**2. تعبئة الموارد البشرية والتحفيز:** تجدر الإشارة إلى أنه توجد علاقة وارتباط بين مفهومي الدوافع والحوافز. إلا أن الدوافع تُمثل محركات (أو قوى) داخلية للسلوك الإنساني، وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة. أما الحوافز فهي تُمثل محركات (أو قوى) خارجية للفرد، تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها. ومنه نستنتج أنه بالإضافة إلى اشتراك التحفيز والتعبئة في أنهما عبارة عن حالة نفسية، فأنتهما كذلك عبارة عن محركات خارجية، تتمثل في أنشطة وممارسات معينة تقوم بها المؤسسات من أجل الوصول بالعاملين إلى هذه

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p.p. 184, 185.

<sup>2</sup> Frédéric BOULIANNE, "Etude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations," <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ31692.pdf>, 1998, p. 28 (Consulté le: 20/6/2016).

الحالة. إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما، يمكن توضيحها عن طريق التطرق إلى الأنواع المختلفة لأنماط العاملين والكيانات حسب صفتي التعبئة والتحفيز، بحيث يتم الاهتمام فقط بالعاملين الذين يساهمون إيجابيا في المؤسسة، وتُمثل المساهمة الإيجابية في القيمة المضافة الناجمة عن عمل العاملين الذين يحدثون تأثيرا مفيدا في المؤسسة، فالخلل الوظيفي المرتبط بسلوكيات ضد الإنتاجية أو بعدم التعبئة، تُستبعد من مفهوم المساهمة. الجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول 1/1: أنواع أنماط العاملين والكيانات حسب صفتي التعبئة والتحفيز

نطاق المساهمة		مستوى المساهمة
خارج منصب العمل	في منصب العمل	
على نطاق شامل	على نطاق فردي	
كيان مُعبئ	عامل مُعبئ	عامل محفز
كيان غير مُعبئ	عامل غير مُعبئ	عامل غير محفز
		المساهمة العليا
		المساهمة المرضية الدنيا

المصدر:

Michel TREMBLAY et Thierry WILS, "la mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 45.

يوضح الجدول عدة حالات، من خلال تقاطع صفتين للمساهمة، هما مستواها ومداهها، حيث من ناحية:

أ. **مستوى المساهمة:** يحدد إمكانية إحداث آثار إيجابية، حيث نميز نوعين هما:

- **المساهمة العليا:** أو المرتفعة، والتي تتطلب بذل مجهودات مكثفة في العمل، من أجل تجاوز ما هو منتظر ومتوقع من العامل.

- **المساهمة المرضية الدنيا:** أو الحد الأدنى للمساهمة المتوقعة، والتي تتطلب بذل حد أدنى من المردود والجهد من طرف العامل، وذلك من أجل تحقيق ما هو منتظر منه.

ب. **نطاق المساهمة:** يتعلق بمجموعة من الوسائل المستعملة من أجل إحداث المساهمة، والتي تكون مقتصرة في منصب العمل أو تتجاوزها، ومنه نميز ما بين نوعين لنطاق المساهمة:

- **في منصب العمل:** وهي المساهمة التي تقتصر على تنفيذ المهام التي يتكون منها منصب العمل.

- **خارج منصب العمل:** وهي المساهمة التي تتجاوز المهام التي تتكون منها الوظيفة، مثل مساعدة وتشجيع العاملين الآخرين. امتداد المساهمة خارج منصب العمل يمكن أن تكون:

- على نطاق فردي: حيث أن العامل يتصرف على أساس منعزل عن العاملين الآخرين.

- على نطاق شامل: حيث أن العامل يتصرف بانسجام مع الآخرين، للانضمام إلى الكتلة الحرجة من العاملين الذين يوجهون طاقاتهم ومجهوداتهم باتجاه عمل مشترك.

هذا التمييز ما بين الحالتين جد مهم، لأنه يسمح لنا بالتمييز ما بين جانبيين للتعبئة، وهما التعبئة الفردية والتعبئة الجماعية.

من هذا التقاطع لصفتي المساهمة (المستوى والنطاق) ينبثق ستة أنماط، وهي: نوعان مرتبطان بالتحفيز، وأربعة أخرى مرتبطة بالتعبئة. فيما يلي وصف لهذه الأنماط<sup>1</sup>:

أ. أنماط العاملين المرتبطة بالتحفيز: نميز نوعين، هما:

- عامل محفز: تكون مساهمة هذا العامل مرتفعة، لكونه جد فعال في منصبه، وهو فرد نشط يسعى لتلبية الحاجات الشخصية والبحث عن المكافآت.

- عامل غير محفز: تكون مساهمة هذا العامل مرضية، بسبب نقص التحفيز، فهو يُنجز مهامه بطريقة مناسبة، دون أن يتجاوز التوقعات المتعلقة بالأداء، وهذا فقط ليحافظ على منصب عمله.

ب. أنماط العاملين المرتبطة بالتعبئة: نميز أربعة أنواع، نمطين مرتبطين بالتعبئة الفردية، ونمطين مرتبطين بالتعبئة الجماعية، كما يلي:

- أنماط العاملين المرتبطة بالتعبئة الفردية: نميز نوعين، هما:

- عامل مُعبئ: تكون مساهمة هذا العامل مرتفعة، ويتبنى سلوكيات تعبئة غير متضمنة في مهام منصب عمله، مثل التفاعل الإيجابي مع الآخرين، وهو عامل مُعبئ لأن الجهود التي يبذلها موجهة نحو تحقيق هدف مشترك، ويمكن أن يفيد العاملين الآخرين.

- عامل غير مُعبئ: يكتفي هذا العامل بمساهمة مرضية، مثل التفاعل الإيجابي مع الآخرين بدبلوماسية، دون أن تتلاءم مجهوداته مع تحقيق هدف مشترك، وهذا العامل غير مُعبئ لأن مجهوداته المبذولة خارج المنصب لا توجه نحو تحقيق عمل مشترك.

تجدر الإشارة إلى أن العامل المعبئ والعامل غير المعبئ يشتركان في كونهما فعالين في منصب عملهما، ويتبينان عكس المحفز وغير المحفز سلوكيات تتجاوز منصب عملهما، أو ما يسمى بسلوكيات خارج الدور.

- أنماط العاملين المرتبطة بالتعبئة الجماعية: نميز نوعين كذلك، هما:

- كيان مُعبئ: ويتكون من كتلة من العاملين المعبئين الذين ينجحون في إحداث التآزر والتعايش فيما بينهم، من أجل إنجاز عمل مشترك، وتقوم مساهمتهم الجماعية بمجموع المساهمات الفردية الإيجابية.

- كيان غير مُعبئ: وهو كتلة من العاملين غير مهتمة بمتابعة إنجاز عمل مشترك، رغم أنهم يبذلون مجهودات تفاعلية مع الآخرين تتجاوز حدود منصب العمل، ويسمى كيان غير مُعبئ لأن هذا الكيان لم ينجح في إحداث التآزر والتعايش داخل الكيان، من أجل بلوغ أولويات تنظيمية معينة.

كخلاصة مما سبق، فإنه:

- العامل المعبئ يمكن أن يعمل مع عدة عمال محفزين،

- العامل المحفز يستطيع العمل مع بعض العاملين غير المعبئين،

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p.p. 45 - 46.

- مساهمة الكيان المعبّي أكبر من مساهمة الأفراد المعبّين، وهذه الأخيرة تكون أكبر من مساهمة الأفراد المحفزين،
- مساهمة الكيان غير المعبّي أقل من الكيان المعبّي، لكن أكبر من مساهمة الكيان غير المحفز.
- عملية تحفيز العاملين جد مهمة لتعبئة العاملين لكنها غير كافية، فمن أجل أن تكون المساهمة الإيجابية للعامل تتجاوز مجرد القيام بالمهام التي تتكون منها الوظيفة إلى إفادة العاملين الآخرين والمؤسسة ككل، فإنه يحتاج إلى أكثر من مجرد عملية تحفيز.

**3. تعبئة الموارد البشرية والالتزام:** يستخدم العديد من الباحثين مصطلحي تعبئة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بشكل تبادلي، إذ يعتبرون أن هذين المفهومين متشابهين ولا يوجد اختلاف بينهما، فيتم تعريف العامل المعبّي على أنه العامل الملتزم. يرجع السبب في ذلك إلى عدم اتفاق الفرزكوفونيين والأنجلوساكسونيين في ترجمة هذه المصطلحات: High Commitment Management (إدارة الالتزام العالي)، أو Organizational commitment (الالتزام التنظيمي) أو Commitment Oriented Personnel Management (إدارة الالتزام الموجه للأفراد)، ففي فرنسا وكوباك (Québec) يتم استعمال مصطلح آخر هو Mobilisation للدلالة على هذه المصطلحات التي تُستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك منذ عشرات السنين<sup>1</sup>.

إلا أن هناك باحثين آخرين يرون أنه يبقى من الصعب إثبات تكافؤ ما بين هذه المصطلحات، فيرجعون صعوبة ترجمة Organizational Commitment إلى الغموض المفاهيمي للمصطلح الأنجلوساكسوني، الذي لا يميز ما بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام الأخلاقي)<sup>2</sup>. فهؤلاء الباحثين ينظرون إلى العامل المعبّي على أنه العامل الذي يكون راضيا عن جوانب كثيرة من عمله، لحد أنه يبني علاقة عاطفية مع صاحب العمل ومؤسسته، ويضع كفاءاته ومهاراته تحت تصرفها، ومنه وعند إجراء مقارنة بين التعبئة والالتزام التنظيمي فإنه يتم التركيز فقط على بعد الالتزام العاطفي، الذي يُعتبر من صميم التعبئة<sup>3</sup>، والذي يشير إلى الحالة الذهنية والنفسية التي تدفع العامل إلى العمل وتقوية علاقته بالمؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين الفرنسيين يترجمون مصطلح Organizational Commitment بمصطلح آخر هو Implication du personnel، والذي يعتبره البعض الآخر أنه أقرب إلى المصطلح Employee Involvement، ذلك أن Implication du personnel يركز أكثر على السلوكيات في حين أن الالتزام التنظيمي يركز أكثر على الاتجاهات. لهذه الأسباب يفضل الكثير من الكتاب استعمال مصطلح Engagement Organisationnel للدلالة على Organizational Commitment.

تجدر الإشارة كذلك إلى أنه مؤخرا ظهرت الكلمة الأمريكية Mobilize في كتابات الباحثين الأمريكيين في مجال إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> Thierry WILS et al., Op. Cit., p.p. 573 - 574.

<sup>2</sup> Ibid., p. 574.

<sup>3</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 182.

4. **تعبئة الموارد البشرية والانتماء:** التعبئة هي كذلك انتماء، بمعنى موافقة وقبول وانضمام العامل إلى قيم، أهداف، رسالة ورؤية المؤسسة. فالعامل المعبئ هو فرد يشعر بالراحة اتجاه قيم المؤسسة إلى حد تبنيتها، واتجاه أهدافها إلى درجة السعي نحو تحقيقها. في حين أن العامل غير المعبئ لا يشعر بهذه العضوية وبهذا الانتماء والاندماج<sup>1</sup>.

كخلاصة مما سبق، التعبئة كاتجاه في الواقع هي محصلة مجموع ثلاثة اتجاهات فردية، هي: الدافعية والتحفيز (بمعنى القوى التي تدفع العامل للقيام بفعل ما (داخلية كانت أو خارجية))، الالتزام العاطفي (بمعنى العلاقة العاطفية التي تربط العامل بمؤسسته) والانتماء (بمعنى تبني العامل لقيم وأهداف المؤسسة)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ

قام WILS وزملائه ببحث استقصائي يتكون من عدة أسئلة، من بينها سؤالين مفتوحين، هدفهما تحديد صفات العامل المعبئ وصفات العامل غير المعبئ، ولقد وُجها لمجموعة من المهنيين في مجال إدارة الموارد البشرية. وهذين السؤالين هما<sup>3</sup>:

- السؤال الأول: من هو العامل المعبئ؟

- السؤال الثاني: من هو العامل غير المعبئ؟

وسيتم تلخيص إجابات هؤلاء الخبراء في الجدول الموالي:

### جدول 2/1: صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ

العامل غير المعبئ	العامل المعبئ	من جانب كمية الطاقة والمجهودات المبذولة
العامل غير المعبئ هو قبل كل شيء العامل الذي يقلل من الطاقة والمجهودات التي يبذلها. يتم ملاحظة ذلك من خلال هذه السلوكيات: - شخص تنقصه الطاقة*، - شخص يضع طاقته خارج العمل، - شخص يستثمر وقته خارج العمل، - شخص يجر قدميه، - شخص يتوق لنهاية الأسبوع، - شخص يتوق للتقاعد.	العامل المعبئ هو قبل كل شيء العامل الذي يبذل مجهودات وطاقة كبيرة. يتم ملاحظة ذلك من خلال هذه السلوكيات: - شخص نشط، - شخص يضع طاقته في العمل، - شخص يستثمر وقته في العمل، - شخص لا يعد وقته، فهو لا يعد الساعات والدقائق والثواني التي يقضيها في العمل، - شخص يكرس نفسه في العمل.	

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 182.

<sup>2</sup> Ibid., p. 183.

<sup>3</sup> Thierry WILS et al., Op. Cit., p. 575.

\* لا يعني ذلك أن العامل غير المعبئ تنقصه الطاقة في حد ذاته، بل يعني أنه اختار طواعية تخفيض مجهوداته وطاقته المبذولة إلى حدها الأدنى في العمل، واستغلالها في أنشطة أخرى خارج المؤسسة (العائلة، الرياضة، الهوايات وغيرها).

<p>العامل غير المعبّي هو الذي يكون أدائه منخفضا. يمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يقوم بما هو مطلوب لا أكثر،</li> <li>- شخص يقوم بأقل ما يمكن فعله،</li> <li>- شخص قليل الإنتاج،</li> <li>- إنتاجية منخفضة.</li> </ul>	<p>العامل المعبّي هو الذي يكون أدائه فوق العادي. يمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء أكبر من الأداء العادي، ويفوق التوقعات باستمرار،</li> <li>- شخص مردوديته جد مرتفعة،</li> <li>- شخص منتج،</li> <li>- إنتاجية مرتفعة،</li> <li>- شخص مواظب، منضبط وملتزم بالمواعيد،</li> <li>- شخص يقوم بأكثر مما يطلب منه.</li> </ul>	<p>من جانب الأداء</p>
<p>العامل غير المعبّي هو الذي يشعر بعلاقة قسرية تدفعه إجباريا للعمل، مرتبطة بالصفقات الاقتصادية البحتة بين العامل والمؤسسة. يمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يعمل فقط من أجل الراتب،</li> <li>- شخص يتواجد إجباريا في مكان العمل،</li> <li>- شخص يعمل تحت الإرغام والإجبار ويتعاون أقل،</li> <li>- شخص لا يملك أي مصلحة في المؤسسة إلا سحب المزايا المالية (الراتب، راتب التقاعد،...).</li> </ul>	<p>العامل المعبّي هو الذي يشعر بعلاقة عاطفية تدفعه إراديا (طوعيا وعمدا) لبذل مجهودات و طاقة فوق المستوى العادي، تسما عن الصفقات الاقتصادية البحتة بين العامل والمؤسسة. يمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص لديه الرغبة في الذهاب إلى العمل،</li> <li>- شخص يكون سعيدا لتواجده في العمل.</li> </ul>	<p>من جانب العلاقة العاطفية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN et Michel TREMBLAY, **Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines**, Document de recherche, Québec (Canada), Université de Québec a Hull, 1998, p. 579.

يتضح من خلال الجدول، أن هناك فروق جوهرية ما بين السمات والسلوكيات لكل من العامل المعبّي والعامل غير المعبّي، وقد تم حصرها في ثلاثة جوانب رئيسية، هي:

### أولا: من جانب كمية الطاقة والمجهودات المبذولة

حسب المجهيين فإن الطاقات والمجهودات التي يبذلها العاملين تكون موجهة نحو ثلاثة اتجاهات، كما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول 3/1: اتجاهات الطاقة والمجهودات المبذولة من طرف العامل

<p>هذه الطاقة والمجهودات المبذولة موجهة نحو ثلاث اتجاهات، هي:</p>	
<p>مجهودات التحسين المستمر</p> <p>الطاقة والمجهودات المبذولة من طرف العامل تهدف إلى تحسين جودة العمل في المؤسسة، أي من أجل أداء أفضل في العمل. هذا يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p>	
<p>العامل غير المعبّي</p>	<p>العامل المعبّي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص لا يهتم بجودة العمل،</li> <li>- لا يوجد أي أداء ذو جودة،</li> <li>- شخص يقوم بالكثير من الأخطاء،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يقوم بعمل ذو جودة،</li> <li>- شخص يستثمر مجهودات نوعية في عمله،</li> <li>- شخص يبحث عن طرق أخرى لأداء أفضل،</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يسعى لتحسين خدمته،</li> <li>- شخص يهتم بالوسائل من أجل تحسين العمل،</li> <li>- شخص يسعى لتحسين منصب عمله،</li> <li>- شخص مهتم بتحسين كفاءاته،</li> <li>- شخص يقترح حلول أو بدائل جديدة،</li> <li>- شخص مبادر،</li> <li>- شخص يُنفذ العمل بوعي،</li> <li>- شخص يوفر خدمات ممتازة للعملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة العمل في تدهور،</li> <li>- شخص يثبت دائماً أنه غير مبال وغير مهتم،</li> <li>- شخص لا يسعى للتحسين،</li> <li>- شخص قليل الاهتمام بتحسين كفاءاته،</li> <li>- شخص لا يملك أفكار جديدة،</li> <li>- شخص لا يتحرك،</li> <li>- شخص يقاوم التغيير،</li> <li>- شخص ينتظر تحديد ما يفعله، وخاصة كيفية تنفيذه.</li> </ul>
<p><b>مجهودات الاتساق الاستراتيجي</b></p> <p>الطاقة والمجهودات المبذولة من طرف العامل تهدف إلى موازنة العمل مع الأولويات التنظيمية. هذا يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p>	
<p><b>العامل غير المعبئ</b></p>	<p><b>العامل المعبئ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يعمل لنفسه، بل حتى ضد المؤسسة،</li> <li>- شخص يحث الآخرين على العمل ضد المؤسسة،</li> <li>- شخص يعمل من أجل مصلحته الخاصة،</li> <li>- شخص لا يعطي شيء للمؤسسة أو يعطي القليل،</li> <li>- شخص لا يساهم في تقدم المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يضع طاقته ومجهوداته في المكان المناسب من أجل الأفضل للمؤسسة،</li> <li>- شخص يعمل باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة،</li> <li>- شخص يأتي بقيمة مضافة للمؤسسة، لأنه شخص مهتم بالنتائج، ويساهم في النتائج، ومفيد في المؤسسة.</li> </ul>
<p><b>مجهودات التنسيق التلقائي</b></p> <p>الطاقة والمجهودات المبذولة من طرف العامل تهدف إلى التنسيق المستمر بين عمله وبين عمل أفراد فريق العمل والتعاون فيما بين العاملين. هذا يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p>	
<p><b>العامل غير المعبئ</b></p>	<p><b>العامل المعبئ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص ينسحب من العمل الجماعي،</li> <li>- شخص يفر من كل أشكال المشاركة،</li> <li>- شخص لا يشارك أو قليل المشاركة في اللجان،</li> <li>- شخص يميل إلى العمل دون الآخرين،</li> <li>- شخص يفضل الانسحاب والانسواء على نفسه،</li> <li>- شخص لا ينظم إلى العاملين،</li> <li>- شخص لا يندمج مع فريق العمل الذي ينتمي إليه،</li> <li>- شخص يرغب في العمل أكثر لوحده،</li> <li>- شخص غير متضامن مع مؤسسته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يعمل مع زملائه،</li> <li>- شخص يمتلك روح فريق العمل،</li> <li>- شخص يشارك بعفوية وبقوة في عملية اتخاذ القرارات،</li> <li>- شخص يمتلك روح المشاركة،</li> <li>- شخص متعاون،</li> <li>- شخص يهدف إلى أفضل فعالية لفريق العمل،</li> <li>- شخص يبذل مجهودات كبيرة في الفريق،</li> <li>- شخص يرغب أكثر في العمل الجماعي.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN et Michel TREMBLAY, **Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines**, Document de recherche, Québec (Canada), Université de Québec a Hull, 1998, p.p. 576 - 578.

كمملخص للجدول السابق، فإنه يتبين أن العاملين يبذلون في نفس الوقت ثلاثة أنواع من الجهود (مجهودات التحسين المستمر، مجهودات الاتساق الاستراتيجي ومجهودات التنسيق التلقائي)، والتي يختلف مستواها من عامل لآخر، ف:

### 1. بالنسبة للعامل المُعبئ: يستثمر طاقة ومجهودات كبيرة من أجل:

- التحسين المستمر،
- الاتساق الاستراتيجي،
- التنسيق التلقائي.

### 2. بالنسبة للعامل غير المُعبئ: تنقصه الطاقة، لذلك يسعى إلى:

- الدفاع عن الوضع الحالي،
- الاهتمام بالمصلحة الشخصية،
- الانزواء عن الآخرين.

### ثانيا: من جانب الأداء

إن النتيجة النهائية للتعبئة هو تحقيق أداء عالي من طرف العاملين، والتي تؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. في حين أن النتيجة النهائية لحالة عدم التعبئة تكون العكس. ومنه يمكن تلخيص ذلك كما يلي:

### 1. بالنسبة للعامل المُعبئ: يحقق أداء عالي، وذلك على مستوى:

- جودة العمل،
- العمل بقيمة مضافة،
- العمل الجماعي.

### 2. بالنسبة للعامل غير المُعبئ: لا يحقق المردودية المرغوب فيها، وهذا يظهر من خلال:

- انعدام أو انخفاض جودة العمل،
- انعدام أو انخفاض القيمة المضافة،
- انعدام أو انخفاض العمل الجماعي.

### ثالثا: من جانب العلاقة العاطفية

بالإضافة إلى الجانب السلوكي لحالة التعبئة هناك الجانب النفسي لها، هذا الأخير يتعلق أساسا بمفهوم الذات (الاتجاهات، الاعتقادات، القيم، صور الذات،...) وكذلك بالدافعية (الاحتياجات، رغبات الأفراد،...). الجانب النفسي لحالة التعبئة أو عدم التعبئة يحدد نوع العلاقة التي تربط العامل بمؤسسته، فالعلاقة تكون عاطفية إذا كان العامل مُعبئ، وتكون قسرية (إجبارية) إذا كان العامل غير مُعبئ. الجدول الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية التي يتركز عليها الجانب النفسي لحالة التعبئة:

جدول 4/1: أبعاد العلاقة العاطفية لحالة التعبئة

<b>العلاقة العاطفية لحالة التعبئة تستند على ثلاث نقاط رئيسية، هي:</b>	
<b>التعلق بالعمل (الالتزام في العمل أو التزام التحسين المستمر)</b>	
<p>هذا البعد النفسي يركز على المهنية المثالية التي تحث على بذل مجهودات وطاقة طوعية وإرادية فوق المستوى العادي للتحسين المستمر، فهو يركز على جودة العمل. المهنية المثالية تشير إلى المشاركة في الأهداف والقيم المهنية، وهي مرتبطة بمفهومين، هما:</p> <p>1. الاندماج المهني: والذي يشير إلى اعتقاد خاص مرتبط بعلاقة العامل بعمله الحالي.</p> <p>2. الالتزام المهني: والذي يشير إلى اتجاه الفرد نحو عمله.</p>	
<b>العامل غير المُعبئ</b>	<b>العامل المُعبئ</b>
<p>1. الاندماج المهني: يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص منفصل عن عمله،</li> <li>- شخص لا يمتلك الرغبة في العمل.</li> </ul> <p>2. الالتزام المهني: يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص ليس لديه أي اهتمام بتفويض المهام،</li> <li>- شخص يفتقد للرغبة في رفع ومواجهة التحديات،</li> <li>- شخص لا يُحفز عن طريق العمل والمشاريع.</li> </ul>	<p>1. الاندماج المهني: يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يحب عمله ومهتم به،</li> <li>- شخص يُعبر عن عاطفته باتجاه عمله ومؤسسته،</li> <li>- شخص يشعر بالفخر بالأعمال التي ينجزها.</li> </ul> <p>2. الالتزام المهني: يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يرفع ويواجه التحديات،</li> <li>- شخص يُحفز عن طريق العمل والمشاريع.</li> </ul>
<b>التعلق بالإدارة العليا (أو الالتزام الاستراتيجي)</b>	
<p>هذا البعد النفسي يركز على استيعاب الأولويات التنظيمية ومشاركة الكثير من القيم الاقتصادية، والذي يحث على بذل مجهودات وطاقة طوعية وإرادية فوق المستوى العادي من أجل الاتساق الاستراتيجي، بمعنى مواءمة عمل الفرد مع أولويات واحتياجات المؤسسة، وهذا يقود إلى الالتزام الاستراتيجي أي القيام بعمل يفيد المؤسسة. وهو يُعبر عن العلاقة العاطفية ما بين العامل ورسالة المؤسسة، وذلك بقدر ما يكون المسيرين (القادة) مرتبطين ارتباطاً وثيقاً برسالة المؤسسة. هذا يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p>	
<b>العامل غير المُعبئ</b>	<b>العامل المُعبئ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص لا يهتم بالأولويات التنظيمية،</li> <li>- شخص لا يعرف المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة،</li> <li>- شخص غير مرتبط بأهداف المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص يهتم بالتوجيهات والتعليمات،</li> <li>- شخص يهتم بالمشاريع المستقبلية،</li> <li>- شخص يضع في عين الاعتبار الأولويات التنظيمية،</li> <li>- شخص يدرك المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة،</li> <li>- شخص مرتبط بأهداف المؤسسة.</li> </ul>
<b>التعلق بالأفراد الآخرين (أو الالتزام الجماعي)</b>	
<p>هذا البعد النفسي يركز على التعرف على القيم المختلفة للمجموعات التي يعمل فيها العامل، وكذا توحيد العامل بثقافة المؤسسة، وهذا يقود إلى الالتزام الجماعي، والذي يعني الحث على بذل مجهودات وطاقة طوعية وإرادية فوق المستوى العادي من أجل التنسيق والتعاون مع الأفراد الآخرين في المؤسسة. فهذا البعد يُعبر عن العلاقة العاطفية ما بين العامل وقيم المؤسسة*، وذلك بقدر ما يكون العامل مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقيم التنظيمية. هذا يظهر من خلال السلوكيات التالية:</p>	

\* استيعاب القيم التنظيمية يُعبر عن البعد النقائي، والذي له نتائج على مستوى الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة. في حين أن استيعاب الأولويات التنظيمية يُعبر عن البعد الاقتصادي أكثر، والذي له نتائج على مستوى القيمة المضافة.

العامل غير المُعبئ	العامل المُعبئ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص لا يملك الرغبة في الانتماء للمجموعة والمؤسسة،</li> <li>- شخص غير مبال وغير مهتم بمكان العمل،</li> <li>- شخص لا يؤمن بقيم المؤسسة،</li> <li>- شخص عندما يتكلم مع زميله، فإنه يستخدم الضمير هي للإشارة إلى المؤسسة بدلا من الضمير نحن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شخص لديه الرغبة في الانتماء للمجموعة،</li> <li>- شخص يشعر بانسجام قيمه مع ثقافة المجموعة،</li> <li>- شخص يتقاسم قيم المؤسسة،</li> <li>- شخص فخور بمؤسسته.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN et Michel TREMBLAY, **Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines**, Document de recherche, Québec (Canada), Université de Québec a Hull, 1998, p.p. 579 - 581.

يتضح من خلال الجدول، أن هناك ثلاثة أبعاد للجانب النفسي لحالة التعبئة، هي: التعلق بالعمل، التعلق بالإدارة العليا والتعلق بالأفراد الآخرين. في حين أن النتيجة النهائية لحالة عدم التعبئة تكون العكس. ومنه يمكن تلخيص ذلك كما يلي:

#### 1. بالنسبة للعامل المُعبئ: تربطه علاقة عاطفية بالمؤسسة، مما يؤدي إلى:

- التعلق بالعمل (سيادة المهنية المثالية) والذي يؤدي إلى الالتزام بالعمل،
- التعلق بالإدارة العليا (استيعاب الأولويات التنظيمية) والذي يؤدي إلى الالتزام الاستراتيجي،
- التعلق بالأفراد الآخرين (تبنى القيم التنظيمية) والذي يؤدي إلى الالتزام الجماعي.

#### 2. بالنسبة للعامل غير المُعبئ: تربطه علاقة قسرية (إجبارية) بالمؤسسة، مما يؤدي إلى:

- الانفصال عن العمل (ضيق المهنية المثالية) والذي لا يؤدي إلى الالتزام بالعمل،
- الانفصال عن الإدارة العليا (اللامبالاة بالأولويات التنظيمية) والذي لا يؤدي إلى الالتزام الاستراتيجي،
- الانفصال عن الأفراد الآخرين (الشك في القيم التنظيمية) والذي لا يؤدي إلى الالتزام الجماعي.

#### المطلب الثالث: أهداف ونموذج تعبئة الموارد البشرية

تسعى تعبئة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة محصلتها الرفع من مستويات أداء العاملين، لتتجاوز المستويات المخططة والمتوقعة، هذه الأهداف تُشكل مرحلة من مراحل نموذج التعبئة، كما سيوضحه نموذج TREMBLAY وزملائه.

#### أولا: أهداف تعبئة الموارد البشرية

أهمية تعبئة الموارد البشرية تتضح من خلال الأسباب التي جعلت المسيرين يتبنون هذا المدخل لإدارة العاملين، والتي تم التطرق إليها، وكذلك من خلال الأهداف التي تسعى إليها والمتمثلة في سلوكيات التعبئة، وكذلك من خلال نتائج هذه السلوكيات، والتي تم ذكر البعض منها حين تم التطرق إلى صفات العامل المُعبئ، وأخرى سيتم التركيز عليها في هذا العنصر، وهي:

1. **تنمية روح الفريق:** وهذا عن طريق الاندماج الاجتماعي، التعاون والتفاهم البيئي بين العاملين، ذلك أن التعبئة عبارة عن بناء اجتماعي وظاهرة جماعية، إذ اعتبر LOUART و BEAUCOURT التعبئة على أنها: "وسيلة لتقريب الجهود الفردية، بإدماجها في ديناميكية شاملة تلي أهداف تنظيمية"<sup>1</sup>. حيث يسعى العاملون المعبؤون إلى إنجاز مشروع جماعي وتجاوز المصالح الشخصية لتحقيق المصلحة الجماعية، عن طريق ثلاثة أنواع من السلوكيات التي تُسهل العمل الجماعي، وتساهم في الانسجام والتنسيق بين مهام الأفراد، والذي يختلف عن مفهوم التنسيق الكلاسيكي الذي يتميز بأنه مبرمج وإجباري وتحت إشراف هياكل رقابية شكلية. هذه السلوكيات تتمثل في<sup>2</sup>:

أ. **سلوكيات بناء العلاقات:** تعني الجهود التي يبذلها العامل من أجل إقامة علاقات عاطفية وإنسانية مستدامة، من أجل الاندماج الاجتماعي، من خلال التعرف على الزملاء، التواصل معهم وبناء جو يسوده الثقة والود والحيوية، وتقديم التشجيع والسند المعنوي. فالتعبئة لا تتعلق بأفراد منزويين على أنفسهم، والتصرف بعنف والتعامل على الزملاء.

ب. **سلوكيات التعاون:** من خلال تقاسم الموارد، الخبرات، المعلومات، الكفاءات والمعارف والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالعامل المعبئ هو الذي يساعد إراديا زملائه ويطلب المساعدة عندما يواجه صعوبة دون تردد. فالتعبئة لا تتعلق بالكسل الجماعي، والعمل المنفرد والانسحاب من العمل الجماعي.

ج. **سلوكيات التفاهم البيئي:** التواصل والتعاون لا يكفي لكفاءة وفعالية أداء فريق العمل، وتجميع المشاريع الفردية لا يكفي لتكوين مشروع جماعي، ومنه فالعامل المعبئ هو الذي يحاول أن تكون له نظرة شاملة للمشروع، ومعرفة ماذا يجري قبل وبعد مساهمته، ويسعى إلى تحديد موقع دوره اتجاه أدوار الآخرين بحيث يجعل إنتاجه الشخصي متناسق مع الآخرين. فالتعبئة لا تتعلق بعدم التمسك بقيم وأهداف المؤسسة وبحصر الجهود في فهم المهام المطلوبة فقط.

2. **تحقيق أداء فردي وجماعي وتنظيمي عالي:** وذلك من خلال تبني العاملين لسلوكيات التعبئة المختلفة، إذ أن المؤسسة تتطور في بيئة معقدة تحتاج إلى احتياطي طاقات قابلة للتعبئة بسرعة، من أجل مواجهة التهديدات، أو اقتناص الفرص، أو إحداث تغييرات هامة على أحسن وجه، هذه المرونة في تخصيص الموارد البشرية على الصعيد الفردي والجماعي والتنظيمي تسمح بالوصول إلى إنجاز أداء متميز ومرتفع ويفوق كل التوقعات، ويتضح ذلك من خلال<sup>3</sup>:

أ. **احتياطي من أجل بناء ميزة تنافسية:** حسب نظرية الموارد فإن القدرة على تعبئة الموارد التنظيمية يمكن أن تبنى وتعطي ميزة تنافسية، بعض هذه الموارد تكون ملموسة، كالتجهيزات، الموقع، الملكية الفكرية والرأس المال البشري، وأخرى غير ملموسة كالقدرات الداخلية، والتي تُعرف على أنها نموذج معقد من التعاون والتنسيق بين الأفراد، وبين

<sup>1</sup> Arnaud BICHON, Op. Cit., p. 51.

<sup>2</sup> Ibid., p.p. 53 - 57.

<sup>3</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p.p. 47 - 48.

الأفراد والموارد الملموسة. حتى تكون هذه الموارد قادرة على بناء ميزة تنافسية، يجب أن تكون نادرة وصعبة الإحلال والتقليد. إن سلوكيات التعبئة تمثل احتياطي موارد داخلية أو أصول غير ملموسة، من شأنها أن توفر ميزة تنافسية مستدامة، لأنها تُعتبر موارد هامة، وصعبة التقليد ومن غير الممكن إحلالها بالتكنولوجيا، حيث يلعب الأفراد من خلالها دورا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسة.

**ب. احتياطي من أجل إنتاج رأس مال فكري واجتماعي:** تفسير آخر لتأثير التعبئة على الأداء التنظيمي، يظهر من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة، وهي المنظمة التي تنجح في تشجيع تقاسم المعارف الضمنية والصرحية، وتبادل المعلومات لاكتساب معارف جديدة، وسلوكيات التعبئة قادرة على وضع أساسيات المنظمة المتعلمة وبالتالي بناء رأس مال فكري، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات التي تشجع على التعاون، تبادل الخبرات، الاستماع إلى الآخرين. كما أن سلوكيات التعبئة وغيرها تساهم في تشكيل الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة، والذي يتطور عن طريق جودة العلاقات بين الوحدات والممثلين وفرق العمل، فإذا كانت المؤسسة قادرة على إثارة سلوكيات التعاون، الإيثارة، الإخلاص، المشاركة في الحياة التنظيمية... سوف تكون أكثر قدرة على تشجيع الاتصال بين العاملين، وتوسيع جودة وحجم الصلة بين الأفراد والفرق، وبالتالي القدرة على توليد وعلى نطاق واسع مجموعة من العاملين تربطهم صداقات، يثقون ويتعرفون على بعضهم البعض.

**ج. احتياطي يجعل المؤسسة والآخرين في وضع أفضل:** لسلوكيات التعبئة تأثير إيجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي والعمليتي وخدمة الزبائن، حيث أنها تساهم في تقديم الاقتراحات لحل المشكلات، تحسين طرق الأداء، التقليل من الوقت الضائع، الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، صيانة وحماية ممتلكات المؤسسة.

**3. تبني الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل:** وهي تمثل نتائج التعبئة، والتي تُعبر عن مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسة، والذي يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، ومن خلالها يتم قياس مستوى حالة التعبئة لدى العاملين، ويتم الاعتماد في ذلك على عدة مؤشرات، أهمها<sup>1</sup>:

- ارتفاع مستوى الدافعية والتحفيز والرضا الوظيفي،
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، ومدى ارتباط العاملين بالعمل والزملاء والمؤسسة،
- ارتفاع مستوى الانتماء والولاء لقيم وأهداف المؤسسة،
- ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية،
- انخفاض مستويات الصراع، الشكاوي، معدلات التغيب ودوران العمل ومقاومة التغيير،
- ارتفاع مستوى الثقة والتضامن والتعاون بين العاملين، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين والإدارة والنقابات،
- ارتفاع مستوى المبادرات والاقتراحات لتحسين الأداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> راجع كل من:

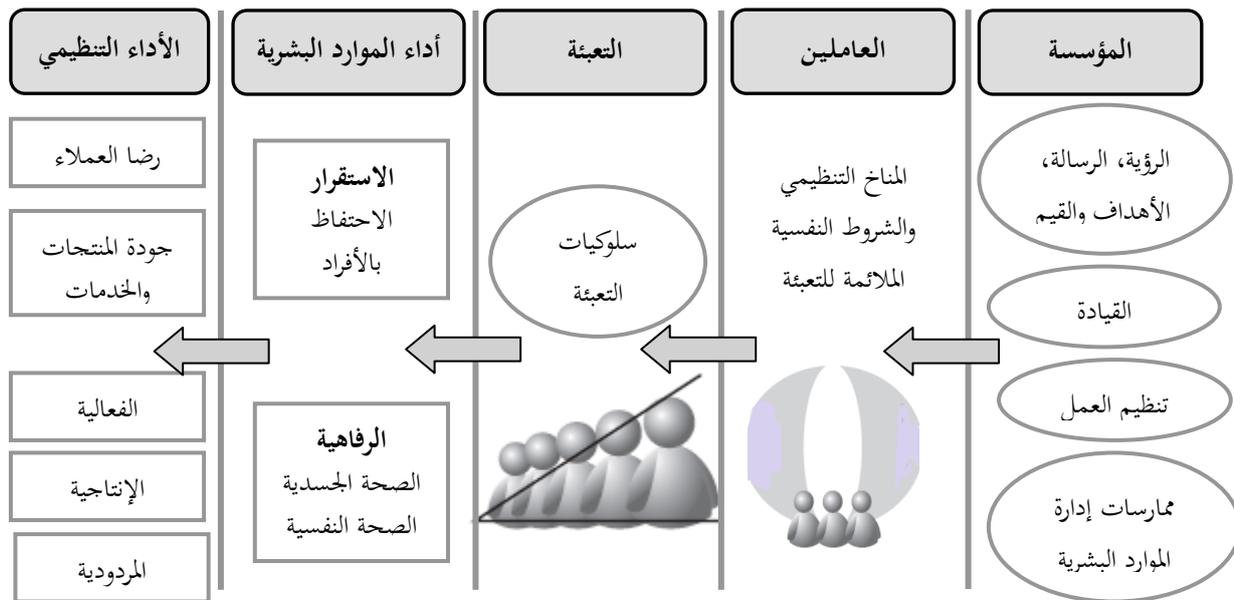
- Bruno SIRE et Sylvie GUERRERO, Op. Cit., p.p. 84 - 85.

- Sylvie GUERRERO et Valérie BARRAUD-DIDIER, Op. Cit., p.p. 73 - 74.

## ثانيا: نموذج تعبئة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج متعددة توضح مكونات تعبئة الموارد البشرية، والتي تختلف من باحث إلى آخر، ولإنجاز هذا البحث سيتم الاعتماد على نموذج TREMBLAY وزملائه، وذلك لحداثته، شموليته، وضوحه، واعتماد أغلب الدراسات المتعلقة بالتعبئة عليه، والشكل التالي يلخص هذا النموذج:

### شكل 1/1: نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه



المصدر:

Michel TREMBLAY, Denis CHENEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Eve LAPALME et Doucet OLIVIER, "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 70.

يتضح من خلال الشكل، أن تعبئة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الخطوات، والتي يُطلق عليها بعض الباحثين إستراتيجية تعبئة العاملين. يلعب فيها صاحب العمل والمسيرين دورا مهما، من خلال توفير الشروط النفسية الضرورية لمناخ تنظيمي ملائم للتعبئة، هي: الثقة، الدعم، العدالة، الاعتراف والتمكين، وكذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تسمى ممارسات التعبئة، والتي تم تصنيفها إلى أربع مجموعات، هي: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، القيادة، التنظيم، وممارسات إدارة الموارد البشرية. كل ذلك بهدف جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة المختلفة، التي تؤدي في النهاية إلى رفع أدائهم، والذي يلاحظ من خلال مؤشرات استقرارهم ومؤشرات الرفاهية الخاصة بهم، والذي بدوره يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة ككل، والذي يُلاحظ من خلال ارتفاع مستوى رضا العملاء، جودة المنتجات والخدمات، الفعالية، الإنتاجية والمردودية.

## المبحث الثاني: إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية

عرّف Jean-Yves LE LOUARN تعبئة الموارد البشرية بأنها: "إستراتيجية الموارد البشرية التي تقوم على توجيه أكبر ما يمكن من طاقة العاملين لوضعها تحت خدمة المؤسسة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتبين أن التعبئة هي إستراتيجية للموارد البشرية. الهدف النهائي لهذه الإستراتيجية هو الوصول إلى مستويات أداء عالية، تبدأ من خلال تهيئة الشروط النفسية للتعبئة (أو كما يُطلق عليها شروط الأداء العالي)، ثم تحديد أهداف التعبئة (سلوكيات التعبئة)، وفي الأخير اختيار الوسائل المناسبة للتعبئة (ممارسات التعبئة).

سيتم في هذا المبحث التعرض إلى مكونات إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية، بداية بالشروط النفسية للتعبئة، مروراً بممارسات التعبئة وأخيراً سلوكيات التعبئة باعتبارها النتائج النهائية للتعبئة.

## المطلب الأول: الشروط النفسية لتعبئة الموارد البشرية

جزء كبير من عملية التعبئة تقوم على العلاقات التبادلية ما بين المؤسسة والعاملين والإداريين. العلاقات التبادلية هذه (الأخذ والعطاء) هي أساس نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تشير حسب BLAU إلى: "التصرفات الطوعية للأفراد بدافع المصالح التي يتوقعون الحصول عليها من الآخرين"<sup>2</sup>. فهذه النظرية تؤكد على أن العلاقات التي تتم ما بين الأفراد هدفها تبادل المصالح والمنافع (سواء كانت اقتصادية أو نفسية أو اجتماعية)، وبناء على ذلك تقام العلاقات وتستمر أو تنقطع. وفي المؤسسات الاقتصادية فإن مالكيها وممثليهم من الإداريين يحاولون توفير عدد من الشروط النفسية الهامة للعاملين كالثقة والدعم، وكذا القيام بمجموعة من الممارسات كالرؤية والقيادة، وذلك مقابل أن يقوم العاملون بتبني سلوكيات إيجابية، كأن يكونوا أكثر التزاماً وتحفيزاً وبشكل جماعي. هذه الشروط النفسية التي توفرها المؤسسة للعاملين تمثل خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها، فهي إذن تشكل مناخاً تنظيمياً، والذي يشير حسب FOURGOS و ITURRALDE إلى: "مجموعة من الخصائص الموضوعية التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تتصف بالاستقرار النسبي وتُشكل شخصية المؤسسة كما يُدركها العاملون، والتي تؤثر على سلوكياتهم واتجاهاتهم"<sup>3</sup>. فالتعبئة إذن تتطلب مناخاً تنظيمياً ملائماً وإيجابياً يسمح بتلبية مختلف حاجات العاملين، مما يساهم بشكل كبير في تبني سلوكيات التعبئة، التي تمثل قيمة مضافة كبيرة للمؤسسة. يُحدد المناخ التنظيمي العناصر الأساسية لنوعية بيئة العمل التي تُشجع على تعبئة العاملين، وقد حدد الباحثون هذه العناصر في خمسة أنواع، هي: العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين، والتي تُمثل العطاء من طرف المؤسسة والأخذ بالنسبة للعاملين، مقابل التزام وتحفيز وولاء عالٍ من طرف العاملين، والذي يُمثل العطاء من طرف العاملين والأخذ بالنسبة للمؤسسة، فهي بذلك تمثل نموذج علاقات التبادل الاجتماعي التي تطلقها المؤسسة.

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 184.

<sup>2</sup> Dominique DUGUAY, Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés le rôle de la justice, du soutien et de la confiance, Thèse de doctorat en psychologie non publiée, Canada, Université du Québec, 2006, p. 4.

<sup>3</sup> Dominique MARTIN et Xavier CROISILLE, "L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles -Une étude en entreprise-", <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00008978>, 2006, p.1 (Consulté le: 13/10/2016).

## أولاً: العدالة التنظيمية

تُعد العدالة التنظيمية إحدى أهم العوامل التنظيمية التي ترتبط بالعديد من الجوانب السلوكية الإيجابية داخل المؤسسات، وبالتالي إحدى أهم العوامل الضرورية لتأسيس مناخ ملائم لتعبئة قوية للعاملين.

1. **تعريف العدالة التنظيمية:** تشير إلى: "إدراك وشعور العاملين بأنهم يعاملون بطريقة عادلة ومنصفة داخل المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما تشير إلى: "القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم المؤسسة في مجال توزيع الموارد والمنافع (العدالة التوزيعية)، والإجراءات والعمليات التي تفرض هذا التوزيع (العدالة الإجرائية) والعلاقات بين الأفراد (العدالة التعاملية)"<sup>2</sup>.

يتبين من خلال هذين التعريفين، أن العدالة التنظيمية تتأتى من خلال: إدراك وشعور العامل بأن المؤسسة تعامله بطريقة منصفة، سواء فيما يتعلق بتوزيع المخرجات، القرارات والإجراءات التي تحكم ذلك، وكذا نوعية المعاملة.

2. **أبعاد العدالة التنظيمية:** تتمثل في ثلاثة أنواع، هي:

أ. **العدالة التوزيعية:** الدراسات التي تناولت موضوع العدالة قبل سنة 1975 كانت متعلقة أساساً بالعدالة التوزيعية، هذا النوع من العدالة كان صُلب نظرية المساواة لـ ADAMZ سنة 1965، والذي استخدم نظرية التبادل الاجتماعي من أجل تقييم العدالة، فحسب هذا الباحث فإن العاملين لا يهتمون بمستوى النتائج التي يحصلون عليها، بقدر ما يهتمون ما إذا كانت هذه النتائج عادلة ومنصفة أم لا. لهذا اقترح طريقة لتقييم العدالة، وذلك بحساب معدل مساهمات الفرد (أو المدخلات، ويقصد بها ADAMZ في عملية التبادل الاجتماعي صفات ومهارات وخصائص الفرد، كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، التدريب، الخبرة، الالتزام، الدافع) ومقارنتها بالنتائج المتحصل عليها (أو المخرجات، ويقصد بها ADAMZ بالامتيازات التي يحصل عليها الفرد في عملية التبادل الاجتماعي، كالراتب، العلاوات، الترقية، السلطة، المدح، التقدير)، ثم مقارنة هذا المعدل مع معدل لعامل آخر يبذل نفس المساهمات<sup>3</sup>.

ب. **العدالة الإجرائية:** هذا النوع من العدالة يتعلق بعدالة عملية اتخاذ القرارات التي تُحدد المخرجات التي يحصل عليها العامل. أهمية العدالة الإجرائية تفوق أهمية العدالة التوزيعية، فالعاملون يكونون على استعداد لتقبل مخرجات غير مرضية، مثل عدم الحصول على ترقية، إذا اعتقدوا أن الإجراءات والآليات والعمليات والطرق المتبعة في عملية اتخاذ القرارات التي أدت إلى ذلك تقوم على مبدأ العدالة. ولقد حدد LEVENTHAL وزملائه ستة معايير تُحدد

<sup>1</sup> Mark NK SAUNDERS and Adrian THORNHILL, "Organisational justice, trust and the management of change: An exploration," **Personnel Review**, Vol. 32, U.K., MCB UP Ltd, 2003, p. 3.

<sup>2</sup> Louise LEMIRE et Gaétan MARTEL, **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines -Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxi<sup>e</sup> siècle-**, Préface de Laurent BELANGER (Québec (Canada): Presses de l'université du Québec, 2007) p. 152.

<sup>3</sup> Dominique DUGUAY, Op. Cit., p. 25.

مدى عدالة الإجراءات، هي: ثبات، دقة، صحة، واقعية وأخلاقية الإجراءات وعدم التحيز في تطبيقها<sup>1</sup>.

**ج. العدالة التعاملية:** تشير إلى نوعية المعاملات الشخصية مع العاملين داخل المؤسسة، خاصة ما بين الإدارة العليا والعاملين، ولقد حدد كل من BIES و MOAG الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية، والتي من شأنها أن ترفع من إدراك العاملين لهذا النوع من العدالة، أهمها<sup>2</sup>:

- **الاحترام:** يجب أن يعامل العامل بكل احترام وأن تحفظ كرامته، وذلك بدون اللجوء إلى الشتم أو السلوكيات الفظة.

- **اللباقة:** الأسئلة والعبارات المستخدمة لا يجب أبداً أن تكون غير لائقة، كأن تحتوي على كلمات ومعاني توهي بالعنصرية والتمييز.

- **المصداقية:** المعلومات المقدمة للعاملين يجب أن تكون صحيحة ودقيقة.

- **التبرير:** لما يشعر العاملون بالظلم واللامعالية عند اتخاذ قرارات معينة غير مرغوب فيها، فإن تقديم توضيحات وشروحات أو اعتذارات، من شأنه أن يخفف أو يستبعد توليد الغضب والنتائج المترتبة عن ذلك. كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز العدالة التعاملية.

**3. علاقة العدالة التنظيمية بتعبئة الموارد البشرية:** لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن التعبئة تحدث عندما يشعر ويدرك العامل بأنه يعامل بأسلوب عادل ومنصف، وذلك على مستوى الأبعاد الثلاثة المتعلقة بالعدالة. بالنسبة للعدالة التوزيعية، إذا وجد العامل نفسه في وضع غير منصف وعادل عند المقارنة، بمعنى أنه يعتقد أنه لا يحصل على ما يستحق، أو أنه يحصل على أقل من زملائه الذين يبذلون نفس الجهد الذي يبذله، فإنه سيقوم بضبط وتعديل مساهماته بالانخفاض، والذي يمكن ترجمة ذلك كنوع من التقاعد النفسي، والذي يؤدي إلى عدم التعبئة كلياً أو جزئياً، يتبعها تخفيض الجهودات وتدني السلوكيات الإيجابية وبالتالي الأداء ككل<sup>3</sup>. أما فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، فإن التطبيق التزيه للقوانين والقواعد التي تحكم طبيعة ونتائج الأعمال في المؤسسة على جميع العاملين بدون استثناء، يُعتبر من العوامل الضرورية التي تساعد وتؤدي إلى تعبئة هؤلاء العاملين. نفس الشيء ينطبق على العدالة التعاملية، أي أن معاملة العاملين باحترام ولباقة ونزاهة وتقديم التوضيحات الضرورية لهم، يساهم في دفعهم لتبني سلوكيات التعبئة.

#### ثانياً: الثقة التنظيمية

تشير العديد من الدراسات أنه من المهم في التبادلات الاجتماعية، خاصة في العلاقات ما بين الإدارة العليا والعاملين، وكذلك في الأنواع الأخرى من العلاقات داخل مكان العمل، أن تعمل الجهات المرتبطة ببعضها البعض في مناخ إيجابي يسوده الثقة، الاطمئنان، الأمان، الود والألفة، وذلك حتى تتمكن المؤسسات من أن تعمل بشكل فعال.

<sup>1</sup> Sussana BALDWIN, **Organisational Justice** (Brighton (U.k.): Institute for employment studies, 2006) p.p. 2 - 3.

<sup>2</sup> Ibid., p.p. 3 - 4.

<sup>3</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 186.

1. **تعريف الثقة التنظيمية:** عَرَفَ ROTTER الثقة بأنها: "توقعات فرد أو جماعة بأن الكلمات والوعود والإعلانات، كتابية كانت أو شفوية، لفرد أو جماعة أخرى، صادقة ويتم الوفاء بها"<sup>1</sup>.

في حين يُعرفها MAYER وزملاؤه بأنها: "استعداد طرف ليكون عرضة لتصرفات طرف آخر (الموثوق فيه)، بناء على توقعات بأن هذا الطرف سوف يقوم بعمل معين ومهم للشخص مانح الثقة، بغض النظر عن القدرة على التحكم أو مراقبة الطرف الآخر (الموثوق فيه)"<sup>2</sup>.

يتبين من خلال هذه التعاريف، أن الثقة عبارة عن: توقعات إيجابية من طرف معين حول سلوكيات الطرف الآخر.

2. **خصائص الثقة التنظيمية:** لقد حدد MAYER وزملاؤه ثلاث خصائص للثقة، إذا توافرت في شخص معين فإنه يكون أهل لهذه الثقة، وهي<sup>3</sup>:

أ. **القدرة:** هي مجموعة من الكفاءات والخصائص التي تُمكن حاملها من التأثير في مجال معين.

ب. **الخيرية:** هو مدى ميل الموثوق فيه إلى فعل الخير لمانح الثقة.

ج. **النزاهة:** العلاقة بين الثقة والنزاهة تنطوي على مدى إدراك مانح الثقة أن الموثوق فيه يلتزم بمجموعة من المبادئ.

3. **علاقة الثقة التنظيمية بتعبئة الموارد البشرية:** تجدر الإشارة إلى أن توقعات العاملين حول سلوكيات الرؤساء والمشرفين هي حصيللة تقييمهم لمجموعة من المتغيرات التنظيمية، وأن هذه التوقعات تساهم في تشكيل سلوكهم. فالتوقعات الإيجابية يصاحبها مشاعر الاطمئنان والأمان، مما يؤدي إلى تعبئة العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ارتفاع أدائهم. في حين أن التوقعات السلبية يصاحبها مشاعر الخوف والقلق، مما يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين والتزامهم وانتمائهم، ومنه انخفاض أدائهم.

### ثالثا: الدعم التنظيمي

ترتبط نظرية الدعم التنظيمي ارتباطا وثيقا بنظرية التبادل الاجتماعي، فاستنادا إلى ما يدركه العاملون لمختلف أنواع الدعم الإيجابي الذي تقدمه المؤسسة لهم، فإنهم سيشعرون بأنهم مدينون لها، ومن ثم مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المؤسسة.

1. **تعريف الدعم التنظيمي:** لقد عرف EISENBERGER وزملاؤه الدعم التنظيمي بأنه: "مدى استعداد

المؤسسة لمكافأة المجهودات المرتفعة وإشباع الحاجات الاجتماعية النفسية للعاملين، الذين يُطورون الاعتقاد العام المتعلق بمدى تامين المؤسسة لمساهماتهم ومدى الاهتمام برفاهيتهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Dominique DUGUAY, Op. Cit., p. 39.

<sup>2</sup> Roger C. MAYER, James H. DAVIS and F. David SCHOORMAN, "An integrative model of organizational trust," *Academy of management review*, Vol. 20, N<sup>o</sup> 3, New York (U.S.A.), Academy of management, 1995, p. 712.

<sup>3</sup> Ibid., p.p. 717 - 719.

<sup>4</sup> Robert EISENBERGER and Linda RHOADES, "Perceived Organizational Support: A review of the literature," *Journal of applied psychology*, Vol. 87, N<sup>o</sup> 4, U.S.A., American Psychological Association, 2002, p. 698.

أما ERDOGAN و ENDERS فقد عرفاه بأنه: "درجة اعتقاد الفرد بأن المؤسسة تهتم به وتُثَمِّن ما يبذله من مدخلات العمل، وتوفر المساعدة والمساندة له"<sup>1</sup>.

مما سبق، يمكن تعريف الدعم التنظيمي بأنه: كل أشكال المساندة المادية (كالأجر، العلاوات، المزايا الاجتماعية) والمعنوية (كالاحترام، التشجيع، التهئة)، التي تقدمها المؤسسة للعامل تمشيناً وتقديراً للمجهودات التي يبذلها من أجل تحقيق أهدافها.

**2. متطلبات الدعم التنظيمي:** لقد أوضح EISENBERGER وزملاؤه أنه توجد مجموعة من المتغيرات الموقفية التنظيمية، التي يجب توفيرها مسبقاً من أجل الوصول إلى إدراك الدعم التنظيمي، والذي يؤدي إلى تبني السلوكيات الإيجابية، والتي تم تحديدها في ثلاثة متغيرات، هي<sup>2</sup>:

أ. **العدالة:** تشير إلى العدالة بأنواعها الثلاثة، التوزيعية والإجرائية والتعاملية، فتوقع الفرد بأن الجهود التي يبذلها سيتم تمشينها ومكافأتها مادياً ومعنوياً بطريقة منصفة، يساهم إيجابياً في إدراك الدعم التنظيمي الذي تمارسه المؤسسة.

ب. **دعم القائد:** يقع على عاتق القادة مسؤولية توجيهه وتقييم أداء العاملين، والذين يطورون نظرة إيجابية أو سلبية تجاههم، والتي تُعتبر كمؤشر لمدى دعم المؤسسة لهم، ذلك أن القادة يُعتبرون بمثابة وكلاء وممثلين عن المؤسسة.

ج. **المكافآت التنظيمية وظروف العمل:** تؤثر ممارسات الموارد البشرية إيجاباً في إدراك الدعم التنظيمي من طرف العاملين، أهمها: الاعتراف بالمجهودات المبذولة، الأجر، الأمن الوظيفي، الترقيات، التدريب والاستقلالية.

**3. علاقة الدعم التنظيمي بتعبئة الموارد البشرية:** إن إحساس العاملين القوي بالدعم، الناتج عن قناعتهم بأن المساعدة ستكون متوفرة من طرف المؤسسة أو ممثليها، عندما يواجه أحدهم مشكلة في منصب عمله، أو في حياته المهنية والشخصية (حداد مثلاً)، والاهتمام الجدي بآرائهم وقيمتهم، والدفاع عنهم إذا تعرضت سمعتهم وسلامتهم وراحتهم للتهديد، ومكافأة مجهوداتهم، يجعلهم وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، مُتحمضون لتقديم مقابل هذه المعاملة، من خلال تبنيهم لسلوكيات في مستوى هذا الدعم والمساعدة التي حصلوا عليها، وتتعلق هذه السلوكيات بسلوكيات التعبئة. كما أن الدعم والتكفل والاحترام يؤدي إلى إشباع بعض الحاجات الاجتماعية النفسية (كحاجات التقدير والانتماء إلى الجماعة) الضرورية للتعبئة<sup>3</sup>.

#### رابعاً: الاعتراف التنظيمي

الامتنان والعرفان للعامل داخل المؤسسة قد يكون من طرف الزملاء فيسمى بالاعتراف الأفقي، أو من طرف المسؤولين فيسمى بالاعتراف العمودي، أو قد يكون من طرف المؤسسة من خلال الإجراءات والقوانين الخاصة بها فيسمى بالاعتراف التنظيمي، ولهذا النوع من الممارسات التنظيمية أثر إيجابي على سلوكيات العاملين.

<sup>1</sup> Malikeh BEHESHTIFAR and Elahe ZARE, "Effect perceived organizational support on employees' attitudes toward work," **Science Series Data Report**, Vol. 4, N<sup>o</sup> 9, IRAN, SID, 2012, p. 30.

<sup>2</sup> Robert EISENBERGER and Linda RHOADES, Op. Cit., p.p. 699 - 700.

<sup>3</sup> Michel TREMBLAY et gilles SIMARD, "La mobilisation du personnel: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité," **Revue de gestion**, vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p.p. 63, 65.

1. **تعريف الاعتراف التنظيمي:** حسب SIEGRIST الاعتراف في العمل هو: "التقدير والدعم من طرف المسؤولين أو الزملاء، مع كفاية الأجر وفرص الترقية والأمن الوظيفي"<sup>1</sup>.

كما يُعرف بأنه: "العرفان في الوقت المناسب، بطرق رسمية أو غير رسمية، للسلوكيات والجهود المبذولة أو نتائج أعمال الفرد أو الفريق، التي تُدعم أهداف وقيم المؤسسة، والتي تبدو أنها تتجاوز التوقعات العادية"<sup>2</sup>. يتبين من خلال ما سبق، أن مفهوم الاعتراف يرتبط بمفاهيم وممارسات تنظيمية أخرى، أهمها: التعويضات، الدعم والعدالة، ومنه يمكن تعريف الاعتراف في العمل على أنه: الممارسات الرسمية وغير الرسمية، التي تجعل العامل يُشعر بالتقدير على ما هو عليه وعلى ما يفعله للمؤسسة.

2. **أشكال الاعتراف التنظيمي:** يمكن تحديد أربعة أشكال للاعتراف في العمل، استناداً إلى الأبعاد الرئيسية التالية: الفرد، سيرورة العمل ونتائج العمل، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

### شكل 2/1: أشكال الاعتراف التنظيمي



Jean-Pierre BRUN et Ninon DUGAS, Avec la collaboration de Marc TISON, **La reconnaissance au travail: Une pratique riche de sens**, Document de sensibilisation, 2<sup>e</sup> Edition, Québec (Canada): Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du secrétariat du conseil du trésor, 2002, p. 14.

فيما يلي عرض لهذه الأشكال الرئيسية للاعتراف في العمل<sup>3</sup>:

أ. **الاعتراف بكيان الفرد:** يُقر هذا الاعتراف أن الفرد كائن متميز، من خلال ما يمتلكه من قدرات وخبرات ومشاعر، وهذا النوع من الاعتراف يفرض نفسه في جميع الحالات وعلى كل العاملين، لسبب واحد هو أن العامل قبل كل شيء إنسان.

يتم التعبير عن الاعتراف بكيان الفرد من خلال ممارسات رسمية، كإعطاء معلومات منتظمة عن الأهداف والإستراتيجيات، استشارة العاملين، تنظيم ساعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستفادة من برامج التدريب. كذلك يتم التعبير عنه من خلال ممارسات غير رسمية، كالتحية، الدعم، عقد الاجتماعات. هذه الممارسات تجعل العامل يشعر أنه يعامل باحترام، وأن احتياجاته تؤخذ بعين الاعتبار، وأنه لا يُنظر إليه على أنه آلة تقوم بالإنتاج.

<sup>1</sup> Amar FALL, "Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: Résultats d'une étude empirique", **Relations Industrielles**, Vol. 69, N<sup>o</sup> 4, Canada, Département des relations industrielles de l'université Laval, 2014, p. 712.

<sup>2</sup> Kim HARRISON, "Why employee recognition is so important", <https://oelaud.org/sites/oelaud.org/files/EverydayHeroes/Why%20employee%20recognition%20is%20so%20important.pdf>, p. 1 (See on: 31/12/2016).

<sup>3</sup> Jean-Pierre BRUN et Ninon DUGAS, Avec la collaboration de Marc TISON, **La reconnaissance au travail: Une pratique riche de sens**, Document de sensibilisation, 2<sup>e</sup> Edition, Québec (Canada): Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du secrétariat du conseil du trésor, 2002, p.p. 14 - 18.

ب. الاعتراف بالنتائج: هذا الاعتراف مرتبط بإنتاج العامل، ومدى مساهماته في تحقيق أهداف المؤسسة التي تخضع للتقييم، فهو الحكم على مدى كفاءة وفعالية وجودة العمل المنجز من طرف العامل أو المجموعة.

يتم الاعتراف بنتائج العمل عن طريق ممارسات غالبا ما تكون رسمية، كعقد اجتماع لتقييم إنجازات العامل، الاحتفال بنجاح معين، بريد شخصي، صب علاوات تحفيز عند تحقيق هدف معين. إن التركيز الحصري على النتائج قد يوجب واقع سيورة العمل، سواء من حيث الجهد المبذول، أو تحمل المخاطرة، أو حل المشكلات، أو الاستثمار العاطفي في العمل. بالتالي يجب استخدام هذا النوع بحذر، لذلك يتم الربط بين الفرد ونتائج عمله عن طريق شكلين آخرين من الاعتراف، هما: الاعتراف بممارسات العمل والاستثمار فيه.

ج. الاعتراف بممارسات العمل: يتعلق هذا النوع من الاعتراف بكيفية وطريقة أداء العامل لمهامه، وليس لشخصه أو للنتائج التي يحققها، ويشمل صفات العامل المهنية، مهاراته، سلوكه، قدراته الإبداعية والابتكارية، التحسين المستمر لأساليب العمل، العلاقة مع العملاء، العمل الجماعي،... هناك بعض الممارسات الشائعة المتعلقة بالاعتراف بممارسات العمل، كتعليقات الزملاء على الصفات المهنية، برامج الاعتراف بالإبداع، إقامة احتفال بالعمل الجماعي.

د. الاعتراف المتعلق بالاستثمار في العمل: أحيانا رغم كل الخبرات والكفاءات والطاقات فإن النتائج لا تكون في مستوى الجهود المبذولة، وبالتالي لا يمكن مكافأة تحقيق الأهداف، ولكن يمكن أن يتلقى الاستثمار في العمل اعترافا مناسباً. بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الجودة، الجهد المبذول، اندماج العامل والمخاطر التي يتحملها لتنفيذ المهام في الظروف التي تكون صعبة. هذا التقييم يساعد على تسليط الضوء على مساهمات العاملين التي تكون غير واضحة أو ذو أداء منخفض.

هذا النوع من الاعتراف يعزز من تقدم العامل وإظهار إمكانياته، لكن الإكثار منه يكون له آثار سلبية على إنتاجية العاملين. يتم التعبير عنه بطرق مختلفة، مثل الشكر اللفظي، التصفيق للعامل عند قيامه بعمل جيد، إرسال بريد شخصي، الاعتراف بالوقت الإضافي وعدد سنوات الخدمة.

تجدر الإشارة إلى أنه يجب ممارسة الأشكال الأربعة للاعتراف بشكل يومي، من أجل إشباع حاجات العاملين، كحاجة تقدير الذات، وتقدير العامل كفرد قادر على الالتزام في العمل، وتقدير استثمار جهوده، وتنفيذ مهامه بطريقة كفأة وتحقيق نتائج ملموسة.

3. معايير جودة ممارسات الاعتراف التنظيمي: حتى تكون ممارسات الاعتراف فعالة، يجب أن تتصف بما يلي<sup>1</sup>:

أ. الصدق: يجب أن يكون الاعتراف حقيقيا وصادقا.

<sup>1</sup> Jean-Pierre BRUN, Op. Cit., p. 19.

- ب. الاستجابة: يجب أن يتم الاعتراف مباشرة بعد الفعل أو السلوك أو النتيجة.
- ج. القرب الهرمي: يكون الاعتراف أكثر فعالية إذا كان من المسؤول المباشر على العامل، لكن توجد بعض الاستثناءات حسب الموقف والأفراد، فالاعتراف من مسؤول في مستوى أعلى يمكن أن يكون مصدر فخر للعامل.
- د. التنوع: من المهم جدا التنوع في أشكال وأنواع الاعتراف، فيجب تجديدها باستمرار، لأن ما يتوقعه الأفراد يتغير باستمرار.
- هـ. الشخصية: يجب تكييف الاعتراف مع خصائص الفرد أو المجموعة، فهناك عدد قليل من ممارسات الاعتراف العالمية.
- و. الشرعية: يجب أن يكون مصدر الاعتراف موثوق فيه.
- ز. الخصوصية: يجب أن يصاغ الاعتراف بشكل دقيق، يسلط الضوء على إنجاز أو حدث معين.
- ح. التنسيق: يجب أن تتوافق ممارسات الاعتراف مع الأهداف والقيم التنظيمية.
4. علاقة الاعتراف التنظيمي بتعبئة الموارد البشرية: فيما يتعلق بعلاقة الاعتراف في العمل بالتعبئة، فلقد بينت مختلف النظريات في ميدان التعبئة، أن السلوكيات المرتبطة بها، خاصة تلك غير الموجودة في الوصف الوظيفي، والتي تمارس بشكل طوعي وإرادي، تتطلب اعترافا بها ومكافأة اجتماعية من طرف المسيرين والمسؤولين من أجل الوصول إلى تعبئة قوية<sup>1</sup>.

ولقد أكد Christophe LAVAL من خلال دراسته، أن الاعتراف: "حاجة أساسية، ومورد للرفاهية وللتحفيز والأداء، مما يُعطي معنى للعمل". بين كذلك أن ممارسات الاعتراف متعددة، وعلى إدارة الموارد البشرية اختيار الممارسات الأكثر تعبئة والأكثر ملاءمة للعاملين. كما بين أن مجالات الاعتراف متنوعة، فهناك اعتراف ب: جودة العمل، الكفاءات المهنية، الخبرة، الجهود، المساهمات الفردية، فكرة جديدة،... وللاعتراف مستقبلا جيدا في المؤسسات خاصة تلك التي لم تستغل بعد كل إمكانياتها التعبوية<sup>2</sup>.

#### خامسا: التمكين التنظيمي

التمكين (Empowerment) مصطلح أنجلو ساكسوني، مشتق من كلمة Power، والتي تعني قوة التأثير. شاع استعماله في بداية الستينات من القرن الماضي، حيث ارتبط بالمجال السياسي، وبالذات بمفهوم الديمقراطية، التي تتجسد في تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم، ثم انتقل استعماله إلى المجالات الأخرى منها الإدارية والتسييرية.

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et Gilles SIMARD, Op. Cit., p. 65.

<sup>2</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p.p. 193 - 194.

1. **تعريف التمكين التنظيمي:** يُعرف التمكين بأنه: "منح العمال المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التحكم والسيطرة على مهامهم، مقابل تحمل مسؤولية تحقيق النتائج المتوقعة من طرف المسؤولين، وكذلك إشراكهم في المساهمة وتنفيذ الأفكار من أجل تحسين نظام العمل"<sup>1</sup>.

كما يُعرف بأنه: "منح العاملين مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بكل جوانب تطوير المنتج وتحسين خدمة العملاء"<sup>2</sup>.

يتضح مما سبق، أن التمكين مرتبط بالمفاهيم التالية: السلطة والصلاحيات الواسعة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية، توجيه ورقابة ضعيفة. ومنه يمكن تعريف التمكين بأنه: "منح العامل الصلاحيات والسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز مهامه وواجباته بطريقة مستقلة، تمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة. تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين مفهوم التفويض والتمكين، فالتفويض يعني تحويل مهام وواجبات معينة من عامل إلى عامل آخر في المستويات الإدارية الدنيا، مع منحه الوسائل والصلاحيات الكافية لإنجازها. إلا أن التمكين يتعدى مفهوم تفويض الصلاحيات والسلطات المتعلقة بجزئيات معينة من العمل، إلى تفويض السلطات والصلاحيات المتعلقة بكل جوانب مهام العامل، كما أنه يسمح للعامل بالمشاركة في تحديد الأهداف، مما يؤدي إلى زيادة تدفق الأفكار من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا من أجل إعادة تصميم نظم العمل وتبسيطها.

2. **مداخل التمكين التنظيمي:** لقد ميز الباحثون في مجال التمكين مدخلين أساسيين للتمكين، هما<sup>3</sup>:

أ. **المدخل الهيكلي - الاجتماعي للتمكين:** يركز على الظروف الهيكلية (السياقية) والاجتماعية التي تؤدي إلى تمكين العاملين. يقوم هذا المدخل على فكرة تقاسم السلطة بين المسؤولين والعاملين من خلال تفويض المسؤوليات والصلاحيات بهدف اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأهداف، ذلك أن المستويات الإدارية الدنيا تملك الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي والإبداعي حول تطور وتقديم المؤسسة. الممارسات التي تؤدي إلى مستوى عال من المشاركة وإلى هذا النوع من التمكين كما حددها KANTER، هي:

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** قد يمتلك العامل أو فرق العمل مدخلات تؤثر في القرارات بكل أنواعها، الإستراتيجية والروتينية، وكذا في كيفية أداء مهامهم.

- **الأجر القائم على الأداء:** يُعبر عن حصة العامل من مكاسب المؤسسة، ومكافأته على ارتفاع أدائه وكفاءته التي يمتلكها.

<sup>1</sup> J. Peter VENTON, "A general theory of delegation, accountability and empowerment," **The Canadian journal of program evaluation**, Vol. 12, Toronto (Canada), Canadian Evaluation Society, 1997, p. 179.

<sup>2</sup> Hamid SAREMI, "Empowerment as a new approach in the management," **The international conference on global business, economics, finance and social sciences**, Bangkok (Thailand), 2015, p. 7.

<sup>3</sup> Gretchen M. SPREITZER, "Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work," **The handbook of organizational behavior**, Edited by Cary COOPER and Julian BARLING (U.S.A. : Sage Publications, 2007) p.p. 3 - 8.

- **التدفق المفتوح للمعلومات:** يشمل نوعين من التدفق. تدفق المعلومات إلى المستويات الإدارية الدنيا، سواء تلك المتعلقة برسالة المؤسسة والتوجه الاستراتيجي والأهداف، أو المتعلقة بأداء المؤسسة كالإنتاجية، التكاليف، الأرباح وغيرها. نوع آخر من التدفق هو تدفق المعلومات إلى المستويات الإدارية العليا، وذلك فيما يخص المعلومات المتعلقة باتجاهات وسلوكيات العاملين وأفكارهم التحسينية. هدف ذلك هو خلق الشفافية داخل المؤسسة، وكما أن السماح للعاملين بالنفوذ إلى المعلومات يُمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.
- **الهياكل التنظيمية المسطحة:** عندما يكون نطاق التحكم واسع (مشرف واحد لعدد كبير من العاملين)، يكون من الصعب إدارة حجم كبير من العاملين، وبالتالي تُظهر ضرورة توسيع نطاق تفويض السلطات والصلاحيات، عن طريق تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **التدريب:** الجهود التعليمية التي تبذلها المؤسسة، تجعل العاملين قادرين على بناء المعرفة والقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم بطريقة أفضل.
- في بعض الحالات يتم توفير جميع هذه الأدوات: السلطة، المكافآت، المعلومات، الاستقلالية والمعرفة، ومع ذلك يظل العاملون لا يشعرون بالتمكين، وفي حالات أخرى تكون هذه الأدوات غير متوفرة ويتصرف العاملون بطريقة تمكينية، هذا القيد أدى إلى بروز المدخل النفسي للتمكين.
- ب. **المدخل النفسي للتمكين:** يشير إلى الحالة النفسية التي تُعتبر ضرورية للعامل من أجل أن يشعر بالقدرة على التحكم والسيطرة على عمله، وذلك بدلا من التركيز على الممارسات الإدارية التي تساهم في مشاركة السلطة مع العاملين في كل المستويات. فهذا المدخل يُعتبر التمكين عبارة عن معتقدات العامل اتجاه الدور الذي يقوم به في المؤسسة، ويُنظر إلى التمكين على أنه الدافع الأساسي لتنفيذ المهام، ويقوم على أربعة إدراكات أساسية، هي:
- **المعنى:** يعني إحساس الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه والأهداف المراد تحقيقها، ويشمل كذلك مدى التناسب ما بين متطلبات دور العمل وقيم ومعتقدات وسلوكيات العامل.
- **الكفاءات:** الكفاءة أو الفعالية الذاتية تعني إيمان الفرد بقدرته على الإنجاز بمهارة.
- **الاستقلالية:** تعني إحساس العامل بأن لديه القدرة على الاختيار وأخذ المبادرة وتعديل الإجراءات، مثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالجهود المبذولة، سرعة وطريقة تنفيذ المهام.
- **التأثير:** مدى قدرة العاملين على التأثير في النتائج الإستراتيجية والإدارية والعملية في العمل.
- إن غياب أحد هذه الأبعاد يؤدي إلى محدودية عملية التمكين، فمثلا إذا توفر بعد حرية اتخاذ القرارات (توفر الاستقلالية)، ولكن العامل لا يبدي أي اهتمام بالقرارات التي سوف تُتخذ (غياب المعنى)، فإنه لن يشعر بالتمكين. مثلما يُعتبر التمكين الهيكلي - الاجتماعي محدودا لأنه يركز على التنظيم والممارسات الإدارية، فإن التمكين النفسي كذلك يُعتبر محدودا لأنه يركز على الفرد، لذلك فإن الفهم الكامل للتمكين يتطلب إدماج المدخلين معا.

3. علاقة التمكين التنظيمي بتعبئة الموارد البشرية: أما فيما يخص مدى مساهمة التمكين في جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، فإن الدراسات في هذا المجال أكدت أنه رغم التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتمكين العاملين، إلا أن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم، هذا لأن التمكين يُكسبهم القدرة على التأثير. فإذا نظرنا للتمكين من زاوية المدخل الهيكلي- الاجتماعي، على أنه مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية التي تمنح العامل أكبر سلطة، فإن هذا يؤدي إلى منح العامل القدرة على اتخاذ القرارات والتأثير فيها، مما يؤدي إلى ارتفاع أدائه، عكس العامل الذي يعمل تحت رقابة شديدة وإطار عمل صارم، فإن أي خروج عن هذا الإطار قد يؤدي إلى تعرضه للتوبيخ والعقاب، مما يؤدي إلى انخفاض أدائه وعدم تقديم أفكار تحسينية<sup>1</sup>. أما إذا نظرنا إلى التمكين من زاوية المدخل النفسي، الذي ينظر إلى التمكين على أنه القدرة على التأثير من خلال توافر أربعة إدراكات (المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير)، فإن توافرها يؤدي إلى إحساس العامل بأهميته داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك يقوم ببذل جهود إضافية. إن القدرة على التأثير التي تمنحها المؤسسة للعامل، تُعتبر إشارة على أن المؤسسة تدعمه وتحترمه وتثق فيه، ومقابل هذا، حسب نظرية التبادل الاجتماعي، يتبنى العامل سلوكيات إيجابية اتجاه المؤسسة والتي تتمثل في سلوكيات التعبئة، ويأخذ بزمام المبادرة ويتصرف وكأنه مالك للمؤسسة<sup>2</sup>.

أخيراً وفيما يخص الشروط النفسية الضرورية لإيجاد مناخ ملائم لتعبئة قوية، فلقد تم تحديدها في خمسة شروط أساسية، هي: العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين، والتي يجب أن تكون متوافرة أو على الأقل البعض منها، ذلك أن التعبئة تتغذى على العلاقات التبادلية ذات الطابع الأخلاقي والاجتماعي، والتي تُمثل أساس المناخ التنظيمي السليم للتعبئة، هذا المناخ يرتبط بقدرته على إيجاد علاقات تبادلية إيجابية، إذ أنه لا يمكن تعبئة العاملين عن طريق علاقات وروابط سطحية ومصطنعة. هذه الشروط ليست عبارة عن ممارسات التعبئة، بل هي عبارة عن ممارسات تنظيمية يتم توفيقها وإرسائها مسبقاً، وكثيراً ما يتم تشبيهها بالأرض الخصبة التي يجب توفيقها قبل زرع إستراتيجية التعبئة، إذ إن إستراتيجية تُعد بشكل جيد من طرف أحسن المستشارين وتُنفذ بعناية كبيرة، يمكن أن تفشل ولا تعطي النتائج المرجوة إذا غابت هذه الشروط، وللتذكير فإن الجنود فقط هم الذين يتم تعبئتهم عن طريق الأوامر والإجبار.

### المطلب الثاني: ممارسات تعبئة الموارد البشرية

عرّف بعض الباحثين التعبئة على أنها عملية، ويُقصد بها مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض، تقوم بها الإدارة وتؤدي إلى نتائج معينة، وممارسات التعبئة حسب BARAUD-DIDIER وزملائه: "تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تؤثر في دافعية واندماج العاملين، تهدف إلى تطوير الكفاءة والإنتاجية، عن طريق تشجيع العاملين على تبني أهداف المؤسسة وتوجيه جهودهم لتحقيقها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p.p. 186 - 187.

<sup>2</sup> Michel TREMBLAY et Gilles SIMARD, Op. Cit., p. 66.

<sup>3</sup> Sandra DUBOULOZ, "Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH: Une combinaison gagnante," **Revue Française de gestion**, N° 238, France, Lavoisier, 2014, p. 64.

لقد اختلف الباحثون في تحديد نوع وعدد ممارسات التعبئة، حيث قام البعض منهم بتصنيفها إلى مجموعات، سميت برافعات، أو ركائز، أو عنقيد، بحيث أن كل مجموعة تحتوي على عدد من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض وتؤدي إلى تحقيق أهداف معينة، محصلة هذه الأهداف هي تعبئة العاملين، في حين أن البعض الآخر قام بتحديدها على أساس أنها ممارسات منفصلة. الجدول التالي يلخص وجهات نظر الباحثين حول هذه النقطة:

جدول 5/1: ممارسات تعبئة الموارد البشرية حسب دراسات بعض الباحثين

الاندماج	النظيم	القيادة	الترقية	الأمن	دوران	فرق العمل	إجراءات الشكاوي	التقييم	الاختيار والتوظيف	مرورته وظيفية	مشاركة	تحميل المسؤولية	مكافآت	تعويضات	تطوير الكفاءات	اتصال	إعلام	الممارسات الدراسات
												×	×	×	×			LAWLER (1986)
										×	×	×	×	×				ARTHUR (1994)
×												×	×					RONDEAU, et al. (1994)
							×	×	×		×		×	×				HUSELID (1995)
									×				×	×				DELANEY, et al. (1996)
				×	×	×			×		×			×				WOOD (1999)
									×			×	×	×				BAE et al. (2000)
			×			×					×		×	×				GUTHRIE (2001)
												×	×	×				WHITENER (2001)
×												×	×	×				BARAUD-DIDIER, et al. (2003)
												×	×	×				GUERRERO et al. (2004)
									×					×				WALL et al. (2004)
×	×	×							×			×	×	×				TREMBLAY et al. (2005)
			×						×	×			×	×				BOU et al. (2005)
													×	×				KIM et al. (2005)
									×				×	×				COLLINS et al. (2006)
			×	×	×	×	×	×	×	×	×		×	×				COMBS et al. (2006)
								×			×		×	×				BEAUPRE et al. (2007)
			×	×		×					×		×					MACKY et al. (2007)
											×		×	×				OUADAHI et al. (2007)
													×	×				QUENEVILLE et al. (2008)
			×	×	×	×				×			×	×				WOOD et al. (2008)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

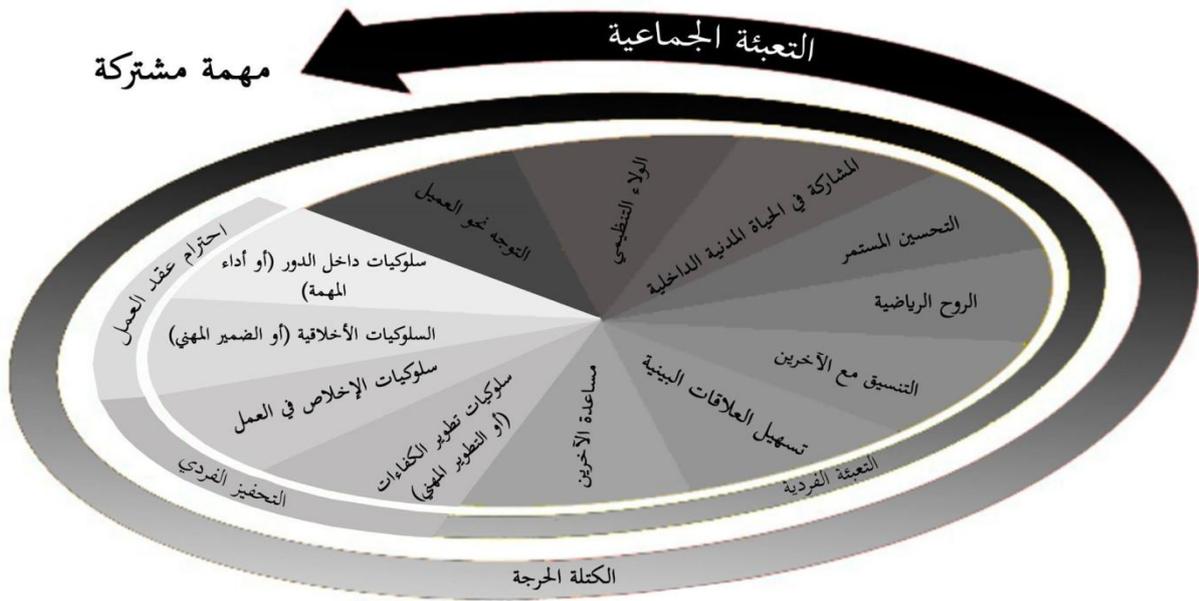
- Sandra DUBOULOZ, "Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH: Une combinaison gagnante," **Revue Française de gestion**, N<sup>o</sup> 238, France, Lavoisier, 2014, .p.p. 64 - 65.
- Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, "L'effet des pratiques de GRH Sur la performance des entreprises: Le cas des pratiques de mobilisation," **Revue de gestion des ressources humaines**, Vol. 47, France, ESKA, 2003, p. 2.
- Michel TREMBLAY, Denis CHENEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Eve LAPALME et Doucet OLIVIER, "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 69.

يتبين من خلال الجدول السابق، أنه لا توجد ممارسات تعبئة عالمية، بمعنى أفضل الممارسات للتعبئة يتفق عليها جميع الباحثين في هذا المجال. فمحتويات مزيج ممارسات التعبئة تختلف حسب: أهداف التعبئة، سمات العاملين المستهدفين، ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة، قيم وثقافة المؤسسة والميزانية المتاحة<sup>1</sup>. مع هذا يمكن القول أن هناك اتجاه وتصور عام حدده هؤلاء الباحثين، يتضح من خلال تحديد ممارسات مشتركة توصلوا إليها من خلال دراساتهم وأبحاثهم.

### المطلب الثالث: سلوكيات تعبئة الموارد البشرية

في السنوات الأخيرة، تم اقتراح العديد من المفاهيم التي تصف المساهمات والسلوكيات الفردية الإيجابية في المؤسسة، وأهم هذه المفاهيم التي أثرت في تحديد سلوكيات التعبئة تستمد جذورها من الأبحاث الخاصة بالمواطنة التنظيمية، الأداء السياقي، والتأييد الاجتماعي، إلا أن سلوكيات التعبئة تُعتبر أكثر اتساعاً من هذه المفاهيم، وحتى من الصفات والسلوكيات التي اقترحتها WILS وزملاؤه والتي تم الإشارة إليها سابقاً. فحالة التعبئة تقود العامل إلى تبني سلوكيات التعبئة، والتي تكون ملموسة وملحوظة، وتُترجم مستوى تعبئة العامل، فيتم التعرف على العامل المعبئ من خلال تصرفاته وسلوكياته. وليس كل السلوكيات والتصرفات هي سلوكيات التعبئة، فقط تلك التي تساهم في إفادة ورفاهية الآخرين والمؤسسة وإنجاز عمل جماعي، هذه السلوكيات توصف بأنها تقديرية، ويتم تبنيها إرادياً وطوعياً. يلخص الشكل التالي مختلف سلوكيات التعبئة:

#### شكل 3/1: سلوكيات ودينامكية تعبئة الموارد البشرية



المصدر:

Michel TREMBLAY et Thierry WILS, "la mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 43.

<sup>1</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 189.

يتبين من خلال الشكل السابق، أن سلوكيات التعبئة عبارة عن ثلاث فئات، وكل فئة تحتوي على عدة أنواع من السلوكيات، وفيما يلي توضيح لذلك<sup>1</sup>:

### أولاً: احترام عقد العمل

هذا النوع من السلوكيات تقود إلى الحد الأدنى من الأداء، ولكنه يُعتبر مقبولاً، لأن العامل يحترم عقد العمل الذي يربطه بالمؤسسة، وتنقسم هذه السلوكيات إلى نوعين، هي:

**1. سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة):** أي أن احترام عقد العمل يكون بالضرورة عن طريق التقيد بالمهام المطلوبة والمحددة فيه، أي احترام ضرورات العمل العادية، وهو يمثل بداية إطلاق جهود التعبئة من أجل إنجاز عمل جماعي. هذا النوع من الأداء يمثل عنصراً مهماً في التقييم الشامل للأفراد والمجموعات والمؤسسة، كما يُعتبر شرطاً ضرورياً لتبني الأبعاد الأخرى للتعبئة، فالعامل غير الكفء وغير الفعال في منصبه ومهامه المنتظمة، سيجد صعوبة في مساعدة زملائه، ولا تكون له القدرة والمصدقية الضرورية لإسماح مقترحاته، ومن الصعب أن يلعب دوراً هاماً في فريق عمله، فمثلاً لا يمكن إسناد إليه مهمة تعليم موظف جديد، في حين أن العامل الذي يؤدي مهامه العادية بصفة سليمة لا يُعتبر الأكثر تعبئة ولكنه يحترم الشروط الصريحة لعقد عمله.

**2. السلوكيات الأخلاقية (أو الضمير المهني):** هذه السلوكيات تُعتبر كشرط ضروري للتعبئة، وجزء من عقد العمل كذلك، ذلك أنه إذا لم تُتبنى من طرف العامل، فإنها ستكون موضوع عقاب أديب شديد، فتضييع الوقت، محادثات غير مهمة على الصعيد المهني، التأخر، مغادرة مكان العمل قبل الوقت، الغيابات غير المبررة وغيرها من السلوكيات، تُعتبر سلوكيات منافية لسلوكيات الضمير المهني، والتي تضر بمجهودات التعبئة، فهي سلوكيات يمكن أن تثقل مهام الزملاء، وتقلص إمكانية التعاون، وتجعل مجهودات التنسيق صعبة التحقق، وتزيل حافز المشاركة لدى الآخرين، وتقلص من جودة الزبائن، وتؤثر سلباً على النتائج المالية للمؤسسة.

### ثانياً: التحفيز الفردي

عبارة عن السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أداء عالي في منصب العمل، فهي تساهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وتتصف بأنها إرادية وطوعية لأنها لا تندرج ضمن عقد العمل، وتؤدي إلى تجاوز توقعات الأداء عن طريق تحفيز فردي قوي، لذلك من الصعب إجبار العامل على تبنيها، وتنقسم إلى قسمين، هما:

**1. سلوكيات الإخلاص في العمل:** تتعلق بالإخلاص الشخصي في منصب العمل، حيث تحتاج المؤسسة إلى إخلاص كل عامل فيها، فالعاملون المخلصون يتقبلون مثلاً: إنجاز مهام إضافية، زيادة ساعات العمل عندما يكون ذلك ضرورياً، بذل مجهودات غير عادية. فهؤلاء الأفراد يتصفون بأنهم يعملون أكثر: الكثير من المهام، الكثير من الوقت وتقديم الخدمات، إنتاج ومردودية أكثر، فهم يعطون قيمة مضافة لمنصب عملهم.

**2. سلوكيات تطوير الكفاءات (أو التطوير المهني):** هذا البعد متعلق بتصرفات الفرد من أجل تحسين كفاءاته

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et Thierry WILS, Op. Cit., p.p. 42 - 45.

ومعارفه في مجال عمله، هذا النوع من العاملين يُعتبرون كموارد إستراتيجية في ظل أسواق غير مستقرة وتنافسية.

### ثالثا: التعبئة الفردية

العاملون الذين يؤدون مهامهم بفعالية ويُظهرون سلوكيات أداء المهمة، الضمير المهني، الإخلاص والتطوير المهني، يمكن اعتبارهم بأنهم محفزين بقوة وذوي فعالية عالية في منصب عملهم، ولكنهم ومع ذلك قد يبقى مستوى تعبئتهم ضعيف، فالتحفيز لا يُعتبر شرطا كافيا للتعبئة ولكنه عنصرا مرغوبا. فالشخص المعبئ هو ذلك الشخص الذي يُظهر حبه للغير، يتقاسم معهم معارفه ويساهم في روح الفريق الجماعي، هذه السلوكيات تسمح بتمييز التعبئة من التحفيز الفردي وكذا من التحفيز الجماعي. سلوكيات التعبئة الفردية أو كما يطلق عليها سلوكيات التحفيز الجماعي تهدف إلى مساعدة الآخرين، تحسين الجو الاجتماعي، المساهمة في رفاهية المجموعة وديمومة المؤسسة، وتضم ثمانية أنواع، هي:

1. **مساعدة الآخرين:** يعني تحسين ورفع مستوى أداء الآخرين، وذلك بقيام العامل بتقاسم كفاءاته معهم، التكفل بعامل جديد أو مساعدة زميل وقع في مشكلة ما.
2. **تسهيل العلاقات البينية:** العامل يستمع ويشجع ويهنئ ويدعم الآخرين، يندمج مع روح فريق العمل، يحل النزاعات ويتقرب من الآخرين.
3. **التنسيق مع الآخرين:** العامل يفكر قبل أن يتصرف، ويهتم بتأثير تصرفاته على الآخرين ويتناقش مع الزملاء.
4. **الروح الرياضية:** العامل يتقبل القيود والقواعد والإجراءات، ويركز على الجانب الإيجابي أكثر من الجانب السلبي، ولا يُهول الصعوبات ويتحد مع الآخرين عند اتخاذ القرار.
5. **التحسين المستمر:** يقوم العامل بتقديم الحلول البناءة، وينظم إلى التغيير.
6. **المشاركة في الحياة المدنية الداخلية:** العامل يحضر الاجتماعات المتوقعة أو غير المتوقعة، يشارك في النشاطات الاجتماعية، ويلتزم بالنشاطات ذات الطابع الاجتماعي.
7. **الولاء التنظيمي:** العامل يدافع عن المؤسسة عندما تُنتقد، إنه أفضل ممثل لها داخل المؤسسة أو خارجها، يساعد على التوظيف الخارجي، يحسن من منتجات وخدمات المؤسسة.
8. **التوجه نحو العميل:** العامل يوفر خدمة مثالية، يجامل، ويحسن الخدمات المعروضة على الزبائن.

تجدر الإشارة إلى أن هذه السلوكيات الثلاثة هي التي تميز التعبئة عن التحفيز الشخصي، فالشخص المحفز بالترقية وبالزيادة في الأجر ويبدل الكثير من الطاقة والوقت في العمل، لا يمكن اعتباره عاملا مُعبئاً إذا انتهك القواعد الأخلاقية لبلوغ الهدف وحطم روح الفريق. كما تجدر الإشارة إلى أن تعبئة العاملين يجب أن تُفهم حسب منطق جماعي الذي له وجهين متكاملين، هما: الصعيد الفردي، وصعيد فريق العمل، فالتعبئة تشير إلى ظاهرة ضرورة وجود كتلة حرجة من العاملين، مُعبئين فرديا، ويتمكنون من إحداث تعايش فيما بينهم لإنجاز عمل مشترك، ويتجاوزون مصالحهم الخاصة من أجل الرفاهية المشتركة، فالتعبئة القوية تتجاوز مجموع سلوكيات التعبئة الفردية لتحقيق أهداف مشتركة من طرف الجماعة.

## خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن مصطلح تعبئة الموارد البشرية مستمد من المفردات العسكرية، ويرجع سبب تداوله في المفردات الاقتصادية والإدارية إلى التحديات التي واجهت المؤسسات الاقتصادية في سنوات التسعينات من القرن الماضي، والتي جعلتها وكأنها تخوض حرباً وإن كانت اقتصادية وليست عسكرية، إلا أن مفهوم هذا المصطلح في السياق الاقتصادي يختلف تماماً عن مفهومه في السياق العسكري، كما أنه في نفس السياق الاقتصادي له عدة تعاريف حسب الزاوية التي ينظر منها الباحث إلى هذا المصطلح، فلقد اتضح أن التعبئة هي في نفس الوقت حالة ذهنية (أي اتجاه) وسلوكية وتنظيمية وإستراتيجية، وأنها تتداخل مع المفاهيم الإدارية الأخرى وهي الدوافع والحوافز والالتزام العاطفي والانتماء، والتي تُعبر عن اتجاهات فردية نحو العمل، فاعتبر بعض الباحثين أن التعبئة كاتجاه ما هي إلا محصلة لهذه الاتجاهات. تبين كذلك حسب الدراسة التي قام بها Wils وزملاؤه أن العامل المعبئ يمتلك صفات معاكسة تماماً للعامل غير المعبئ، وذلك من جانب كمية الطاقة والمجهودات المبذولة، ومن جانب الأداء، ومن جانب العلاقة العاطفية اتجاه العمل والمؤسسة والزملاء. كما تبين أن للتعبئة أهداف متعددة تهدف في النهاية إلى الرفع من أداء العاملين، وأنه توجد نماذج نظرية توضح خطوات عملية تعبئة العاملين أشهرها نموذج TREMBLAY وزملائه.

اتضح كذلك انطلاقاً من هذا الفصل، أن تعبئة الموارد البشرية كإستراتيجية عبارة عن توليفة من الأهداف والوسائل من أجل تحقيق نتيجة محددة وهي الوصول إلى أداء عالي للأفراد والمجموعات. لكن قبل تحديد هذه الأهداف والوسائل على إدارة الموارد البشرية أن تضمن وجود شروط الأداء العالي، والتي يُطلق عليها في مجال تعبئة الموارد البشرية الشروط النفسية للتعبئة، وتمثل في كل من: العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين، هذه الشروط تُشكل أساس بيئة العمل السليمة والأرضية التي تقام عليها التعبئة. أما الوسائل فتتمثل في ممارسات إدارية وتنظيمية تقوم بها المؤسسة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد نوعها وعددها، أي تحديد ممارسات عالمية صالحة لأي مؤسسة وفي أي ظرف، ومع هذا توصلوا إلى تصور عام حول تحديد بعض من الممارسات المشتركة. في حين تتمثل الأهداف في جعل كل العاملين أو على الأقل الكتلة الحرجة منهم يتبنون سلوكيات التعبئة بصورة إرادعية وطوعية، والتي تساهم في إفادة ورفاهية الآخرين والمؤسسة وإنجاز عمل جماعي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز. في الأخير، وبعد التعرض إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بتعبئة الموارد البشرية، سيتم تناول وسائلها بنوع من التفصيل والتحليل في الفصل الموالي، باعتبار أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية المتغير المستقل في هذا البحث.

## الفصل الثاني

الإطار النظري لممارسات تعبئة الموارد البشرية

## تمهيد

حُضي موضوع تعبئة الموارد البشرية باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال العلوم الإدارية والسلوكية، وكذلك من طرف المسيرين والإداريين، وذلك بهدف معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي بالعاملين إلى تبني سلوكيات التعبئة، التي تساهم في الرفع من أدائهم كما ونوعاً، وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها. في البداية انصب الاهتمام في دراسة العوامل النفسية، التي تساهم في توفير بيئة عمل مناسبة وسليمة للتعبئة، والمتعلقة بكل من: العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين، هذه الدراسات بينت أن هذه العوامل ضرورية لا يمكن الاستغناء عليها من أجل إيجاد علاقات تبادلية إيجابية ما بين العاملين والمؤسسة، لكنها في نفس الوقت تُعتبر شروط وممارسات تنظيمية أولية غير كافية لتعبئة العاملين، لهذا توجه الاهتمام بعد ذلك إلى دراسة متغيرات أخرى، وهي ممارسات وأنشطة التعبئة التي تمارسها الإدارة، والتي تم اعتبارها من طرف الباحثين أساساً ومصدراً للتعبئة.

لقد حاولت نماذج نظرية متعددة تحديد نوع وعدد ممارسات تعبئة الموارد البشرية، البعض منها صنفت هذه الممارسات إلى مجموعات، سميت برافعات، أو ركائز، أو عنائيد، بحيث أن كل مجموعة تحتوي على عدد من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض وتؤدي إلى تحقيق أهداف معينة، محصلة هذه الأهداف هي تعبئة العاملين، في حين أن البعض الآخر قامت بتحديد هذه الممارسات على أساس أنها ممارسات منفصلة. ومنه لا توجد ممارسات تعبئة عالمية، أو أفضل الممارسات للتعبئة يتفق عليها جميع الباحثين في هذا المجال، فمحتويات مزيج ممارسات التعبئة تختلف حسب: أهداف التعبئة، سمات العاملين المستهدفين، ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة، قيم وثقافة المؤسسة والميزانية المتاحة. مع هذا يمكن القول أن هناك اتجاه وتصور عام حدده هؤلاء الباحثين، يتضح من خلال تحديد ممارسات مشتركة توصلوا إليها من خلال دراساتهم وأبحاثهم.

سيتم الاعتماد في هذا البحث في تحديد عدد ونوع ممارسات تعبئة الموارد البشرية على نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه، وذلك لحدائته وشموليته ووضوحه، واعتماد أغلب الدراسات المتعلقة بالتعبئة عليه، والذي صنف ممارسات التعبئة إلى أربع مجموعات، حيث أن المجموعة الأولى تضم الممارسات المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، أما المجموعة الثانية فتتعلق بممارسات القيادة، في حين أن المجموعة الثالثة تتضمن ممارسات تنظيم العمل، والمجموعة الرابعة والأخيرة تحتوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

سيتم من خلال هذا الفصل دراسة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بنوع من التفصيل والتحليل، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الممارسات المتعلقة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وفي المبحث الثاني سيتم التعرض إلى الممارسات المتعلقة بكل من القيادة وتنظيم العمل، وفي المبحث الثالث سيتم تناول الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم

هناك من الباحثين من يُطلق على مجموعة الممارسات الإدارية المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التنظيمية مصطلح *Les Pratiques D'identification*، والتي تساهم في مساعدة وتسهيل اندماج توجهات وأهداف وقيم العاملين مع توجهات وأهداف وقيم المؤسسة، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى التزامهم وارتباطهم بها. سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وكذا علاقتها بتعبئة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: الرؤية

تحول التركيز منذ ثمانينات القرن الماضي من تحديد سمات وسلوكيات القيادة الفعالة إلى التركيز على حاجة القيادة إلى رؤية واضحة ومقنعة وملهمة، لاسيما في تلك المؤسسات التي تشهد تغييرا كبيرا. فالرؤية تُعتبر السمة والوظيفة الأساسية للقيادة، فهناك من يُعرف الرؤية على أنها: "نوع من أنواع القيادة"<sup>1</sup> فنجد: *Visionary leadership*.

### أولا: تعريف الرؤية

الرؤية والقيادة والإستراتيجية، عبارة عن مفاهيم لا يمكن الفصل بينها، فوجود إحداها يستلزم وجود المفاهيم الأخرى. إذ تُعتبر الرؤية مسؤولية القيادة والإدارة العليا في تحديدها وكتابتها وإبلاغها لجميع العاملين بالمؤسسة، في حين أن الإستراتيجية توضح الطريقة التي من خلالها يتم إنجاز الرؤية. تُعرف الرؤية حسب كل من DUFOUR و EAKER على أنها: "الإجابة على السؤال التالي: ماذا نأمل أن تُصبح عليه المؤسسة؟"<sup>2</sup>.

تُعرف كذلك بأنها: "الصورة المرغوبة للمؤسسة في المستقبل، والتأكيد على الحاجة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الصورة"<sup>3</sup>.

أما PORRAS و QUIGLEY فيُعرفان الرؤية على أنها عبارة عن: "مجموع العناصر التالية: الرسالة، الأهداف، القيم والإستراتيجية"<sup>4</sup>.

يتبين من خلال التعاريف السابقة، أن الرؤية عبارة عن: الصورة المستقبلية التي يُريدها القائد لمؤسسته، وهي تُعتبر الخطوة الأولى لتحديد العناصر الأخرى التي تُشكل فلسفة المؤسسة، كالرسالة والأهداف والقيم والإستراتيجية.

<sup>1</sup> Sooksan KANTABUTRA and Gayle AVERY, "A critical review of the "Vision" literature," [https://www.researchgate.net/publication/266179953\\_A\\_Critical\\_Review\\_of\\_the\\_Vision\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/266179953_A_Critical_Review_of_the_Vision_Literature), 2015, p. 2 (See on: 09/02/2018).

<sup>2</sup> D. Keith GURLEY, Gary B. PETERS, Loucrecia COLLINS and Matthew FIFOLT, "Mission, Vision, Values, and Goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools," *Journal of educational change*, Alabama (U.S.A.), Springer Science, 2014, p. 223.

<sup>3</sup> Rachna GULATI, Osama MIKHAIL, Robert O. MORGAN and Dean F. SITTING, "Vision statement quality and organizational performance in U.S. hospitals," *Journal of healthcare management*, U.S.A., American College of Healthcare Executives, 2016, p. 336.

<sup>4</sup> Ira M. LEVIN, "Vision revisited: Telling the story of the future," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, N<sup>o</sup> 1, London, SAGE Publishing, 2000, p. 92.

## ثانيا: خصائص ومحتوى الرؤية

تمتلك العديد من المؤسسات رؤية معينة، ولكن القليل منها من يمتلك رؤية ملهمة تدفع الأفراد نحو تحقيقها، لذلك يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التمييز ما بين الرؤية القوية والرؤية الضعيفة، الرؤية الإيجابية والرؤية السلبية، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد وصياغة الرؤية الخصائص التي يجب أن تتوفر فيها والعناصر التي يجب أن تحتويها. فيما يلي توضيح لهذه الخصائص والعناصر<sup>1</sup>:

## 1. خصائص الرؤية: حتى تكون رؤية المؤسسة فعالة يجب أن تتصف بما يلي:

- أ. الإيجاز: بحيث تكون مختصرة، تحتوي ما بين 11 إلى 22 كلمة، ما يجعلها سهلة الإبلاغ والتذكير بها للعاملين.
- ب. الوضوح: بحيث تُشير مباشرة إلى الهدف الرئيسي، دون الإكثار من العرض والمناقشة.
- ج. التوجه نحو المستقبل: يجب أن تُركز على هدف طويل المدى، فهي تُعتبر دليل المؤسسة نحو المستقبل.
- د. مجردة: بحيث تكون فكرة عامة، وليست هدف خاص يمكن تحقيقه في وقت قصير فتتلاشى الرؤية، كما تسمح هذه الفكرة بتقديم تفسيرات فردية مختلفة، مما يفسح المجال أمام الأفكار الإبداعية.
- هـ. التحدي: بحيث تُشكل تحدياً للعاملين، وهذا ما يحفز ويدفع العاملين على بذل مجهودات كبيرة لتحقيق النتائج المرجوة، والتحدي يعني أن يحتوي على درجة معينة من الصعوبة ولكن قابل للإيجاز.
- و. القوة: من خلال تقديم صورة واضحة لمستقبل أفضل للمؤسسة.
- ز. الثبات: أي لا تستجيب للتغيرات القصيرة الأجل في الأسواق والتكنولوجية، وهذا لا يعني أن لا تكون مرنة.
- ح. الإلهام: عن طريق اختيار هدف قادر على جذب العاملين لتحقيقه.

2. محتوى الرؤية: يجب أن يشمل المحتوى الاستراتيجي للرؤية على العناصر المتعلقة بكل من المنتجات والخدمات والأسواق، وأن يأخذ بعين الاعتبار الصناعة والعملاء والبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.

## ثالثا: خطوات تحقيق الرؤية

- حتى يتمكن القادة من جعل الصورة المستقبلية لمؤسساتهم واقعا ملموسا، عليهم بإتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:
- وضع استراتيجيات وخطط لتنفيذ الرؤية، وهذه تُعتبر أول خطوة يتم اعتمادها بعد تحديد الرؤية،
  - إيصال الرؤية إلى كل أصحاب المصلحة الداخلية، كالمسيرين والعاملين، وأصحاب المصلحة الخارجية، كالعلاء والمستثمرين والهيئات الحكومية، من أجل كسب ثقتهم ودعمهم،
  - الموازنة ما بين الرؤية والممارسات الإدارية وأنظمة الدعم التنظيمية، كالتوظيف، تصميم الوظائف، أنظمة الحوافز، التركيز على العمل الجماعي،
  - تمكين العاملين وتحفيزهم، فالقادة لا يمكنهم تجسيد الرؤية بمفردهم.

<sup>1</sup> Sooksan KANTABUTRA and Gayle AVERY, "The power of vision: Statements that resonate," **Journal of business strategy**, Vol. 31, N<sup>o</sup> 1, England, Emerald Group Publishing Limited, 2010, p.p. 40 - 41.

<sup>2</sup> Sooksan KANTABUTRA and Gayle AVERY, "A critical review of the "Vision" literature", Op. Cit., p. 5.

## رابعاً: أهمية الرؤية

هناك العديد من البحوث التي أكدت على وجود علاقة إيجابية ما بين خصائص ومحتوى الرؤية الجيدة وأداء ونمو المؤسسات، وذلك استناداً إلى مؤشرات كمية كالمبيعات والأرباح ودوران العمل. هذا لأن الرؤية<sup>1</sup>:

- تُعتبر دليلاً لإعداد وتنفيذ الخطط والقرارات الإستراتيجية وحتى اليومية،
- تُعتبر أداة لإحداث التغيير في المؤسسات،
- تُساهم في تحفيز ودفع العاملين نحو إنجاز الأهداف المحددة،
- تُؤدي إلى رفع مستوى الالتزام ورضا أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.

## خامساً: علاقة الرؤية بتعبئة الموارد البشرية

رغم أن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم مفاهيم مرتبطة ببعضها البعض، إلا أن الرؤية تُعتبر المفهوم الأكثر شمولية، لأنها تركز على المفاهيم الأخرى.

إن الرؤية الإستراتيجية تكون أداة للتعبئة إذا كانت واضحة، ذات معنى، تُشكل نوعاً من التحدي، تُمنح المزيد من القدرة على التصرف باستقلالية، منتشرة لدى جميع العاملين وتحركها القيم الإنسانية. إذ أن هذا يؤدي إلى تجميع طاقات وتطلعات العاملين، إثارة التزامهم بها، حثهم على اتخاذ المبادرات الضرورية ودفعهم نحو تحقيق هذا التصور للمستقبل المرغوب فيه للمؤسسة أو حتى تجاوزه<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: الرسالة

تُعد عملية صياغة رسالة المؤسسة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنها تُحدد مجال نشاط المؤسسة، العملاء الذين تريد إشباع حاجاتهم والأسواق التي ستتنافس فيها، وتُعتبر عملية مستمرة، ذلك أنها عبارة عن نتيجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهي تتغير بتغير هذه البيئة.

## أولاً: تعريف الرسالة

يمكن تشبيه رسالة المؤسسة ببطاقة الهوية الخاصة بها، وفي هذا المنحى يقول Peter DRUCKER: "إن السؤال: ما هو نشاطنا؟ مرادف للسؤال: ما هي رسالتنا؟"<sup>3</sup>.

كما تُعرف رسالة المؤسسة على أنها: "بيان من طرف المؤسسة حول سبب وجودها"<sup>4</sup>.  
تُعرف كذلك بأنها: "ما اختارته الإدارة العليا لتقوم به المؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Sooksan KANTABUTRA and Gayle AVERY, "The power of vision: Statements that resonate", Op. Cit., p.p. 38, 43.

<sup>2</sup> Michel TREMBLAY, Denis CHENEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Eve LAPALME et Doucet OLIVIER, "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail", **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p.p. 69 - 70.

<sup>3</sup> David FRED R., **Strategic management: Concepts and Cases**, 13<sup>th</sup> Edition (New Jersey (U.S.A.): Pearson Education, 2011) p. 44.

<sup>4</sup> D. Keith GURLEY et al., Op. Cit., p. 222.

<sup>5</sup> John V. MULLANE, "The mission statement is a strategic tool: When used properly", **Management Decision**, U.S.A., MCB UP Limited, 2002, p. 448.

يتضح من خلال ما سبق، أن رسالة المؤسسة تشير إلى: صيغة توضح مجال نشاط المؤسسة الذي يبرر وجودها ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

### ثانيا: خصائص ومحتوى الرسالة

تختلف بيانات الرسالة من حيث المحتوى والطول والشكل والخصوصية من مؤسسة لأخرى، ويؤكد الكثير من الممارسين والأكاديميين في الإدارة الإستراتيجية بأن صيغة الرسالة الفعالة يجب أن تتصف بخصائص وتتضمن عناصر معينة، ذلك أن الرسالة هي في الغالب الجزء الأكثر وضوحا وعلنا في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. خصائص الرسالة: يجب أن تتصف صيغة الرسالة بالخصائص التالية:

أ. **مختصرة:** يجذب أن تحتوي على أقل من 250 كلمة، وأن تكون واضحة بما فيه الكفاية لتكون مفهومة على نطاق واسع بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة.

ب. **واسعة النطاق:** بحيث لا تشمل المبالغ النقدية أو الأرقام أو النسب المئوية أو الأهداف، ويعني هذا أن صيغة الرسالة لا بد أن لا تحتوي على تفاصيل دقيقة، ذلك أن من شأنها أن تُحد من النمو الإبداعي والتفكير في بدائل إستراتيجية أخرى. ومنه يُفضّل أن تكون غامضة وعلى درجة عالية من التجريد، ولكن مع الحرص أن لا يؤدي هذا الغموض إلى بدائل إستراتيجية خاطئة، بمعنى أن بيان الرسالة يجب أن يكون محدودًا بما فيه الكفاية لاستبعاد بعض المشاريع والاستراتيجيات وواسعًا بما يكفي للسماح بالنمو الإبداعي.

ج. **التوجه نحو العميل:** بحيث يتم التركيز فيها على الحاجات المراد إشباعها وليس على المنتجات والخدمات المقدمة، فالزبون لا يُقدم على شراء المنتج أو الخدمة، بل يقوم بشراء قيمة هذا المنتج أو الخدمة عن طريق تحديد فائدتها.

د. **ملهمة:** بحيث تثير مشاعر إيجابية نحو المؤسسة، حتى ترفع من مستوى دعم أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية.

هـ. **التوافق مع أصحاب المصلحة:** ذلك بأن تكشف أن المؤسسة مسؤولة اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا وبيئيا.

و. **تشمل تسعة عناصر:** العملاء، المنتجات أو الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء والنمو والأرباح، الفلسفة، مفهوم الذات، الصورة العامة والعاملين.

ز. **مستمرة:** أي أنه يجب أن تكون مرنة مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأن تخضع لمراجعة دورية.

#### 2. محتوى الرسالة: فيما يلي العناصر التسعة التي يجب أن يحتوي عليها بيان الرسالة:

أ. **العملاء:** من هم عملاء للمؤسسة؟.

ب. **المنتجات أو الخدمات:** ما هي المنتجات أو الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة؟.

ج. **الأسواق (الموقع الجغرافي):** أين تتنافس المؤسسة؟.

<sup>1</sup> David FRED R., Op. Cit., p.p. 49 - 52.

- د. التكنولوجيا: هل تستخدم المؤسسة التكنولوجية الحديثة؟.
- هـ. البقاء في السوق والنمو والربحية: هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والسلامة المالية؟.
- و. الفلسفة: ما هي المعتقدات الأساسية، القيم، الطموحات، والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟.
- ز. مفهوم الذات: ما هي الكفاءة المميزة للمؤسسة، أو الميزة التنافسية الرئيسية لها؟.
- ح. الصورة العامة: هل تستجيب المؤسسة للاهتمامات المجتمعية والبيئية؟.
- ط. العاملين: هل يُشكل العاملون أصولاً ذات قيمة في المؤسسة؟.

### ثالثاً: عملية إعداد الرسالة

في نموذج الإدارة الإستراتيجية يتم إعداد الرسالة والرؤية قبل وضع وتنفيذ الاستراتيجيات البديلة، وغالبا ما يتم هذا عن طريق إشراك أكبر عدد من الإداريين والفاعلين في المؤسسة، وهذا لضمان التزامهم بتنفيذها. إن الطريقة المستخدمة على نطاق واسع في إعداد الرسالة أو الرؤية هي إعداد صيغ أولية لها وتقديمها للمشاركين لقراءتها، حتى تتكون لديهم صورة أولية عنها، ثم يُطلب من كل واحد كتابة رسالة المؤسسة من خلال الإجابة على السؤال: ما هي رسالتنا؟ أو ما هو عملنا؟، هذا السؤال سيكشف عن وجهات نظر مختلفة ما بين الإداريين ما كانت تظهر إلى العلن لو لاه، والاختلاف في الإجابات سيؤدي حتما إلى الاختلاف في تحديد الأهداف والإستراتيجيات والتنظيم والسلوك، لذلك هذه المرحلة تُعد جد مهمة لاختيار القرار الصحيح. فتقوم بعدها الإدارة العليا بدمج هذه الصيغ من الإجابات المختلفة في صيغة واحدة على شكل مسودة، يتم توزيعها على المشتركين، ويُطلب منهم تقديم اقتراحات بحذف أو إضافة أو تعديل لصيغة الرسالة، إلى أن يصلوا إلى تحديد الصيغة النهائية. قد تستعين المؤسسة بمستشارين خارجيين ذوي خبرة في المجال، للمساعدة في صياغة الرسالة لغويا أو تطويرها، لضمان نظرة غير متحيزة<sup>1</sup>.

### رابعاً: أهمية الرسالة

أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك رسالة مكتوبة وواضحة يكون أداؤها المالي أكبر من المؤسسات التي لا تمتلك هذه الرسالة، ولقد أوصى كل من KING و CLELAND المؤسسات بضرورة كتابة الرسالة بعناية من أجل جني الفوائد التالية<sup>2</sup>:

- ضمان الإجماع والاتفاق من طرف جميع الإداريين والعاملين على غرض وسبب وجود المؤسسة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيقه،
- تقديم الركيزة التي على أساسها يتم تحديد الأولويات من العوامل الداخلية والخارجية المستعملة في وضع الاستراتيجيات البديلة،
- تقديم أسس ومعايير محددة لتخصيص موارد المؤسسة،

<sup>1</sup> David FRED R., Op. Cit., p.p. 46 - 48.

<sup>2</sup> David MEREDITH E., David FOREST R. and David FRED R., "Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction", **International Journal of business, marketing, and decision sciences**, Vol. 7, N<sup>o</sup> 1, U.S.A., IABPAD, 2014, p.p. 96 - 97

- توفير أساس لتنظيم العمل والإدارات والأنشطة والقطاعات حول هدف مشترك،
- خلق رابط عاطفي مابين المؤسسة والعاملين بها،
- تحقيق أداء عالي للمؤسسة.

### خامسا: علاقة الرسالة بتعبئة الموارد البشرية

تصف الرسالة المظهر الحالي للمؤسسة وسبب وجودها على أساس القيم والكفاءات والسلوكيات والسياسات المميزة لها، ولقد لاحظ كل من YEUNG و CAMPBELL أن للرسالة قدرة على إيجاد رابط عاطفي ما بين المؤسسة والعاملين بها، هذا الرابط ينتج عندما تتوافق قيم وشخصية العاملين مع قيم وسلوك المؤسسة، فيتحول إلى اتفاق فكري والتزام بإستراتيجية المؤسسة، والذي يتحول بدوره إلى إحساس بالرسالة، فيرفع من مستوى التزام وتمسك العاملين بها<sup>1</sup>. ومنه نستنتج أن الرسالة تساهم في تعبئة العاملين، من خلال قدرتها على تجميع وتوجيه جهود العاملين باتجاه هدف مشترك يتجاوز المصالح الشخصية.

### المطلب الثالث: الأهداف

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد رسالتها ورؤيتها على أساس القيم التي تؤمن بها، تأتي المرحلة الموالية وهي تحديد الأهداف، والتي تُعتبر الأساس الذي تستند عليه المؤسسة لتقييم أدائها وأداء العاملين فيها، حيث تقوم من خلالها بمتابعة ومراقبة الأداء واتخاذ القرارات اللازمة لتقليص الفجوة ما بين المتوقع (الأهداف) والواقع (الأداء الحالي).

### أولا: تعريف الأهداف

غالبا ما يتم الخلط ما بين الأهداف والرؤية، رغم وجود اختلافات جوهرية بينهما، فالرؤية تُعبر عن الجانب الفلسفي، ولا تكون محددة بإطار زمني، ولا يتم التعبير عنها كميا، عكس الأهداف التي غالبا ما تُعبر عن الجانب العملي، وتركز على الكثير من التفاصيل الإجرائية. فيما يلي بعض التعاريف المقدمة للأهداف:

تُعرف الأهداف على أنها: "الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يجب إنجازه ومتى؟"<sup>2</sup>.

كما تُعرف بأنها: "عبارة تصف المستقبل الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، فهي تصف ما تحاول المؤسسة إنجازه"<sup>3</sup>.

تُعرف كذلك بأنها: "صيغة توضح النتائج النهائية التي تحاول المؤسسة إنجازها برمجيا وتنظيميا"<sup>4</sup>.

يتضح من خلال ما سبق، أن الأهداف عبارة عن: صيغة توضح ما ترغب المؤسسة أو الوحدة القيام به مستقبلا، فهي تشير إلى النتائج النهائية التي يتم توجيه الجهود نحوها.

<sup>1</sup> David FRED R., Op. Cit., p. 47.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى (الأردن (عمان): دار المسيرة، 2015) صفحة 211.

<sup>3</sup> Henry COTHRAN, Allen WYSOCKI, Derek FARNSWORTH and Jennifer L. CLARK, **Developing SMART goals for your organization** (Florida (U.S.A.), IFAS, 2015) p. 1.

<sup>4</sup> "Goals and Objectives," <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/06/BUS208-4.2.pdf>, p. 2 (See on: 21/04/2018).

## ثانياً: أنواع الأهداف

يتم تصنيف الأهداف التنظيمية إلى عدة أنواع حسب معايير معينة، أهمها<sup>1</sup>:

## 1. الأهداف الرئيسية (أو الغايات أو الأهداف الإستراتيجية): تتصف بأنها:

- عامة وشاملة من حيث الأنشطة التي تغطيها، وبالبعد عن التفاصيل الدقيقة،
- غير محددة كمياً وغير ملموسة،

- تعطي للرسالة اتجاهها مستقبلياً وتعكس أبعادها،

- طويلة الأجل وقد لا تُنجز خلال فترة الخطة.

## 2. الأهداف الفرعية (أو التكتيكية أو العملية): تتصف بأنها:

- ضيقة من حيث الأنشطة التي تغطيها، والميل إلى التفاصيل الدقيقة،

- قابلة للقياس وملموسة، وتتكلم عن النتائج بلغة محددة،

- تعكس أبعاد الرسالة، وتنبثق من الأهداف الإستراتيجية، وتعطي للرسالة جوانب تطبيقية،

- قصيرة الأجل وتُنجز خلال فترة الخطة.

يمكن التعبير عن هذه الأهداف كمضلة كبيرة، تقوم وتُستند على أسلاك معدنية تمتد من مركزها إلى

أطرافها، هذه المضلة هي الهدف الاستراتيجي، والأسلاك هي الأهداف الفرعية، وهنا يلاحظ أن المضلة دون هذه

الأسلاك لا يمكن أن تقف، كما أن هذه الأسلاك بدون هذه المضلة لا تربطها رابطة بل هي مشتتة الاتجاهات.

## ثالثاً: خصائص الأهداف

أكد كل من Edwin LOCKE و Gary LATHAM من خلال نظريتهما حول تحديد الأهداف، على

ضرورة توافر خمسة معايير عند صياغة الأهداف، سميت بالأهداف الذكية (SMART Goal)، إلا أن المعنى

الحقيقي لكلمة SMART\* يتعدى المعنى اللغوي الصرف لها، ذلك أن كل حرف منها يشير إلى إحدى خصائص

الهدف الجيد. فالهدف يجب أن يكون<sup>2</sup>:

## 1. محدد: تكون فرصة إنجاز الهدف المحدد أكبر من الهدف العام، فأول خطوة في عملية صياغة الأهداف تبدأ

بطرح الأسئلة الستة التالية:

- من؟: تحديد المعنيين بالتنفيذ،

- ماذا؟: تحديد ما يراد بإنجازه،

- أين؟: تحديد الإطار المكاني،

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، صفحة 230.

\* SMART = Specific + Measurable + Achievable + Relevant + Time Bound

<sup>2</sup> Team FME, "effective goal setting", <https://sclaa.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Effective-Goal-Setting.pdf>, 2013, p.p.17 - 22 (See on: 12/06/2018).

- متى؟: تحديد الإطار الزمني،

- ما هي؟: تحديد المتطلبات والقيود،

- لماذا؟: تحديد الأسباب أو الفوائد من تحقيق الأهداف.

**2. قابلا للقياس:** وذلك بوضع معايير ملموسة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق كل هدف تم وضعه، فقياس مدى التقدم في إنجاز الأهداف يُقيّم المؤسسة في المسار الصحيح، ويساعد على عدم تجاوز التواريخ المحددة، والحكم على مدى واقعيته ومرونتها مع الأحداث غير المتوقعة، كما أن تحقيق الأهداف الجزئية يعطي حافزا نحو مواصلة الجهد المطلوب للوصول إلى الأهداف العامة.

ولتحديد ما إذا كان الهدف قابلا للقياس أم لا، يتم طرح الأسئلة التالية:

- كم (من حيث العدد والنوع)؟،

- كيف سيتم التعرف متى يحدث ذلك؟.

**3. قابلا للإنجاز:** إذا كانت الأهداف صعبة أو مستحيلة التحقق، فإن ذلك سيثبط من عزيمة الأفراد ويقلل من الثقة في أنفسهم، ومع ذلك يجب أن لا تكون سهلة المنال بحيث لا تثير أي تحدي، كما يجب التأكد من أن الموارد والكفاءات المتوفرة تساعد على إنجاز الأهداف المحددة.

**4. ملائما:** يتم التأكد من مدى ملاءمة الهدف بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يستحق هذه التكلفة والموارد المطلوبة؟،

- هل الوقت مناسباً لإنجازه؟،

- هل يتواءم مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة؟.

فالهدف الذي يدعم أو يتوافق مع أهداف أخرى يُعتبر هدفا ذات صلة وملائما، وكجزء من عملية تحديد الأهداف، يتم مراجعة أي هدف للتأكد من أنه لا يتعارض مع رسالة ورؤية المؤسسة ودور العاملين.

**5. مقيدا بوقت للتنفيذ:** من الضروري أن تحتوي الأهداف على إطار زمني أو تاريخ محدد لإنجازه، إذ يساعد الالتزام بالموعد النهائي العاملين على تركيز جهودهم نحو تنفيذها، كما يمنع من الاهتمام بالمهام الروتينية، وكذلك يرفع من مستوى الإلحاح والالتزام بها.

#### رابعاً: أهمية الأهداف

توجد جوانب عديدة تبرر ضرورة وضع الأهداف، يمكن تصنيفها كما يلي:

**1. بالنسبة للمؤسسة:** تُعتبر الأهداف<sup>1</sup>:

- أهم عناصر التخطيط، فعليها تُبنى عمليات التنبؤ، ويتم تحديد السياسات والإجراءات والقواعد، وتُعد الميزانيات والبرامج لتحقيقها،

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، صفحة 221 - 222.

- مرشدة لاتخاذ القرارات المناسبة حسب المواقف التي تواجه المؤسسة،
  - أداة الإدارة العليا لوضع الأهداف الفرعية الخاصة بالمستويات الإدارية الدنيا،
  - أداة لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، والتفويض السليم للسلطة،
  - أداة لوضع المعايير والمقاييس التي تُستخدم في الرقابة وتقييم أداء المؤسسة وأداء العاملين.
- 2. بالنسبة للعاملين:** يمكن أن تساعد الأهداف على الرفع من الأداء الفردي من خلال أنها<sup>1</sup>:
- تسمح لأعضاء الفريق على التركيز والالتزام من أجل إنجاز الأهداف النهائية،
  - تُعتبر بمثابة مولد للطاقة، تحث العاملين على بذل مجهودات إضافية لتحقيقها،
  - تشجع أعضاء الفريق على المبادرة في اتخاذ قرارات فعالة ذات تأثير على المدى الطويل،
  - تحفز العاملين على استغلال الوقت من أجل تعظيم الإنتاجية.

### خامسا: علاقة الأهداف بتعبئة الموارد البشرية

توفر الأهداف معالم واضحة حول تقييم مدى إنجاز رسالة المؤسسة ومدى التقدم باتجاه المستقبل، وحتى تؤدي الأهداف المنبثقة من رسالة ورؤية المؤسسة إلى تبني العاملين للسلوكيات التقديرية وسلوكيات التعبئة، من الضروري أن تكون عريضة وغير محددة بدقة وذلك حتى تترك مجالاً للتجديد والتلقائية والإبداع<sup>2</sup>. كما أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتوافر المعايير الخمسة للأهداف الذكية فيها، يؤدي إلى تجميع جهود العاملين نحو التركيز لتنفيذها<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: القيم

سيدرك أي شخص عمل في أكثر من مؤسسة، أن هناك شيء مختلف في كل واحدة، ويكون من الصعب جدا تحديد ما هو، ولكنه من المؤكد أنه شعور مختلف، هذا الشعور لا يختلف عن ذلك الشعور عندما يسافر الفرد خارج الوطن فيلتقي بأفراد يلبسون ملابس مختلفة، يتحدثون لغة مختلفة، ويمارسون عادات وتقاليد مختلفة، ومنه في الأخير ندرك أننا نواجه ثقافة مختلفة، وهذا ما يحدث بالفعل عندما ينتقل الفرد من مؤسسة إلى أخرى. من بين أهم التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، هي: "مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، يتم تعزيزها من قبل رموز وهيكل المؤسسة، وتتجلى من خلال طريقة تفكير وتصرف الأفراد"<sup>4</sup>.

يتبين من خلال ما سبق، أن القيم تُعتبر من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية التي تُشكل هوية وشخصية المؤسسة، والتي تتكون من العناصر التالية: القيم، الرموز، العادات والتقاليد، الطقوس والاحتفالات،...

<sup>1</sup> Team FME, Op. Cit., p. 7.

<sup>2</sup> Michel TREMBLAY et al. Op. Cit., p. 70.

<sup>3</sup> Team FME, Op. Cit., p. 22.

<sup>4</sup> John MEYER and Larissa TOPOLNYTSKY, "Organizational culture and retention," **Culture**, Vol. 45, U.S.A., American Psychological Association, 2000, p. 2.

## أولاً: تعريف القيم

تسعى المؤسسات إلى بناء منظومة قيم خاصة بها، يلتزم جميع العاملين بها، هذه القيم قد تكون مكتوبة أو لا، وغالبا ما تُستخدم لوصف القيم المصطلحات التالية: المعتقدات، الأخلاق، المبادئ، المعايير،... فيما يلي بعض التعاريف المقدمة لها:

عَرَفَ PRUZAN القيم التنظيمية على أنها: "المعتقدات الأساسية والثابتة للمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما تُعرف بأنها: "ما يُعتقد العاملون أنه جيد بالنسبة للمؤسسة، وما الذي تحتاجه ليحدث فيها، وما هو مطلوب داخل المؤسسة في المستقبل"<sup>2</sup>.

أما Eaker و DuFour فلقد عَرَفَا القيم التنظيمية على أنها: "كيف يجب أن نتصرف من أجل جعل الرؤية المشتركة حقيقة؟"<sup>3</sup>.

يتضح من خلال ما سبق، أن القيم تتميز بالثبات والاستقرار وعدم التغيير، فقد تتغير الإجراءات والطرق التي يتم إرساؤها وترسيخها في المؤسسة لكنها تبقى ثابتة، كما أنها توضح ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها لا تجيب فقط على هذا السؤال: بماذا نعتقد؟، ولكن أيضا: كيف يجب أن نتصرف من أجل إنجاز الرؤية؟. ومنه يمكن تعريف القيم على أنها: المعتقدات الأساسية للمؤسسة، التي تتصف بالثبات النسبي، ويلتزم العاملون بها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، الصواب والخطأ، والذي يُساهم في تحقيق رؤية المؤسسة.

## ثانياً: أنواع القيم

حاول العديد من الباحثين في العلوم النفسية والاجتماعية وأهمهم SCHWARTZ و ROKEACH، تحديد أنواع القيم من أجل وصف وفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد، قائمة القيم التي تم التوصل إليها تم تعديلها من طرف FINEGAN، McDONALD، GANDZ وآخرون، لتتلاءم مع بيئة الأعمال والمؤسسات وتكون قابلة للتطبيق في مجال العمل واعتمادها كوسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق الأهداف المحددة.

تجدر الإشارة إلى أنه من خلال الإطلاع على البحوث المختلفة حول القيم، يُلاحظ أن هناك تطور فيما يخص تصنيف القيم وأن هناك العديد منها، لكن أشهرها تصنيف كل من McDONALD و GANDZ، والذي يُعتبر القاعدة الأساسية للتصنيفات الأخرى، حيث حدد الباحثان مجموعة من القيم عددها 24، تم تصنيفها إلى أربع مجموعات، كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> Pooja PURANG and Anuradha SHARMA, "Value institutionalization enhances commitment: Perspective of culture in Indian organisations," **Indian Journal of industrial relations**, Vol. 43, N<sup>o</sup> 1, India, Shri Ram Centre for industrial relations and human resources, 2007, p. 17.

<sup>2</sup> Mitja GORENAK and Suzana KOSIR, "The importance of organizational values for organization," **international conference of management, knowledge and learning**, Slovenia, 2012, p. 564.

<sup>3</sup> D. Keith GURLEY et al., Op. Cit., p. 223.

## جدول 1/2: أنواع القيم حسب GANDZ و McDONALD

أنواع القيم	عناصر القيم المكونة لكل نوع
القيم ذات التوجه نحو العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سعة الأفق: تقبل وجهات النظر والآراء المختلفة،</li> <li>- الاهتمام: اللطف ومراعاة مشاعر الآخرين،</li> <li>- التعاون: أن تكون متعاوناً وتعمل بشكل جيد مع الآخرين،</li> <li>- المجاملة: أن تكون مهذباً وتحترم كرامة الفرد،</li> <li>- العدالة: أن تكون منصفاً وتقدم اعترافاً على أساس الاستحقاق،</li> <li>- العفو: أن تكون متسامحاً، وتبدي التفهم عند حدوث الأخطاء،</li> <li>- الدعابة: خلق جو من المرح والمزاح،</li> <li>- النزاهة الأخلاقية: أن تكون مستقيماً وتتبع المبادئ الأخلاقية،</li> <li>- المساواة الاجتماعية: أن تتساوى مع الآخرين، وتتجنب التفرقة على أساس الحالات الاجتماعية،</li> <li>- الصراحة: أن تكون واضحاً وصادقاً وصریحاً في المناقشات.</li> </ul>
القيم ذات التوجه نحو المهام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاح: أن تكون مكافحاً وتتابع إنجاز الأهداف بقوة،</li> <li>- الاجتهاد: العمل لمدة طويلة وبذل مجهودات من أجل إنجاز الأهداف،</li> <li>- المبادرة: اغتنام الفرص وتحمل المسؤولية دون تردد.</li> </ul>
القيم ذات التوجه نحو التغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التكيف: أن تكون مرناً ومتقبلاً للتغيير في الظروف الجديدة،</li> <li>- الاستقلالية: أن تكون مستقلاً وحرراً في التصرف،</li> <li>- الإبداع: تطوير أفكار جديدة وتطبيق مداخل الابتكار،</li> <li>- التطور: تحقيق النمو والتعلم والتطور الشخصي،</li> <li>- التدريب: الأخذ بمدخل التجربة والخطأ لحل المشكلات.</li> </ul>
القيم ذات التوجه نحو الوضع الراهن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحيطة: أن تكون حذراً وتحاول التقليل من التعرض للمخاطر،</li> <li>- الاقتصاد: أن تكون مقتصداً وحذراً عند الإنفاق،</li> <li>- الشكليات: التمسك بالسلوكيات السليمة والمحافظة على التقاليد،</li> <li>- المنطق: أن تكون عقلانياً وتُفكر من خلال الحقائق والأرقام،</li> <li>- الطاعة: الامتثال للتوجيهات وإتباع القواعد والقوانين،</li> <li>- الترتيب: أن تكون أنيقاً ومرتباً ومنظماً تنظيمياً جيداً.</li> </ul>

المصدر:

John MEYER and Laryssa TOPOLNYTSKY, "Organizational culture and retention," **Culture**, Vol. 45, U.S.A., American Psychological Association, 2000, p.p. 4 - 5.

إن هذه القيم المصنفة إلى أربع مجموعات قد تتبناها المؤسسة ككل، وقد تُعطي أهمية لبعض القيم حسب قيم أخرى، ومنه فالممارسات الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية ستكون مختلفة حسب الأهمية التي توليها المؤسسة لقيم معينة. فمثلاً المؤسسة التي تُعطي أهمية أكبر للقيم ذات التوجه نحو العلاقات (أو كما يُطلق عليها القيم الإنسانية)، من المرجح أن تتبنى ممارسات تؤكد على الأداء الجماعي بدلاً من الأداء الفردي. أما إذا أولت المؤسسة أهمية أكبر للقيم ذات التوجه نحو المهام، فإنها ستقوم باختيار وتوظيف الأفراد الذين يعملون بجد ويتصفون بالكفاح والمثابرة، وهؤلاء سيتم تقييمهم على أساس قدرتهم في تحقيق أهداف الأداء، وسيتم مكافأتهم على أساس إنجازاتهم الفردية. أما المؤسسة التي تولي أهمية أكبر إلى القيم ذات التوجه نحو التغيير فإنه سيُتوقع أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستشجع الإبداع والابتكار، وبالتالي فإن المؤسسة ستوظف وتختار العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والكفاءات، ومن المرجح أن يُنقذ قدر من الأموال على التدريب والتطوير، بدلاً من استخدام سياسة الاستقرار لجذب الموظفين، ومن المرجح كذلك أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن جداً مُؤسس على اللامركزية في اتخاذ القرارات. وبالعكس فالمؤسسة ذات التوجه نحو قيم قوية موجّهة نحو الوضع القائم، تكون جد مهيكلة وتتصف باللامركزية في اتخاذ القرارات، وكذا بالإجراءات الرسمية، فالعامل يُختار ويُوظف حسب صفات الاستقرار وليس حسب المهارات المرتفعة، والأجر والمكافأة تُعطى على أساس طول المدة التي مكثتها بالمؤسسة وليس حسب الاستحقاق. ومنه فإن النتيجة التي يمكن الخروج بها، هي أنه هناك علاقة ما بين القيم ونوع الاستراتيجيات والممارسات الإدارية بصفة عامة، واستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فالقيم تُعتبر كدليل لها.

### ثالثاً: خطوات إرساء القيم

هناك مجموعة من الخطوات والإجراءات التي ينبغي للمؤسسة إتباعها، من أجل إضفاء الطابع المؤسسي على القيم والأخلاق التي يراد اعتناقها من طرف العاملين، وجعلها ميزة تتسم بها دون غيرها من المؤسسات. أهم هذه الخطوات هي<sup>1</sup>:

- إيصال القيم ومدونة الأخلاق السلوكي بشكل واضح لكل العاملين،
- تنسيق وتطوير وتعديل الأنظمة الرسمية، كقواعد وإجراءات التوظيف، تقييم ومكافأة أداء العاملين، وبرامج التدريب الأخلاقي، وذلك من أجل وضع هذه القيم حيز التنفيذ، والمواءمة ما بين القيم التنظيمية ومعتقدات وقيم العاملين والقيم المحبذة بشكل عام،
- إظهار التزام الإدارة العليا بالقيم التنظيمية، والاستعداد التام لاتخاذ أي إجراء بشأنها،
- دمج القيم في القنوات العادية لاتخاذ القرارات ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة، كتوزيع الموارد، وضع الأهداف، ونشر المعلومات.

<sup>1</sup> Pooja PURANG and Anuradha SHARMA, Op. Cit., p. 18.

## رابعاً: أهمية القيم

تتضح أهمية القيم التنظيمية من خلال أنها<sup>1</sup>:

- تُعتبر أداة تسويقية للمؤسسة، يتم من خلالها إلهام وتشجيع العاملين على الانضمام والبقاء فيها، والعملاء على شراء واستخدام منتجاتها، والمساهمين على شراء أسهمها وغيرهم من المتعاملين،
- تُشكل ثقافة وهوية المؤسسة، مما يُؤثر على نوع الاستراتيجيات المتبعة، والأهداف المحددة، والوسائل المستخدمة لتحقيقها،
- تُعتبر دليلاً للسلوكيات المقبولة والمرفوضة في المؤسسة، فهي تُساهم في توجيه السلوكيات داخلها،
- تُساهم في الرفع من أداء العاملين، فهي تُؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام والرضا الوظيفي لدى العاملين بسبب توافر قيمهم مع قيم المؤسسة.

## خامساً: علاقة القيم بتعبئة الموارد البشرية

تُمثل القيم التنظيمية المبادئ الكبرى التي تتركز عليها الرؤية والرسالة والأهداف، والخطوط العريضة للتصرف، فهي تُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض، وبسبب تعقدها وتعددتها تم تصنيفها حسب McDONALD و GANDZ إلى أربع مجموعات أساسية (القيم ذات التوجه نحو: العلاقات، المهام، التغيير والوضع الراهن)، كل مجموعة منها تُظم عدداً من القيم. وأكدت الدراسات على أن التعبئة تتركز على القيم ذات التوجه نحو العلاقات، أو كما يُطلق عليها كذلك القيم الإنسانية (التعاون، الاهتمام، العدالة، الاحترام،...)، أكثر من القيم الأخرى، والتي يُطلق عليها القيم الإنتاجية (الجهد المبذول، الاقتصاد في الموارد، الامتثال للقواعد والأوامر،...)، وهذا لأنها تتغذى منها، وكذلك لأن لها تأثير إيجابي على الشروط النفسية كالعدالة والثقة، وعلى السلوكيات التنظيمية كالالتزام العاطفي والقدرة على التصرف.

حتى تُصبح القيم التنظيمية تعبوية يجب أن تكون سلوكيات القادة مُنسجمة معها، كما يجب أن تحظى بانضمام واسع من العاملين، أو على الأقل بانضمام الكتلة الحرجة منهم، ولضمان هذا الانضمام يجب على المؤسسة أن تقوم بإيصالها بوضوح لكل العاملين، وأن يتم تبنيها بشكل يومي بحيث تكون هناك أدلة متكررة بأنها موجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mitja GORENAK and Suzana KOSIR, Op. Cit., p. 565.

<sup>2</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p.p. 70 - 71.

### المبحث الثاني: القيادة وتنظيم العمل

تُعتبر القيادة أول ممارسة تهدف إلى تحقيق مستويات مرتفعة من التعبئة، ذلك أن القائد المعبئ (أو التحويلي) الذي يتوافر على سمات وقدرات واتجاهات وسلوكيات معينة، تجعله قادراً على الاستخدام الفعال لممارسات التعبئة الأخرى. لكن الكلام عن هذا النوع من القيادة شيء، وإيجادهم وتوظيفهم أو إعدادهم وتدريبهم شيء آخر، ذلك أنهم يُعتبرون موارد نادرة ومكلفة، إذ يصعب الحصول عليهم وتكوينهم. من بين مهام القائد هي تحديد أنشطة المؤسسة ومواردها وتحديد العلاقات بينها، وتقسيم السلطة والصلاحيات والمهام ما بين العاملين، أي تحديد طريقة تنظيم العمل، والتي لها تأثير كبير على سلوكيات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن هنا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى القيادة وتنظيم العمل كإحدى أهم ممارسات تعبئة العاملين.

#### المطلب الأول: القيادة

تُعتبر القيادة ضرورة لأي تنظيم، بدءاً بالأسر مروراً بالجماعات وصولاً إلى الدول، من حيث أنها لازمة لكل مجموعة من الأفراد يتواجدون ويجمعون لتحقيق أهداف معينة، حيث يحتاجون ويتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم، خلق الانسجام بينهم، وتوجيه وتنظيم جهودهم نحو تحقيق أهدافهم المشتركة. احتلت القيادة باعتبارها ظاهرة اجتماعية - لأنها تتضمن روابط وعلاقات اجتماعية بين الأفراد - مكانة هامة في مواضيع علم الاجتماع وعلم النفس، وتناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ زمن، إلا أنه ومع ظهور الثورة الصناعية ونشأة المؤسسات انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، والذي تولد عنه مجموعة كبيرة من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الفعالة وربطها بأداء العاملين والمؤسسة ككل.

#### أولاً: تعريف القيادة

يتضح معنى القيادة من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها لها علماء النفس والاجتماع والإدارة، منها: يُعرف TEAD القيادة بأنها: "ائتلاف مجموعة سمات، تُمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف"<sup>1</sup>.

تُعرف كذلك بأنها: "فن أو العملية القائمة على التأثير في الأفراد، لتوجيه جهودهم بصفة طوعية، بهدف تحقيق أهداف الجماعة"<sup>2</sup>.

أما TANNERBAUM، WESCHLER و MASSARIK فيُعرفون القيادة بأنها: "عملية نفوذ شخصي تتم ممارستها في الموقف، وتُوجه من خلال عملية الاتصال، لتحقيق هدف أو أهداف معينة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2002) صفحة 258.

<sup>2</sup> Harold KOONTZ et Cyril O'DONNELL, **Management: Principes et méthodes de gestion**, Traduit et adapté par Gilles DUCHARME (Québec (Canada): McGraw-Hill, 1980) p. 490.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2005) صفحة 227.

تُظهر هذه التعاريف، أن تعريف القيادة يختلف باختلاف الزاوية التي يتم التركيز عليها، إذ يمكن تعريفها على أساس السمات والمهارات الواجب توافرها في القائد، أو المكانة المركزية التي يحتلها في الجماعة والدور الأساسي الذي يؤديه، أو التأثير الذي يحدثه في الجماعة، أو طبيعة الموقف الذي يتواجد فيه. لقصور هذه التعاريف التي تعتمد على زاوية محددة لتعريف القيادة، يمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها: القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، في مواقف وظروف معينة، ودفعهم للسعي برغبة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

### ثانياً: عناصر القيادة

القيادة هي محصلة التفاعل بين مجموعة من العناصر، هي:

**1. القائد:** يُعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات، والتي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>1</sup>. كما يُعرف بأنه: "الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي دون إلزام قانوني، بحيث يكون معبراً عن آمالهم وطموحاتهم"<sup>2</sup>. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن نجاحهم الشخصي وتحقيق أهدافهم يتوقف على تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

**2. الجماعة:** يرى DRUCKER أن القائد عبارة عن: "شخص له تابعون"<sup>3</sup>، من هذا التعريف يتبين أن القيادة بمفهومها العام ظاهرة في الجماعات. تُعرف الجماعة بأنها: "كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>4</sup>. تتميز الجماعة المنظمة عن الجماعة العادية في أن القيادة تُعتبر شرطاً أساسياً لوجودها<sup>5</sup>، لأنها تُعتبر النواة التي يلتف حولها الأفراد.

**3. التأثير:** تُصور معظم التعاريف القيادة بأنها عملية تأثير إيجابي، يقوم بها فرد نحو أفراد آخرين بهدف توجيه سلوكهم في اتجاه معين، لهذا نجد أن بعض الدارسين يستثنون من مفهوم التأثير في عملية القيادة، أي تأثير قائم على وسائل الإكراه والقهر التي تولد لدى أفراد الجماعة ردود فعل سيئة، وتثير لديهم الروح العدوانية ضد قائدهم<sup>6</sup>.

**4. الأهداف:** إن الهدف الرئيسي من عملية التأثير والتوجيه التي يقوم بها القائد هو تحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، وتتميز هذه الأهداف بكونها متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بالمؤسسة، وأهداف

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية (الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006) صفحة 123.

<sup>2</sup> محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (عمان (الأردن): دار الشروق، 2003) صفحة 181.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 227.

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003) صفحة 279.

<sup>5</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009) صفحة 91 - 92.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، صفحة 92 - 93.

خاصة بالجماعة ككل وبكل فرد من أفرادها، والتي غالباً ما يحدث عدم تطابق بينها<sup>1</sup>. لأن الإدارة مثلاً تهتم في المقام الأول بالإنتاج والجودة والنفقات والربحية، بينما يميل العاملون إلى الاهتمام بمستويات الأجور وظروف العمل وتحقيق الذات والتقدم الوظيفي. ومنه هنا فالقائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على إيجاد التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين فيها، فهو من جهة يحقق أهدافه وأهداف العاملين في سياق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

**5. الموقف:** يشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، مستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها العمل، نوعية المرؤوسين من حيث اتجاهاتهم وقدراتهم وقيمهم، طبيعة المشكلة ومدى توفر الإمكانيات والمعلومات والوقت المتاح للقيام لحلها، الأهمية النسبية والأولويات التي تُعطى للمشكلات، الضغوط التي يواجهها القائد، الأهداف المرتبطة بالموقف،...<sup>3</sup> فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يتكيف مع كل هذه المتغيرات.

### ثالثاً: نظريات القيادة

إن موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة، يتفق عليها الغالبية من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، حول تحديد المتغيرات الأساسية التي يمكن على ضوءها تفسير القيادة الفعالة واختيار القادة على أساسها، ومع ذلك فهناك معالم واضحة حاولت إبراز هذه المتغيرات، وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات، بدءاً بالنظريات التقليدية التي ركزت على شخصية وسمات القائد، مروراً بالنظريات السلوكية التي ركزت على الأسلوب الذي يتبعه القائد في تفاعله مع المرؤوسين، إلى النظريات الموقفية المبنية على الموقف بأبعاده المختلفة، وأخيراً إلى النظريات المعاصرة التي فضلت التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات السابقة لتفسير فعالية القيادة.

ظهرت النظريات المعاصرة في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، إذ اهتمت بدراسة سمات القادة التي تُمكنهم من تغيير المواقف والآخريين، فالعودة إلى دراسة السمات جاء من خلال نظريات القيادة الكاريزماتية والقيادة التحويلية، وذلك بعد أن كانت محل دراسة النظريات التقليدية التي حاولت تحديد سمات القادة على عدة مستويات: العقلية، النفسية، الاجتماعية والجسدية، إلا أنها فشلت عن طريقها تفسير فعالية القيادة. ما يميز النظريات المعاصرة عن النظريات التقليدية، في أنها لم تركز فقط على السمات مثل النظريات التقليدية، بل أدمجت معها سلوكيات القادة والموقف وعوامل أخرى، كما أنها ركزت على العلاقة العاطفية ما بين الأتباع والقائد، في حين أن النظريات التقليدية ركزت على آثار القيادة على مستويات الرضا والأداء.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، صفحة 104 - 106.

<sup>2</sup> يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة (عمان (الأردن): دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003) صفحة 34.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة (عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 232.

أول من تطرق إلى القيادة الكاريزماتية هو HOUSE سنة 1977، من خلال نظرية القيادة الكاريزماتية، ثم CONGER وKANUNGO، من خلال النظرية السلوكية للقيادة الكاريزماتية. في حين أن أول من تطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية هو DOWNTON سنة 1973، لكن يُعتبر الباحث السياسي BURNS أهم الباحثين الذين تطرقوا إلى نظرية القيادة التحويلية وذلك سنة 1978، حيث ميز من خلالها ما بين نوعين من أنماط القيادة، وهي: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. على أساس نظرية BURNS ظهرت نظريات عديدة للقيادة، أهمها وأشهرها على الإطلاق نظرية BASS للقيادة التحويلية سنة 1995، حيث ميز ما بين ثلاثة أنماط للقيادة، هي: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة الحرة، وسيتم التركيز على هذه النظرية، ذلك أنها ستساعدنا على فهم العلاقة ما بين التعبئة والقيادة<sup>1</sup>.

1. **نظرية القيادة التبادلية:** هذا النمط من القيادة مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين<sup>2</sup>. فالقائد التبادلي هو الذي يوجه جهود العاملين ويثير دافعيتهم للعمل من خلال استعمال المكافآت المشروطة، إذ يميل إلى استعمال سياسة الجزرة أكثر من سياسة العصا، ومن خلال تحديد التوقعات والأهداف المراد الوصول إليها<sup>3</sup>. يتميز هذا القائد بأنه محاور جيد، فهو يمتلك مهارات اتصال وإقناع عالية، وبأنه يعرف نفسه جيدا، ويعرف كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه<sup>4</sup>.

لقد حددت عوامل القيادة التبادلية (أو الإجرائية أو التعاملية) فيما يلي<sup>5</sup>:

أ. **المكافآت المشروطة:** يحدد القائد المسار الذي يربط النتائج بالمكافآت، فيبرم عقود ضمنية مع العاملين في هذا الشأن، ويحاول أن تكون مرضية للطرفين، ويحدد التوقعات ويتبادل المساعدة، كما يشكرهم عند نجاحهم في تحقيق ما هو مطلوب منهم.

ب. **الإدارة بالاستثناء:** وتنقسم إلى:

- **الإدارة بالاستثناء الفعالة:** القائد يراقب نتائج العاملين، ويتخذ إجراءات تصحيحية في حالة حدوث انحرافات عن المعايير الموضوعية، كما يُطبق قواعد لمنع حدوث الأخطاء.

- **الإدارة بالاستثناء غير الفعالة:** يتدخل هذا القائد عندما تحدث المشكلات، فالأخطاء هي التي تثير انتباهه. تهتم القيادة التبادلية بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، كتحديد وتخصيص العمل، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار للمؤسسة. ولكن هذا النمط من القيادة لا يصلح للمواقف التي تهدف

<sup>1</sup> A. Rui GOMES, "Transformational leadership: Theory, Research, and Application to sports," **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**, New York (U.S.A.), Nova Science Publishers, 2014, p.p. 8, 11, 14, 15.

<sup>2</sup> علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى (عمان الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، (2006) صفحة 157.

<sup>3</sup> Don HELLRIEGEL et John W. SLOCUM, **Management des organisations**, 2<sup>e</sup> Edition (Paris (France): De Boeck Université, 2006) p. 389.

<sup>4</sup> علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، صفحة 157.

<sup>5</sup> Don HELLRIEGEL et John W. SLOCUM, Op. Cit., p. 389.

إلى التغيير والتي تتطلب نوعية أخرى من المهام، كخلق ثقافة تنظيمية، وبناء فرق عمل، وإدارة عملية الاندماج، فهذه المهام وغيرها تحتاج إلى قدرات ومهارات للتغيير تُعرف باسم القيادة التحويلية<sup>1</sup>.

**2. نظرية القيادة التحويلية:** بما أن المؤسسات اليوم تعيش في بيئة سريعة التغيير، فإن أكثر القادة نجاحاً هم الذين يستطيعون إعادة بعث الحياة فيها، وتحويلها إلى مؤسسات جديدة قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة. ويُطلق على هذا النوع من القادة اسم القادة التحويليين، ومفهوم القيادة التحويلية يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار<sup>2</sup>.

القيادة التحويلية هي: "نمط قيادي ملهم، يستخدم المقومات الزعامية للتأثير في المرؤوسين، ودفع التنظيم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف، نستنتج أن صفات وخصائص القيادة الزعامية جزء من متطلبات القيادة التحويلية، وتفترض نظرية القيادة الزعامية (أو الكاريزماتية، أو الموهبة، أو الملهمة، أو البطولية، أو ذات الرؤية المستقبلية) أن: "الزعامة خاصية فردية للقائد، وتمثل شكلاً من أشكال الجاذبية الفردية، التي تثير الإعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه"<sup>4</sup>. تظهر أهمية القيادة الكاريزماتية في تأثيرها القوي على سلوك العاملين، فالأفراد الذين ينفقون مثل هؤلاء من القادة يعتبرونهم أفراداً غير عاديين وأبطالاً، فهم يحبونهم ويعجبون بهم ويطيعونهم، ويشعرون بمتعة وبمزيد من الرضا والنجاح عندما يعملون تحت قيادتهم. لكن القيادة التحويلية تختلف عن القيادة الكاريزماتية، فهي لا تحاول أن تُبقي على ضعف المرؤوسين، بل تحاول جاهدة عن طريق التدريب والتعليم تحسين أدائهم وقدراتهم<sup>5</sup>. لقد حدد BASS أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، هي<sup>6</sup>:

**أ. القيادة الكاريزماتية (أو التأثير المثالي أو الجاذبية):** يتصرف القائد كقدوة ونموذج يحتذى به، لهذا يحظى بالاحترام والإعجاب والثقة من طرف العاملين، فيحاولون تقليده والتشبه به، ويدرك العاملون كذلك التصميم والمثابرة والقدرات غير المألوفة وغير العادية للقائد، ويكون جلياً لهم أنه يتحمل المخاطرة لإنجاز الأهداف ولكن تحت مظلة المعايير الأخلاقية.

**ب. الدافعية الإلهامية:** يعني أن يمتلك القائد التحويلي رؤية وتصور مستقبلي واضح، ومن ثم يصبح دوره هو التحفيز وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس العاملين، والتشجيع على العمل بروح الفريق، والتحدث عن المستقبل بحماس وتفاؤل، كما أنه يمتلك القدرة على إيصال التوقعات العالية، عن طريق استخدام الرموز

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر (الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2003) صفحة 277 - 278.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، صفحة 258.

<sup>3</sup> طارق طه، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر (الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2007) صفحة 628.

<sup>4</sup> راوية حسن، مرجع سابق، صفحة 278.

<sup>5</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني (الرياض (السعودية): دار المريخ، 2004) صفحة 592، 594.

<sup>6</sup> A. Rui GOMES, Op. Cit., p. 15.

والشعارات لمساعدة العاملين على تركيز جهودهم نحو تحقيق الهدف.

**ج. التحفيز الفكري:** يشجع القائد التحويلي على الإبداع والابتكار، من خلال التشكيك في الافتراضات القائمة، وإعادة النظر في المشكلات القائمة ومحاولة حلها بطرق جديدة، كما أنه لا يستخدم النقد العلني للرد على أخطاء العاملين، بهذه الطريقة يشجع القائد على طرح أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات.

**د. الاهتمام بالأفراد:** يعني تولي القائد شخصيا الاهتمام بحاجات وتطلعات العاملين، والتعامل مع كل عامل بطريقة وأسلوب معين، وذلك بإدراك ومراعاة الفروق الفردية بينهم. فيهتم القائد خاصة بحاجات العاملين المتعلقة بالإنجاز والتقدم الوظيفي، من خلال إيجاد فرص جديدة للتعلم، عن طريق توفير مناخ يشجع على ذلك، العمل على تدريبهم وتوجيههم لأداء أعمالهم بكفاءة، توفير الاستقلالية للأفراد الذين يملكون خبرة طويلة وتفويض المهام لهم. كما أن القائد يتبنى أسلوب المنصت الجيد لانشغالات العاملين ونمط الاتصالات ذات الاتجاهين.

في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن مدخل القيادة التحويلية يطرح أبعادا جديدة لفهم طبيعة العملية القيادية، والتأثير المفترض للقائد على أداء ورضا العاملين، فهي تحاول إثارة حماس ودافعية العاملين، وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، من أجل تحقيق معدلات أداء ورضا تفوق المعدلات الطبيعية<sup>1</sup>.

**3. القيادة الحرة:** يملك العاملون في ظل هذا الأسلوب من القيادة حرية التصرف واتخاذ القرارات، لأن القائد يتنازل لهم كليا عن السلطة، وينحصر دوره في تحديد الأهداف والسياسة العامة للعمل فقط، فهو لا يتدخل ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته إلا إذا طُلب منه ذلك<sup>2</sup>.

رغم أن أسلوب القيادة الحرة نادر التطبيق وغير عملي، إلا أن له عدد من الإيجابيات، لتحقيقها يُشترط أن يُستخدم في مواقف معينة، إذ ينجح هذا الأسلوب إذا تم تطبيقه في المؤسسات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين فيها هم من العلماء والباحثين، والذين عادة ما يُمنحوا مساحة واسعة من الحرية لمواجهة المشكلات ذات الصلة بأعمالهم، كما ينجح إذا ما توافرت في القائد مهارة التفويض، فالتفويض يشجع العاملين على التقدم والإبداع، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل<sup>3</sup>. ولهذا الأسلوب عدد من السلبيات، فبسبب التساهل والتهاون يرى بعض العاملين أن تقدير الإدارة لهم سوف لن يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لهم، كما أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى نشر الفوضى التي تشجع على التهرب من المسؤولية، بالإضافة إلى أن القائد في ظل هذا النمط يفقد احترام المجموعة له، بسبب عدم قدرته على السيطرة والتأثير عليها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سابق، صفحة 630.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة (الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001) صفحة 568.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، صفحة 569.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صفحة 188.

## رابعاً: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من خلال العوامل العديدة التي تستدعي وجودها، وهي<sup>1</sup>:

- عدم شمول واكتمال تصميم المؤسسة من حيث اللوائح والهيكلة التنظيمي، الأمر الذي يستوجب ممارسة نوع من القيادة، لسد الثغرات والنقائص وفق ما يتطلبه الواقع بتغييراته وتعقيده،
  - التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي من شأنها التأثير على المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة، مما يحتم إحداث تغييرات للتكيف مع الظروف الجديدة،
  - الطبيعة الديناميكية للمؤسسات وميلها نحو التوسع، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الأنشطة، لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة،
  - طبيعة الأفراد والتي تتميز بالتباين في الميول والاتجاهات والدوافع والقدرات، مما يتطلب وجود قيادة قادرة على إشباع حاجاتهم المختلفة، وإيجاد التكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.
- تكمن أهمية القيادة كذلك في أنها<sup>2</sup>:

- تُعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية،
- تُعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها المفاهيم والإستراتيجيات،
- تُدعم السلوك الإيجابي وتُقلل من السلبية في العمل،
- تقوم بتحديد مشكلات العمل والخطوات اللازمة لحلها،
- تواكب التغييرات المحيطة وتوظفها لخدمة المؤسسة،
- تقوم بتنمية وتدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة.

## خامساً: علاقة القيادة بتعبئة الموارد البشرية

تُعتبر القيادة من أهم ممارسات التعبئة، ذلك أنها قادرة على إيجاد مناخ ملائم للتعبئة والتأثير في العاملين من أجل تبني سلوكيات التعبئة، وفي هذا المنحى حدد كل من TREMBLAY و DOUCET ثلاثة أنماط للقيادة هي: المحفزة، المعبئة والمثبطة. فيما يلي وصف لهذه الأنماط:

**1. القائد المحفّز:** هو القائد الذي يكون مركز اهتمامه الجانب العقلاي (أو الرشيد) للعاملين، وهذا عن طريق تحديد أهداف عمل واضحة وطموحة، ومن ثم تحفيز العاملين على تحقيقها عن طريق الحوافز الاقتصادية<sup>3</sup>. من هنا يتضح أن القائد المحفز هو قائد تبادلي، لأنه يهتم بالعلاقة التعاقدية مع كل عامل من العاملين، فهو يبرم علاقات تبادلية اقتصادية معهم تثير مستويات عالية من الأداء والرضا، وذلك للقدررة الكبيرة التي يتمتع بها في اكتشاف

<sup>1</sup> حمدي ياسين، علي عسكر وحسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999) صفحة 160.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة (الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2008) صفحة 29.

<sup>3</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 189.

الحاجات والمصالح الشخصية للعاملين والعمل على إشباعها وتلبيتها.

يُعتبر القائد التبادلي محفزاً جيداً، ورغم قدرته على ذلك عن طريق المكافآت والاحتكام إلى النتائج، إلا أن ذلك لا يُعتبر كافياً لتعبئة العاملين، مع أن القيادة التبادلية مهمة جداً في بناء علاقات تبادلية مع العاملين<sup>1</sup>.

**2. القائد المُعَبِّئ:** هو القائد الذي يكون مركز اهتمامه الجانب العاطفي للفرد، فهو قائد إنساني، تتوافر فيه قائمة طويلة من الصفات الإنسانية كالتعاطف والإنصات والاحترام والعدل، ويُعتبر قدوة ومصدر إلهام للعاملين، يشجع ويحث ويوجه ويدرب ويهتم بتطور التقدم الوظيفي للعاملين، كما أن اهتمامه يتجاوز الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي. ومنه يتبين أن صفات القيادة التحويلية هي نفسها صفات القيادة المُعَبِّئة، لذلك يُطلق على القائد المُعَبِّئ اسم القائد التحويلي أو القائد الكريزماتي<sup>2</sup>.

هو قائد مُعَبِّئ لأنه لا يحفز فقط، فهو يُعَبِّئ العاملين لأغراض سامية بدلاً من أغراض مادية ومالية، يتقاسم معهم مجموعة من القيم والقضايا، ويسعى إلى دمج هوياتهم الشخصية بهوية الفريق وبرسالة ورؤية المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يسعى جاهداً إلى توفير مناخ ملائم للتعبئة، عن طريق إشاعة جو من العدالة والثقة والدعم والاعتراف والتمكين في بيئة العمل، فالعاملون يثقون بهذا القائد لأن أهدافه واضحة ومعلنة للجميع، ولأنه يشجعهم على القيام بمبادرات وإيجاد حلول مبدعة، ويتعامل معهم بإنصاف واحترام ويُعترف بمسؤوليته الأخلاقية تجاههم، ويحضون بدعم كبير منه بخلق فرص التعلم والتطور لهم، يُثمن مساهماتهم ويهتم براحتهم ويقدم مصالحهم على مصالحه الشخصية، يشجع الاستقلالية ويفوض المسؤوليات والصلاحيات لهم.

هذا القائد التحويلي يُعَبِّئ بقوة، لأنه يوفر للعاملين الفرص والموارد حتى يشاركوا في عملية التغيير في المؤسسة، ويسعى إلى تطوير روح التسيير الذاتي لديهم، فيعمل كعون حقيقي لهم، يتقاسم السلطة والمعلومة معهم، كما يثير مختلف أشكال التمسك العاطفي لديهم، عن طريق قدرته الكبيرة على التأثير الإيجابي والفعال فيهم، كل هذا من أجل الوصول إلى مستويات أداء تفوق المستويات العادية والمتوقعة<sup>3</sup>.

**3. القائد المُشَبِّط:** هو القائد الذي لا يركز اهتمامه لا على الجانب العقلائي ولا على الجانب العاطفي للفرد، فهو يركز اهتمامه فقط على سلطته المستمدة من منصبه الرسمي، ويلعب دور المراقب من بعيد، بحيث يحافظ على المسافات ما بينه وما بين العاملين، وإذا اقترب منهم فيكون الهدف غالباً تسجيل الأخطاء وتقديم النقد والتوبيخ، فهو يسعى دائماً إلى تجنب الأخطاء، كما أنه غالباً ما لا يتدخل في مجال العمل، إذ أنه يتدخل فقط عندما تسيير الأمور بشكل سيء، وعند عدم بلوغ المعايير المحددة للأداء، بالإضافة إلى أنه لا يُقدم أي نوع من التوجيه أو الدعم أو التدريب. هذا النوع من القيادة يشبه القيادة الحرة، والتي لا تعمل على إيجاد مناخ ملائم للتعبئة، فهؤلاء القادة يساهمون في كسر أي رابط عقلائي كان أو عاطفي يوحد العاملين<sup>4</sup>، ما يجعلهم لا يمتلكون إحساس بالانتماء إلى

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op .Cit., p. 71.

<sup>2</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 189.

<sup>3</sup> Michel TREMBLAY et al., Op .Cit., p. 72.

<sup>4</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 190.

فريق العمل لغياب الاتجاه، كما أن هؤلاء القادة يؤثرون سلبيًا على سلوكيات التعبئة، وبالتالي على مؤشرات فعالية الأداء، ومنه فإن العاملين قد يتعبون من أجل أشياء سلبية أو ضد المؤسسة<sup>1</sup>.

الجدول التالي يلخص خصائص الأنماط القيادية الثلاثة المتعلقة بالقائد المحفز، المعبئ والمثبط:

### جدول 2/2: خصائص أنماط القادة

أنماط القادة الخصائص	القائد المحفز	القائد المعبئ	القائد المثبط
العلاقة مع العاملين	تعاقدية، مبنية على نظام المكافآت المرتبطة بالأداء.	اجتماعية، مبنية على الثقة والدعم والاحترام.	ضعيفة، يتدخل عندما تكون هناك انحرافات أو مشكلات.
الأهداف	توضح وتحدد المتوقع إنجازها في المدى القصير.	يوفر رؤية طويلة الأجل، ومجموعة من الأهداف.	لا يوفر أهداف محفزة، ويسعى للمحافظة على الوضع القائم.
وسائل الاعتراف	الاعتراف مرتبط بالأداء، وخاصة بالجانب المالي.	اعتراف شخصي واجتماعي، وغير مرتبط بالجانب المالي.	عقاب وتوبيخ وغياب الاعتراف.
مواجهة المشكلات	يحل المشكلات، لكن يبقى المجال مفتوحًا لتقديم الاقتراحات.	التمكين والتفويض، يشجع على الإبداع والأخذ بالمخاطرة.	يأمل في قدرة العاملين على حل المشكلات بأنفسهم، ولا يتدخل إلا في الأزمات.
تطوير العاملين	يستغل القدرات الحالية بفعالية، دون أن يشجع على التطور والنمو.	يسعى إلى تطوير قدرات كل فرد، عن طريق التدريب والتوجيه.	لا يهتم بالأفراد ولا بتطورهم ونموهم.
تحسين الفعالية	تحسين الأشياء عن طريق الرفع من الأداء.	تغيير الأشياء عن طريق طرح الأسئلة، والتشجيع على إبداء الآراء وطرح الأفكار.	يشجع الإبقاء على الوضع الراهن.
توجيه الجهود	السعي إلى إشباع حاجات كل فرد وتحقيق مصالحهم.	حث الأفراد على تجاوز المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة.	على الأفراد أن يجدوا الوسيلة التي تمكنهم من تحقيق المصلحة الشخصية أو الجماعية.
التأثير على العاملين	مستوى تحفيز فردي مرتفع، لكن مستوى تعبئة منخفضة، قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل.	مستوى تعبئة مرتفع، سيادة روح التعاون، الصحة الجسدية والنفسية، ضغوط عمل إيجابية.	مستوى تحفيز وتعبئة منخفض، ومستوى مرتفع من ضغوط العمل، مشاكل جسدية ونفسية.

المصدر:

Michel TREMBLAY, Denis CHENEVERT, Gilles SIMARD, Marie-Eve LAPALME et Doucet OLIVIER, "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005, p. 72.

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p. 72.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن القائد المعبئ يتميز بخصائص (سمات وقدرات واتجاهات وسلوكيات) تجعله قادراً على تعبئة العاملين، لذلك فإن المؤسسة التي تهدف إلى رفع مستويات التعبئة لدى العاملين، تكون أمام ثلاثة خيارات تسعى من خلالها إلى امتلاك عدد كبير من هؤلاء القادة، وهي:

- توظيف أفراد تتوافر فيهم خصائص القيادة التحويلية، أو على الأقل الذين يمكنهم أن يصبحوا كذلك،
- ترقية العاملين الذي تتوافر فيهم خصائص القيادة التحويلية،
- تكوين المسيرين بهدف اكتساب خصائص القيادة التحويلية.

أمام صعوبة إيجاد أفراد تتوافر فيهم خصائص القائد المعبئ، سواء من خارج المؤسسة لتوظيفهم أو من داخل المؤسسة لترقيتهم، فإنه عادة ما تلجأ المؤسسة إلى تكوين مسيريهما، لكن ورغم اتفاق العديد من الباحثين على أن القيادة تُكتسب، إلا أنه لا يمكن تجاهل صعوبة وأحيانا استحالة تغيير بعض السمات والقدرات والاتجاهات والسلوكيات.

### المطلب الثاني: تنظيم العمل

لطريقة تنظيم العمل في المؤسسة أثر كبير على العديد من مؤشرات فعالية أداء العاملين، لهذا أولى الفكر الإداري اهتماماً كبيراً لتنظيم العمل، خاصة فيما يتعلق بإبراز أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها والممارسات الإدارية المرتبطة به، وذلك من أجل قيادة المؤسسة نحو النجاح.

### أولاً: تعريف تنظيم العمل

كلما كبر حجم المؤسسات وتنوعت أعمالها وازداد عدد العاملين بها، زادت الحاجة إلى التنظيم. يُعرف FOUCHER تنظيم العمل بأنه: "يشمل ترتيب المهام، تهيئة ظروف العمل، إقامة العلاقات بين مختلف الوظائف، مع الأخذ بعين الاعتبار رسالة المؤسسة وإستراتيجية التسيير وخصائص العاملين"<sup>1</sup>.

كما يُعرف بأنه: "عملية توزيع المهام بين الأفراد والوحدات والتنسيق فيما بينها، لضمان توحيد وتكريس جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>.

يُعرف كذلك بأنه: "تجميع الأنشطة في وحدات إدارية، وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها، وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة"<sup>3</sup>.

يتبين انطلاقاً من هذه التعاريف، أن تنظيم العمل عبارة عن: قواعد وإجراءات تُنظم أعمال المؤسسة ومواردها المختلفة، أي القواعد والإجراءات التي تهتم بالتخصص وتوزيع المهام (المسؤوليات والسلطات) والموارد، والتنسيق بينها.

<sup>1</sup> Gilles SIMARD, "Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique", **Interactions**, Vol. 6, N<sup>o</sup> 2, Québec (Canada), 2002, p.p. 68 - 69.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، صفحة 20 - 21.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات (الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2004) صفحة 18.

## ثانيا: تنظيم العمل في ظل المدارس الإدارية

يُعتبر مفهوم تنظيم العمل كغيره من المفاهيم الأخرى التي لم تحظ بإجماع الباحثين والممارسين حولها، وفي هذا الصدد يتم التمييز ما بين ثلاث توجهات رئيسية، أو بالأحرى ثلاث مدارس فكرية رئيسية كالتالي<sup>1</sup>:

**1. المدرسة الكلاسيكية (أو العلمية):** يناقش هذا التيار الفكري مفهوم تنظيم العمل من زاوية تقنية بحتة وكذا من ناحية الموارد، في هذه الحالة فإن تنظيم العمل يشير إلى جدولة المهام، التحكم في الوقت والحركة، تنظيم أساليب وتقنيات الإنتاج، اختيار التكنولوجيا، تنظيم وتيرة ومحتوى الإنتاج، المهارات اللازمة لإنجاز المهام، وتنظيم العلاقات ما بين الأفراد في ظل التخصص الوظيفي والتسلسل الهرمي للسلطة.

**2. مدرسة العلاقات الإنسانية:** هذا التيار الفكري يختلف تماما عن التيار السابق فيما يتعلق بمسألة تنظيم العمل، بدءا بافتراض أن العمل يجب أن يكون محفزا للعامل، كما أنه يركز اهتمامه على إشباع حاجات الانتماء للعامل، فينظر إليه على أساس أنه عنصر فاعل في المؤسسة وليس مجرد عامل بسيط، ذلك أنه يتفاعل مع بيئة العمل والزملاء والمهام الموكلة إليه، كما أن هذا التيار لا ينظر للعمل على أنه عملية ميكانيكية، فبالإضافة إلى التخصص فهو ينادي بضرورة إثراء المهام وتوسيع مساحة تأثير العامل عن طريق المشاركة، فهو يركز على محتوى العمل ورضا العامل.

**3. المدرسة الاجتماعية - التقنية:** هذا التيار الفكري الثالث ينظر إلى تنظيم العمل على أنه عملية ديناميكية، تُنظم العلاقات ما بين الأنظمة البشرية والأنظمة التقنية مع توفير بيئة عمل مرضية ومحفزة، بهدف الإنتاج بكفاءة. يؤدي هذا النوع من تنظيم العمل إلى توليفة متجانسة من هذين النظامين، يتم من خلالهما تشجيع التمكين والاستقلالية ومشاركة العاملين، وذلك عن طريق تنظيم عمل مرن والتنسيق والتعاون ما بين الأعوان التنظيمية المختلفة، وهذا غالبا ما يتحقق عن طريق هيكل تنظيمي غير هرمي. هذا التيار يهتم بآراء العاملين المرتبطة بالمهام الموكلة إليهم وبالتكنولوجيا المستخدمة، فهو يؤكد على دور الموارد البشرية في كل عمليات الإنتاج، إذ ينظر إليها على أنها ميزة تنافسية قادرة على خلق التميز وإحداث الفارق في الأداء التنظيمي، فممارسات وخصائص هذا النوع من تنظيم العمل، كتشجيع التمكين والاستقلالية والمشاركة، يولد آثار إيجابية على مؤشرات أداء العاملين، خاصة فيما يتعلق بالتغيب ودوران العمل والتحفيز والعمل الجماعي، وبالتالي أثر إيجابي على مستويات تعبئة العاملين.

## ثالثا: أهمية تنظيم العمل

للتنظيم مزايا عديدة أبرزها<sup>2</sup>:

- يقضي على الازدواجية في العمل، ويُسهل عملية المحاسبة والرقابة، فمن خلاله تتحدد مسؤوليات وصلاحيات الأفراد،
- يضمن أعلى درجات التنسيق بين أعمال وأنشطة المؤسسة،
- يُسهل عملية نقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال.

<sup>1</sup> Gilles SIMARD, Op. Cit., p.p. 66 - 68.

<sup>2</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم (عمان (الأردن): دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 188 - 189.

### رابعاً: علاقة تنظيم العمل بتعبئة الموارد البشرية

تفتح التيارات الثلاثة التي تم التطرق إليها سابقاً (الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية والاجتماعية - التقنية) رؤى مختلفة تؤدي إلى نماذج وأشكال مختلفة من تنظيم العمل، وذلك من زاوية التجارب والعلاقات التي يقيمها العامل مع المشرفين عليه والمهام الموكلة إليه. لقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على ضرورة الانتقال من نماذج تنظيم العمل التقليدية التي تتسم بتركيز السلطة، الرقابة اللصيقة، عدم إشراك العاملين، الاهتمام بالأداء الفردي،... إلى نماذج تنظيم عمل توفر التمكين، الاستقلالية، إشراك العاملين، الاهتمام بالأداء الجماعي،... وذلك بهدف الرفع من مستويات الالتزام، الانتماء، التحفيز، الرضا،... ومنه من مستويات تعبئة العاملين. فلقد بينت هذه الدراسات وجود علاقة تأثير ما بين خصائص تنظيم العمل ومستويات التعبئة، وتتمثل هذه الخصائص في<sup>1</sup>:

**1. التمكين:** توجد مجموعة من الخصائص الهيكلية والموضوعية لتنظيم العمل، تنتج عنها سياسات وممارسات تهدف إلى الرفع من مستوى تأثير العامل في المؤسسة، منها: تقاسم السلطة، الاستقلالية، تحميل المسؤولية وتفويض المهام.

**2. الاستقلالية:** القرارات المرتبطة بتنظيم العمل تنقسم إلى نوعين، فهناك قرارات مرتبطة بدرجة الحرية الممنوحة للعامل وأخرى مرتبطة بالرقابة المفروضة على العامل، فارتفاع درجة الحرية دليل على ارتفاع مستوى تمكين العاملين، أما ارتفاع مستوى الرقابة فدليل على تبنى المؤسسة لنموذج تايلور أو التنظيم العلمي للعمل، وتعتبر الرقابة اللصيقة من العوامل التي تُعيق عملية التعبئة.

**3. مشاركة العاملين:** يمكن أن تأخذ أساليب مشاركة العاملين عدة أشكال، فقد تنحصر في أسلوب استشاري مثلما نجده في حلقات الجودة، وفي هذا الصدد أكدت عدة دراسات على التأثير الضعيف لهذا الأسلوب على أداء العاملين والرفع من جودة الشروط النفسية لبيئة العمل، وقد يتمكن العاملون من اختيار أسلوب آخر يتيح لهم مشاركة جوهرية، قد تنقلهم من أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى التسيير الذاتي\*، والذي يساهم في الرفع من أدائهم. التمكين والاستقلالية والمشاركة هي بعض الخصائص التي يتميز بها أحدث أشكال تنظيم العمل، حيث أن هذه الخصائص تساهم في الرفع من مستوى تأثير العاملين في القرارات المتخذة، واستخدام كفاءاتهم، وهذا يؤدي إلى الرفع من مستوى إشباع حاجات التقدير والإنجاز لديهم، مما يحفزهم على بذل مجهودات أكبر، وبناء رابط عاطفي يوحدهم بعملهم وزملائهم ومؤسستهم، ويحثهم على تبني السلوكيات التقديرية، وبالتالي كمحصلة لكل هذا مستويات مرتفعة من التعبئة.

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p.p. 75 - 76.

\* تُعبر الإدارة بالمشاركة عن مجموعة وسائل تُمكن العاملين من التأثير في القرارات المتخذة في المؤسسة، من خلال التفويض وتقاسم السلطة والمعلومات، وتعتبر الاستشارة أدنى مستوى لها. في حين يُعتبر مفهوم التسيير الذاتي عكس مفهوم التسيير عن طريق الآخرين، إذ يركز على تلاشي التمييز ما بين فنيي المسيرين (أو المنظمين) والمنفذين، فالمؤسسة المسيرة ذاتياً تعني أن المؤسسة تُسير من قبل العاملين، حيث يتم اتخاذ القرارات جماعياً فيما يخص ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويقوم هذا النوع من الأساليب الإدارية على مبدأ المساواة في تقسيم السلطة ما بين العاملين. للمزيد من التفصيل راجع:

Suzy CANIVENC, Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication non publiée, France, Université de Rennes 2, 2009, p.p. 101 - 104.

### المبحث الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية مورداً استراتيجياً داخلياً، لقدرتها على خلق القيمة وقيادة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف والتميز، وهذا من خلال تأثيرها القوي على الشروط النفسية للتعبئة، أي من خلال قدرتها على تعزيز روابط الثقة، والإحساس بالدعم والاعتراف، وإدراك العدالة والتمكين.

تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>. يتبين من خلال هذا التعريف، أن أدوار الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يمكن حصرها في ثلاثة أدوار رئيسية، هي: الحصول على الأفراد (من خلال الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، تنميتهم وتطويرهم (من خلال برامج التدريب والتكوين)، تعويضهم والحفاظة عليهم (من خلال التعويضات، تقييم الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل، الاتصال والمشاركة).

بهدف بسط إستراتيجية تؤدي إلى مستويات مرتفعة من التعبئة، حدد TREMBLAY وزملاؤه خمس ممارسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهي الممارسات المتعلقة بكل من: التعيين، تطوير الكفاءات، التعويضات والمكافآت، تقاسم المعلومات والتغذية الراجعة التكوينية، وسيتم التطرق إليها في هذا الجزء بشيء من التفصيل.

#### المطلب الأول: التعيين

غالباً ما يتم الخلط ما بين مصطلحي التوظيف (Recrutement) والتعيين (L'embauche)، فالتوظيف مصطلح يُطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة ومتعاقبة، تبدأ بمحاولة جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (الاستقطاب)، ثم انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة (الاختيار)، وفي الأخير تأتي مرحلة وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة (التعيين)، من هنا يتبين لنا أن التعيين يُعد مرحلة من مراحل التوظيف.

#### أولاً: تعريف التعيين

يُعتبر قرار التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، أو بعبارة أخرى يُعتبر نتيجة ممارسات التوظيف، أو كما يُطلق عليها أيضاً ممارسات الحصول على الموارد البشرية، حيث تؤكد من خلاله المؤسسة على رغبتها في توظيف عامل معين لديها لشغل الوظيفة الشاغرة، بعد التأكد من توافر الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة فيه. يُعرف التعيين على أنه: "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (عمان (الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014) صفحة 21.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (بيروت (لبنان): دار النهضة العربية، 2002) صفحة 195 - 196.

كما يُعرف بأنه: "الخطوة الأخيرة من عملية الاختيار، تؤكد على أن هناك خيار نهائي، وهو أن مترشحا معيناً سيصبح رسمياً موظفاً في المؤسسة، لفترة محددة أو غير محددة"<sup>1</sup>.

يتضح من خلال هذين التعريفين، أن التعيين يعني قبول المترشح من طرف المؤسسة لشغل الوظيفة الشاغرة، لتناسب شروط ومتطلبات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

### ثانياً: الممارسات السابقة للتعيين

توجد مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة قبل أن تتخذ قرار تعيين عامل دون غيره، هذه الأنشطة تتمثل في<sup>2</sup>:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يُعتبر هذا النشاط من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يضم مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالتعاون مع مختلف المستويات الإدارية، بتحديد وتحليل وتقييم والتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية التي ستساهم في تحقيق أهدافها.

2. **تحليل العمل:** عبارة عن إجراءات تهدف إلى جمع معلومات دقيقة عن الوظيفة الشاغرة خلال فترة معينة، عن طريق وصف الوظيفة (أي تحديد قائمة من الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة) وتوصيفها (أي تحديد الخصائص التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة من مؤهلات علمية، قدرات جسدية، مهارات، اتجاهات،...).

3. **تقييم الوظائف:** يقوم هذا النشاط على نتائج تحليل ومقارنة متطلبات الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، من أجل تحديد الأهمية النسبية للوظائف وبناء هيكل هرمي لها (أي ترتيب الوظائف).

4. **التعويضات المباشرة:** أي تحديد المدفوعات النقدية والعينية التي يتحصل عليها العاملون، والمكاسب الأخرى الناتجة عن نظم التعويض الأخرى كنظام الحوافز والفوائد.

5. **الامتيازات الاجتماعية:** تُعتبر الأجور نوع من أنواع التعويضات والمكافآت المباشرة المرتبطة مباشرة بالوظيفة التي يقوم بها العامل، في حين أن الامتيازات الاجتماعية مرتبطة بعضوية الفرد وانتمائه للمؤسسة وليس بالوظيفة التي يقوم بها، فهي عبارة عن التعويضات الإضافية التي يحصل عليها العامل عدا الآخر.

6. **الاستقطاب:** عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، من أجل جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات الضرورية، من أجل شغل الوظيفة الشاغرة حالياً أو مستقبلاً.

### ثالثاً: الممارسات المرتبطة بالتعيين

هناك مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التعيين، أهمها:

1. **الاختيار:** رغم أن الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان إلا أنهما متكاملتان. فوظيفة الاختيار تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد المترشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وتقييمها، بهدف انتقاء الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

<sup>1</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> Edition (Paris (France): De Boeck Université, 2001) p. 269.

<sup>2</sup> Ibid., p.p. 70, 99, 126, 157, 194, 227.

وهي عملية تتكون من عدة خطوات، تبدأ بقبول طلبات التوظيف، ثم إجراء المقابلات والاختبارات والفحص الطبي، وتنتهي بالتعيين تحت الاختبار، من أجل اتخاذ قرار الاستغناء عن الفرد، أو التثبيت، أو نقل الفرد إلى وظيفة أخرى تكون أكثر ملاءمة مع مؤهلاته وكفاءاته.

يُبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ. فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المؤسسة أن الفرد الذي أختير للوظيفة، سوف يكون أفضل من سواه من الأفراد الذين رُفضوا. أما التعيين فيعني اتخاذ المؤسسة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الفرد الذي أختير، سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف<sup>1</sup>.

**2. الإدماج:** يُقصد به تعريف الموظف الجديد بكل أنواع المعلومات العملية، مثل: قوانين المؤسسة، ساعات العمل، المطعم، النقل والمواقع الاجتماعية. فبرنامج استقبال جيد يضاعف من فرصة الاحتفاظ بالعامل لفترة طويلة، ويعني كذلك إيجاد آلية اجتماعية تساهم في التقليل من ضغوط العمل في المؤسسة<sup>2</sup>.

**3. الإجراءات الإدارية:** التعيين يتطلب من الموظف الجديد استكمال ملف إداري يُثبت ذلك، ومكوناته تختلف من بلد لآخر<sup>3</sup>.

**4. الترقية:** يُقصد بها نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي جديد أعلى، من حيث السلطات والمسؤوليات، وعادة ما يصاحب الترقية زيادة في الامتيازات المعنوية والمادية الوظيفية، من حيث طبيعة الأعمال، درجة المسؤولية، مجال السلطة والنفوذ، الأجر والعلاوات.

الترقيات إذا ما أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد والمؤسسة معاً. فهي للفرد تُعتبر حافزاً ترفع من روحه المعنوية ومستوى الرضا، وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي، ومن ثم تدفعه إلى مزيد من البذل والعطاء. أما بالنسبة للمؤسسة فهي تعني تقديراً منها لجهود العامل الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية وتبني السلوكيات الإيجابية في العمل<sup>4</sup>.

#### رابعاً: أهمية التعيين

تسعى المؤسسة من خلال التعيين إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك لتحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

**1. تلبية حاجات المؤسسة:** وذلك من اليد العاملة المناسبة، من أجل رفع الإنتاجية والربحية، وتجنب تكاليف برامج التدريب الطويلة والتغيب وترك العمل. حيث أن التعيين السيئ للأفراد يكلف المؤسسة خسارة في الأموال والجهد والوقت، التي تُصرف في عملية الاستقطاب وإجراء المقابلات والاختبارات، ويضر بمصلحتها من خلال عدم قدرة الموظف الجديد على التأقلم مع معايير الأداء مما ينعكس سلباً على أدائه.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 195 - 196.

<sup>2</sup> Sekiou et al., Op. Cit., p. 284.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية (عمان (الأردن): جدار للكتاب العالمي، 2006) صفحة 234.

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 196 - 197.

2. تلبية حاجات الأفراد: وذلك بتوفير وظائف تتلاءم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم، مما يقلل من السلوكيات السلبية داخل المؤسسة، كالتغيب وترك العمل والصراع.

3. الالتزام بالقوانين والتعويضات: أي تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، بالالتزام تأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظيفة، والمتمثلة في مختلف أنواع المنافع والتعويضات.

#### خامسا: علاقة التعيين بتعبئة الموارد البشرية

يمكن تبين هذه العلاقة من خلال توضيح كيفية تأثير الممارسات المرتبطة بالتعيين من اختيار وإدماج وترقية على مستوى التعبئة، كما يلي<sup>1</sup>:

1. الاختيار: فيما يتعلق بالتعبئة فإنه لا يمكن انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات الضرورية التي تلبي متطلبات الوظيفة فقط، بل يجب انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم كذلك الكفاءات الضرورية لتبني سلوكيات التعبئة المرغوب فيها، هذه الكفاءات تتمثل في الاستعدادات الذهنية والنفسية والسلوكية، كالتعاطف، التوجه نحو الآخرين، التأثير الإيجابي، الوعي الشخصي، القيم الاجتماعية الإيجابية والجماعية.

2. الإدماج: إن قيام المؤسسة بالاستثمار في الاستقطاب والاختيار يُعد أمرا غير كافيا، بل من المهم كذلك أن تقوم بالإعداد الجيد لبرامج الإدماج والاستقبال للموظفين الجدد مع بداية تعيينهم في بيئتهم الجديدة، حيث أن تبني سلوكيات التعبئة يجب أن يتم مع دخول الأفراد إلى المؤسسة أو إلى فريق العمل الجديد، وهذا حتى تضمن أن سلوكيات التعبئة سوف يتم تبنيها من طرف الكتلة الحرجة من العاملين، كما أن هذه البرامج تُمكن من التحقق من مدى انسجام السمات الشخصية للموظفين الجدد مع قيم التعبئة التي تريد المؤسسة ترميها.

3. الترقية: تُعتبر الترقية الداخلية من الممارسات التي تشجع على تبني سلوكيات التعبئة، ذلك أنه عندما يعرض المسير على العاملين إمكانية التقدم في مسارهم الوظيفي، فهو بذلك يشجعهم على الدخول في علاقة طويلة الأجل مع المؤسسة وتقوية العلاقة التي تربطهم بها، مما يؤثر إيجابا على مختلف أشكال الالتزام التنظيمي، لأن إستراتيجية الترقية الداخلية غالبا ما تُفسر على أنها إشارة للدعم التنظيمي. كما أن الترقية الداخلية تساهم في نقل القيم التنظيمية إلى مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن العامل المعنى يميل بقوة إلى نقل هذه القيم. بالإضافة إلى ذلك فإن الترقية الداخلية تُعتبر شكلا من أشكال التقدير والاعتراف الملموس لتبني سلوكيات التعبئة.

#### المطلب الثاني: إدارة الكفاءات

ظهرت في السنوات الأخيرة نظريات جديدة حول تفسير مصادر الميزة التنافسية، والتي تجعل المؤسسات تتميز عن غيرها في تحقيق مستويات أداء عالية، أشهرها النظرية المبنية على الموارد (أهم روادها هم WERNERFELT و BARNEY) والنظرية المبنية على الكفاءات (أهم روادها هم HAMEL و PRAHALAD)، حيث تتلخص فكرتهما في أن المصدر الأساسي للميزة التنافسية يكمن في الموارد المتنوعة التي تمتلكها المؤسسة،

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p. 73.

وفي الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد، وفي طريقة المزج والتنسيق بينها وتقييمها وتطويرها. تُعتبر الكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية من بين أهم هذه الموارد، مما أدى بالمؤسسات بالاهتمام بهذا المخزون من المهارات والقدرات والسلوكيات، وذلك من خلال ممارسات إدارة الكفاءات، لضمان الاستغلال الدائم والأمثل لها، وتتمين أصول الإبداع والتميز فيها والحفاظ عليها.

### أولاً: تعريف وأبعاد وأنواع الكفاءات

سيتم فيما يلي التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات، من حيث التعريف والأبعاد والأنواع:

1. **تعريف الكفاءات:** يُعرف BARNEY موارد المؤسسة على أنها: "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المؤسسة، المعلومات، المعرفة،... الخاضعة لسيطرة المؤسسة، والتي تُمكنها من تصور وتنفيذ الإستراتيجيات"<sup>1</sup>. وعادة ما يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين، هما: الموارد الملموسة (كالمعدات، الموقع الجغرافي والأفراد) والموارد غير الملموسة (كالمعرفة، الصورة والعلاقات)، وتُعتبر الكفاءات من موارد المؤسسة غير الملموسة، وحتى تكون قادرة على بناء ميزة تنافسية يجب أن تتصف بالصفات التالية: أن تكون ذات قيمة تظهر من خلال الاستخدام، نادرة، غير قابلة للمحاكاة والإحلال.

تُعرف الكفاءات بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للاستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المؤسسة"<sup>2</sup>.

تُعرف كذلك على أنها: " قدرة الفرد أو العمل الجماعي أو المؤسسة على تعبئة الموارد (المعرفة والمعرفة العملية والسلوكيات) ودمجها، لتنفيذ نشاط أو عملية محددة من العمل"<sup>3</sup>.

يتبين من خلال هذه التعاريف، أن الكفاءات عبارة أن أبعاد متعددة تتمثل في المعرفة والمعرفة العملية والسلوكيات، وأنها متنوعة فقد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية، كما أنها قد تكون ظاهرة أو كامنة.

ومنه يمكن تعريف الكفاءات بأنها: حصيلة التعبئة والمزج والتنسيق ما بين المعرفة العلمية والعملية والذاتية، الظاهرة أو الكامنة لدى الموارد البشرية، الفردية والجماعية والتنظيمية، والتي توضع تحت تصرف المؤسسة بهدف تحقيق رؤيتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Flore BRIDOUX, "A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition," [https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/iag/documents/WP\\_110\\_Bridoux.pdf](https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf), p. 8 (See on: 06/08/2018).

<sup>2</sup> Jean Marie PERETTI, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, 3<sup>e</sup> Edition (Paris (France): Vuibert, 2003) p.61.

<sup>3</sup> Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, "Management des compétences et organisation par projets: Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe," **La revue des sciences de gestion**, France, Direction et gestion des entreprises, 2008, p. 74.

**2. أبعاد الكفاءات:** يشير مفهوم الكفاءة إلى ثلاثة مكونات أساسية، هي: المعرفة (أو الكفاءة النظرية)، المعرفة العملية (أو الكفاءة التطبيقية أو المهارة) والمعرفة الذاتية (أو السلوكيات)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد<sup>1</sup>:

**أ. المعرفة:** تُشير إلى مجموعة المعارف العامة والمتخصصة التي يمكن أن يمتلكها الفرد، فهي تُعتبر مهارات نظرية في المقام الأول، تهدف إلى فهم: "ظاهرة، أو شيء، أو حالة، أو تنظيم، أو عملية ما"، فالأمر يتعلق "بمعرفة ذلك" بدلاً من "معرفة كيف يتم القيام بذلك". الفكرة الأساسية لهذا النوع من المعرفة هي أنه كلما تعلم الفرد أكثر، كلما أصبح كفاءً، وتُعتبر الشهادات دليلاً على ذلك. هذه الفكرة ليست خاطئة ولكنها غير مكتملة، والبرهان على ذلك هو أنه حتى إذا كان الفرد لا يمتلك مؤهلات فإنه يمكن دمجها في النظام التنظيمي، كما أن الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات أكثر من غيرهم لا يعني أنهم أكثر كفاءة، فالمؤهلات سرعان ما تصبح غير مفيدة مع تطور المعرفة بسرعة، فتصبح الموارد البشرية بسرعة أقل كفاءة أو غير مختصة.

**ب. المعرفة العملية:** يُقسم BOTERF هذه المعرفة إلى ثلاث فئات، تتمثل في المعرفة الرسمية والتجريبية والإدراكية. تتعلق المعرفة الرسمية بالإجراءات والأساليب والأدوات التي يتقنها الفرد في التطبيق العملي. في حين أن المعرفة التجريبية تشير إلى الدروس المختلفة التي يجب على الفرد استخلاصها من تجارته العملية، فهي تؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي وتحويل المعرفة الضمنية للفرد إلى معرفة أكثر وضوحاً. أما المعرفة الإدراكية فتشير إلى توافق العمليات الفكرية مع التكوين، التحليل وحل المشكلات، تصور وتنفيذ المشاريع، والإبداع والابتكار.

بشكل عام تتميز المعرفة العملية باعتمادها على سياق العمل، فلن يكون مختصاً يجب أن تكون ناجحاً في إجراء ما، والذي يُعتبر دليلاً على كفاءة العامل داخل المؤسسة. ومنه فإن المهارة العملية هي القدرة على التنفيذ للقيام بنشاط ما، فهي تنشأ من خلال المواجهة بين المعرفة النظرية ومواقف العمل، والتي تسمح للفرد بترجمة المعرفة النظرية في الممارسة العملية، أي أنه يتمكن من الأدوات والأساليب التي تضمن نقل المعرفة إلى المواقف العملية.

**ج. المعرفة الذاتية:** هو كل ما ليس له علاقة بالمعرفة النظرية والمعرفة العملية، فالمعرفة الذاتية تضم الاستعدادات والصفات الشخصية كالثقة بالنفس والطموح، والصفات الأخلاقية كالجدية والصدق، والسلوكيات كالقدرة على الحركة والمبادرة. يُعتبر الفرد كفاءً إذا كانت لديه القدرة على تمييز نفسه عن الآخرين للعمل بشكل مختلف، فالمعرفة الذاتية تشير إلى شخصية الفرد والطريقة التي يتفاعل بها مع محيطه، وتعطي طابعاً ذاتياً للكفاءة حيث كل فرد يمتلك طريقة خاصة للتصرف.

**3. أنواع الكفاءات:** تُقسم الكفاءات إلى ثلاثة أنواع حسب مستويين بالنسبة للمؤسسة، فعلى المستوى الجزئي نجد الكفاءات الفردية وكذلك الكفاءات الجماعية، أما على المستوى الكلي فنجد الكفاءات التنظيمية أو كما

<sup>1</sup> Sarah CADIN, "La Gestion Des Compétences," <https://www.manager.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>, p. 12 (Consulté le: 07/08/2018).

يُطلق عليها كذلك الكفاءات الإستراتيجية. ومؤخراً يتم الحديث عن نوع رابع للكفاءات وهي الكفاءات البيئية. فيما يلي توضيح لهذه الأنواع<sup>1</sup>:

أ. **الكفاءات الفردية**: عبارة عن محصلة التفاعل ما بين المعرفة النظرية والعملية والذاتية التي يمتلكها الفرد، والتي تتوافق مع سياق العمل، وقد اقترح RETOUR أربعة مستويات للكفاءات الفردية:

- الكفاءات المطلوبة لتنفيذ مهام الوظيفة،

- الكفاءات المعبئة من طرف العامل لتنفيذ مهام الوظيفة،

- الكفاءات المتاحة من قبل الفرد في وقت معين،

- الكفاءات الكامنة والمحتملة أن تكون لدى الفرد والتي لم يتم استغلالها.

إن المؤسسة تنظر إلى الفرد على أنه رأسمال بشري أو محفظة كفاءات، تسعى من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى البحث عن أحسنها وتطويرها والاحتفاظ بها.

ب. **الكفاءات الجماعية**: هي الكفاءات المخصصة لأداء عمل جماعي لا يمكن لفرد بمفرده القيام به، وتظهر بشكل رسمي في سياق مشروع جماعي، أو بشكل غير رسمي لتحقيق هدف مشترك. إن الكفاءات الفردية تُصبح أكثر أهمية إذا تم دمجها مع كفاءات الآخرين، فالاعتماد المتبادل والتفاعل ما بين الكفاءات الفردية يُعتبران نقطة بداية ظهور الكفاءات الجماعية، وعلى هذا الأساس يتم تعريف العمل الجماعي على أنه ليس مجرد الاعتماد المتبادل ما بين أعضاء الفريق، بل كذلك يشمل التفاعل بينهم بشكل مقصود من أجل تحقيق هدف معين. من خلال ما سبق يتبين أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد محصلة مجموع الكفاءات الفردية بل تتعدى إلى كونها محصلة التفاعل بينها. ولقد تم تحديد خمسة شروط أساسية لظهور الكفاءات الجماعية في العمل الجماعي، هي:

- البحث عن الذكاء الجماعي، من خلال عملية استخدام المعلومات المتفرقة التي يحتفظ بها الأفراد،

- تطوير تمثيل مشترك،

- التواصل الفعال ما بين أعضاء فريق العمل،

- التعاون الفعال ما بين أعضاء فريق العمل،

- التعلم الجماعي من الخبرة.

<sup>1</sup> راجع كل من:

- Sabrina LOUFRANI-FEDIDA et Eve SAINT-GERMES, "Compétences individuelles et employabilité: Essai de clarification de leur articulation", **Revue @GRH**, Paris (France), De Boeck Supérieur, 2013, p. 17.

- Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, "Les quatre niveaux du management des compétences: Individuel, Collectif, Stratégique et Environnemental", **Guide du management des compétences**, Paris (France), AFNOR, 2008, p.p. 2 - 3, 7 - 8, 11, 15 - 16.

ج. **الكفاءات التنظيمية:** يُطلق عليها كذلك اسم "الكفاءات الإستراتيجية" وأيضاً "الكفاءات المفتاحية" أو "الكفاءات الأساسية". هي الكفاءات التي يتم تعلمها واكتسابها على مستوى المؤسسة ككل، والتي تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية مستدامة، بمعنى القدرة على مقاومة تهديدات المنافسين، ويُعتبر تشخيص الكفاءات الإستراتيجية أمراً مهماً لفهم سبب نجاح أو فشل المؤسسات في ظل ظروف تنافسية متغيرة واتباع استراتيجيات مماثلة. هذا النوع من الكفاءات يتكون من أربعة عناصر، هي:

- المعرفة،

- الأنظمة التقنية (المهارات التقنية)،

- الأنظمة الإدارية (المهارات الإدارية)،

- القيم والمعايير (ثقافة المؤسسة).

يتبين مما سبق، أن الكفاءات الإستراتيجية هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تُمكن المؤسسة من تقديم ميزة خاصة للعملاء.

د. **الكفاءات البيئية:** تُشير إلى الكفاءات التي تمتلكها وحدات أو جهات خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة، كالموردين والعملاء ومختبرات البحث، وهنا تبرز فكرة الاستعانة بمصادر خارجية، بمعنى تحديد الكفاءات التي يتم تعبئتها داخل المؤسسة والتي يتم تعبئتها خارج المؤسسة وذلك حسب احتياجاتها، كاستعانة بمصادر خارجية لتوريد بعض المواد أو صيانة الآلات، ولكن هذا قد يُعرض المؤسسة إلى بعض المشاكل بسبب عدم توافق قيمها وثقافتها مع المصادر الخارجية، كعدم الاهتمام بالجودة ورضا العملاء.

### ثانياً: تعريف إدارة الكفاءات

يتمثل هدف إدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل مستوى من الكفاءات أياً كان نوعها، وذلك عن طريق قيامها بمجموعة من الأنشطة والممارسات تسمى إدارة الكفاءات.

تُعرف إدارة الكفاءات بأنها: "مجموعة من الممارسات الإدارية التي تلتزم بها المؤسسة بهدف تسيير وتطوير الكفاءات، حيث يتم تسيير الكفاءات من خلال إعداد وتطبيق قواعد التسيير، أما تطوير الكفاءات فيتم من خلال التعلم، وذلك بالاستغلال والاستكشاف عنها"<sup>1</sup>.

كما تُعرف بأنها: "مجموعة من الإجراءات والخطوات والأدوات، التي تسمح باكتساب وحث وتنظيم الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، حالياً ومستقبلياً، فردياً وجماعياً، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها، وكذلك هيكلها والوسائل التقنية والثقافية المتوفرة والسائدة فيها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, "Les quatre niveaux du management des compétences: Individuel, Collectif, Stratégique et Environnemental", Op. Cit., p.p. 1 - 2.

<sup>2</sup> Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, "Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: Quel est le rôle de la fonction RH ?", <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (Consulté le: 29/09/2018) p.3.

يتبين من خلال ما سبق، أن إدارة الكفاءات عبارة عن: مجموعة من الممارسات الإدارية المرتبطة بتسيير وتطوير الكفاءات، من خلال تحديدها، استقطابها، تقييمها، تعويضها، تدريبها، تخطيط مسار المهني لها، وغيرها من الممارسات.

### ثالثا: ممارسات إدارة الكفاءات

فيما يلي عرض لسيرورة إدارة الكفاءات<sup>1</sup>:

**1. توظيف الكفاءات:** أي البحث عن كفاءات جديدة خارج المؤسسة، ويوجد مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات، المصدر الأول يتعلق بالمؤسسة التي تقوم بوصف وتوصيف الوظيفة، أي تحديد الكفاءات اللازمة توافرها في الفرد، التي تؤهله للقيام بالمهام المكونة للمنصب، والمصدر الثاني يتعلق بالمرشح للوظيفة الذي يُقدم السيرة الذاتية له، التي تُلخص مؤهلاته وخبراته وسماته.

**2. تقييم الكفاءات:** هذا النشاط يتطلب تحديد معايير وشروط التقييم ووضع نظام اعتراف وتعويض له.

**3. تعويض الكفاءات:** يتزايد اهتمام المؤسسات في تبني آليات لمكافأة وتشجيع تطوير الكفاءات، سواء المتعلقة بمنصب عمل ثابت، أو متغير أو محتمل (كفاءات محتملة).

**4. الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات:** تتعلق بالممارسات المرتبطة بتصميم وتنفيذ الإجراءات الوقائية التي تسمح بتوقع مشكلات التعديل الكمي أو النوعي للوظائف والكفاءات، على المستوى الفردي أو الجماعي، لمواجهة القيود البيئية الداخلية والخارجية، وتكييف الموارد البشرية وفقا لتطور احتياجات المؤسسة وجعلها أداة للتنمية الاقتصادية. للقيام بهذه الممارسات لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الكفاءات التي ستحتاجها المؤسسة مستقبلا؟،

- كيف يتم الاستجابة لنقص الكفاءات؟.

على المؤسسة الاستثمار في مجال ممارسات الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، لأن خياراتها الإستراتيجية هي التي ستوجه الكفاءات التي سيتم تطويرها مستقبلا، إلا أن هذه الممارسات تواجه العديد من العقبات، أهمها عدم الثبات وسرعة تطور تغير البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

**5. تدريب الأفراد:** يُعتبر التدريب العامل الأول لتطوير الكفاءات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الكفاءات الحالية للفرد والكفاءات المرتبطة بالوظيفة الحالية أو المستقبلية، مما يُمكنها من تحديد الفجوة التي تكون أساسا لتحديد نوع ومدّة برامج التدريب التي سيتم تنفيذها. كما أنّها تقوم بدراسة تطور القوى العاملة في المؤسسة، من حيث الهرم العمري للموظفين، معدل دوران العمل،... حتى تتمكن من التنبؤ بتوزيعها في مختلف الوظائف مستقبلا، وبالتالي تحديد برامج التدريب المرافقة التي تسمح بتطور العاملين.

<sup>1</sup> Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, "Les quatre niveaux du management des compétences: Individuel, Collectif, Stratégique et Environnemental", Op. Cit., p.p. 4 - 7.

6. إدارة المسار الوظيفي: غالباً ما تصاحب دراسة كفاءات العامل دراسة طموحاته الشخصية والمهنية، مما يُسهل من تصور الطرق الممكنة لتطور مساره الوظيفي على المدى المتوسط. إن التطور المهني بشكل عام يتطلب اكتساب المهارات اللازمة لأداء الوظيفة المستهدفة، والتي لا يتقنها العامل، اكتسابها يتم من خلال برامج التدريب، وكذلك من خلال بناء مسار وظيفي واضح يتم من خلاله توجيه العامل إلى تعلمها وتنفيذها، وهذا من أجل تمكينه من الوصول إلى تحقيق أقصى نجاح في مساره المهني.

7. التنقل ما بين الوظائف: يُعتبر تدوير الوظائف أو التنقل ما بين الوظائف من بين العناصر الأساسية لسياسة الموارد البشرية، خاصة أن إدارة المسار الوظيفي تعتمد فقط على المسارات العمودية، لهذا فإن تعزيز التنقل الأفقي بين الوظائف يسمح من جهة للعامل بتغيير وتنوع مهامه، وبالتالي تجنب الروتين واكتساب مهارات جديدة، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسة من المزج ما بين كفاءات العاملين باستمرار.

#### رابعاً: أهمية إدارة الكفاءات

بعد تراجع الفكر التaylorي (أو التنظيم العلمي أو منهج المنصب)، الذي كان يُركز على محتوى الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ظهرت نماذج إدارية حديثة للتسيير منها إدارة الكفاءات (أو منهج الكفاءة)، الذي يُركز على المورد البشري كحاوي للكفاءات القابلة للاكتساب والنقل من مورد بشري إلى آخر، وعلى خلق مناصب عمل أكثر مرونة اعتماداً على الكفاءات المكتسبة والمحتملة. ومنه تُعتبر إدارة الكفاءات مرحلة جد متقدمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذات أهمية كبيرة، ذلك أنها تُعتبر أداة<sup>1</sup>:

- لتسيير الموارد البشرية، تهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة، عن طريق البحث عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة،
- جذب وانتقاء وتقييم وتنمية الكفاءات الظاهرة، واكتشاف واستغلال الكفاءات الخفية والمحتملة، وإدارة المسارات الوظيفية للعاملين،
- لزيادة مستوى الابتكار والإبداع في المؤسسة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج،
- إستراتيجية لتوليد القيمة والمعرفة، إذ تسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي والتحكم في مواردها الداخلية،
- لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد من خلال التكوين والتعلم المستمر،
- لخلق رابط عاطفي قوي بين العاملين والمؤسسة، عن طريق إيجاد مناخ يساهم في استغلال كفاءاتهم وتحديد نظام حوافز مناسب لذلك.

<sup>1</sup> Sarah CADIN, Op. Cit., p. 10.

### خامسا: علاقة إدارة الكفاءات بتعبئة الموارد البشرية

تُعتبر ممارسات إدارة الكفاءات عامل من عوامل التعبئة، تحاول المؤسسة من خلالها إرسال رسالة قوية إلى العاملين، مفادها أنها ترغب في إقامة علاقة طويلة المدى معهم، وأنها تعتبرهم مورداً لميزة تنافسية مستدامة لها. إلا أن هذه الممارسات تُعتبر غير كافية، بل يجب أن تُرفق باستعمال ذكي وملموس لمختلف الكفاءات التي يمتلكها العاملون، من أجل التأثير إيجاباً على الشروط النفسية للتعبئة، ومن ثم التأثير إيجاباً على مستوى التعبئة. حيث أكد TREMBLAY وزملاؤه على أن ممارسات تسيير وتطوير الكفاءات المناسبة للتعبئة، تستوجب تجنب الإفراط أو التقصير في استغلال الكفاءات التي يمتلكها العاملون، حيث أن الاستخدام المفرط للكفاءات يؤدي إلى انخفاض مستويات التحفيز والدافعية، في حين أن التقصير في استعمالها يؤدي إلى انخفاض مستويات الشعور بالتمكين، ومن ثم انخفاض مستويات التحفيز والدافعية<sup>1</sup>.

تحاول إدارة الموارد البشرية تجنب انخفاض مستوى التعبئة لدى العاملين، وذلك بتبني نظاماً لتسيير وتطوير الكفاءات يعمل في اتجاهين، هما: محتوى الوظيفة الحالي والمستقبلي، بحيث يتم استغلال الكفاءات المتاحة واكتساب الكفاءات الجديدة الضرورية، للأداء الجيد في منصب العمل الحالي أو المستقبلي<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: التعويضات

اعتبر العديد من الباحثين أن الممارسات المرتبطة بالتعويضات وكذلك المرتبطة بالاعتراف رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية، ذلك أنها تدفع العاملين لتبني سلوكيات التعبئة، وهذا إذا ما أُستخدمت بشكل سليم. إلا أنه في هذا المطلب سيتم فقط التعرض إلى ممارسات التعويضات فقط، ذلك أن ممارسات الاعتراف تم اعتبارها في هذا البحث وبناء على نموذج TREMBLAY وزملائه، على أنها إحدى الشروط النفسية للتعبئة، والتي تساهم في توفير مناخ تنظيمي ملائم وأرضية خصبة للتعبئة.

تجدر الإشارة إلى أن عدد من الباحثين في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية يستخدمون في أبحاثهم النظرية التعويض والاعتراف كمصطلحين مترادفين، لكن في الواقع هناك اختلاف بينهما، فالتعويض يشير إلى العناصر الملموسة مالية كانت (مثل الأجر) أو غير مالية (مثل وجبات الغذاء أثناء العمل)، في المقابل يشير الاعتراف إلى العناصر غير الملموسة (مثل التهئة والشكر).

### أولاً: تعريف التعويضات

الراتب (مبلغ مالي يدفع شهرياً) والأجر (مبلغ مالي يدفع يومياً أو أسبوعياً) والمكافآت (مقابل يدفع نتيجة للتميز) مصطلحات أحياناً ما تُستخدم كمصطلحات مرادفة للتعويضات، إلا أن مفهوم هذه الأخيرة تُعتبر أوسع وأشمل.

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al. Op. Cit., p. 73.

<sup>2</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 192.

تُعرف التعويضات بأنها: "العوائد المالية وغير المالية التي يحصل عليها العامل، مقابل أدائه لعمله في المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما تُعرف بأنها: "الأجر أو الراتب الأساسي، وأية مزايا أو إضافات أخرى مدفوعة، مباشرة أو غير مباشرة، نقداً أو عيناً، من قبل صاحب العمل للعامل بسبب توظيف هذا الأخير"<sup>2</sup>.

يتبين من خلال ما سبق، أن التعويضات لا تقتصر على الأجر أو الراتب فقط، فهي تشمل عناصر أخرى، قد تكون مالية كالعلاوات، أو عينية كوجبات الغذاء أثناء العمل، أو مزايا أخرى، قد تكون مادية كالسكن الوظيفي، أو نفسية (اجتماعية) كالأمن الوظيفي، كلها تُمنح مقابل المهام التي يؤديها العامل، والتي قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ومنها ما يُدفع على أساس الأداء الفردي ومنها ما يُدفع على أساس الأداء الجماعي. ومنه يمكن تعريف التعويضات بأنها: الثمن الذي تدفعه المؤسسة للعامل، والذي يتخذ عدة أشكال (نقدي أو عيني، مادي أو نفسي، مباشر أو غير مباشر، فردي أو جماعي)، وذلك مقابل الجهود التي يبذلها وتخصيص وقته وكفاءته لإنجاز مهام محددة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: هيكل التعويضات

تُعتبر التعويضات من العناصر الأساسية لنظام الموارد البشرية التي تتصف بصعوبة إدارتها، بسبب تنوع أشكالها وتنوع المجموعات التي تُطبق عليها. فهي لا تقتصر فقط على مفهوم الأجر والراتب، بل تشمل العديد من العناصر الأخرى، كالعلاوات، المشاركة في الأرباح، مصاريف التنقل، العطل المرضية المدفوعة الأجر. كما يمكن التمييز ما بين مجموعات معينة من العاملين، والتي تُطبق عليها عناصر محددة وخاصة من هذه التعويضات، كأجور مندوبي المبيعات، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

لقد تبين سابقاً أن التعويضات تُقسم إلى عدة أنواع حسب معايير معينة، فهناك تعويضات مباشرة وغير مباشرة، تعويضات مالية وغير مالية، تعويضات ملموسة وغير ملموسة، تعويضات نقدية وعينية، وغيرها. وفيما يلي سيتم التركيز على التفرقة ما بين التعويضات المباشرة وغير المباشرة، والتي تُشكل هيكل التعويضات الإجمالي<sup>3</sup>:

**1. التعويضات المباشرة:** تشمل المدفوعات النقدية والعينية، والمبالغ المكتسبة والأرباح الناتجة عن أنظمة التعويضات الأخرى، كنظام الحوافز (عبارة عن حوافز قد تكون مالية أو غير مالية، تحت العامل على الرفع من الأداء أو تحسين سلوكياته، كالعلاوات والمكافآت المرتبطة بالعمل أو بالقطعة أو بالكفاءة، وغالباً ما تكون مرتبطة

<sup>1</sup> Marylène GAGNE and Jacques FOREST, "The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate", *Canadian Psychology*, Vol. 49, N° 3, Québec (Canada), the Canadian Psychological Association, 2008, p. 2.

<sup>2</sup> Soumia MEKKIOUI et Nedjia ZIANI, "La rémunération un outil de développement des ressources humaines", *Revue Algérien de développement économique*, N° 3, Algérie, Université Mascara, 2015, p. 4.

<sup>3</sup> راجع كل من:

- Sekiou et al., Op. Cit., p.p. 157, 160.

- Marie-Christine MOULINS, "Système de rémunération", <https://www.manager.com/ressources-humaines/systeme-remuneration.pdf>, 2011, p. 6 (Consulté le: 02/11/2018).

بالمجهودات الفردية) وكذلك نظام تقاسم الأرباح (وهي الوسائل التي تربط الإدارة المقابل الذي يحصل عليه العاملين بالنتائج الاقتصادية للمؤسسة، كالمشاركة في أرباح المؤسسة، وهي تعطى وفقاً للأداء الكلي للمؤسسة).

تنقسم التعويضات المباشرة إلى التعويض الثابت والتعويض المتغير:

أ. **التعويض الثابت**: عبارة عن الأجر الأساسي، وهو مقدار ثابت يرتبط مباشرة بالوظيفة التي يشغلها العامل، لهذا لا يتغير من عامل لآخر يشغلون وظائف لها نفس الدرجة في سلم هيكل الأجور، ويتحدد مقداره إما بطريقة تقييم الوظائف أو بالمساومة الفردية أو الجماعية.

ب. **التعويض المتغير**: عبارة عن إجراءات تحفيزية، تقوم على علاوات فردية، أو على نظام حوافز (والتي تُعطى على أساس فرق العمل أو جماعياً)، أو على القوانين الأساسية لعمل فرق العمل، متغيرة لأن مقدارها يتغير من عامل لآخر، وفقاً للقواعد التي يحددها صاحب العمل والموظفون.

في الوقت الحالي يأخذ الجزء المتغير في هيكل التعويضات أهمية متزايدة، وذلك بزيادة النسبة المئوية للجزء المتغير وتخفيض النسبة الثابتة. فلقد أشارت نظرية فعالية الأجور لـ HUGON إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الأجور وإنتاجية الفرد من العمل، حيث يمكن أن يكون الأجر عبارة عن نظام حوافز، إذ أنه يخفض من تكلفة الفرصة البديلة للكسل، ومنه فهذه الإستراتيجية تمنع حصول العامل ذي الأداء المتدني على مبالغ زائدة.

2. **التعويضات غير المباشرة**: ويُطلق عليها كذلك اسم المزايا الاجتماعية أو النفسية أو العناصر الاجتماعية، تضاف إلى التعويضات المباشرة، وتتعلق بكل الخدمات التي يستفيد منها العامل بمجرد انتمائه إلى المؤسسة. بالنسبة لصاحب العمل، تُعتبر العناصر الاجتماعية إضافة لتكلفة اليد العاملة، فهي مصاريف لا بد منها والتي تتجاوز التعويضات المباشرة. صفة غير المباشرة لا تعني عدم ارتباطها بدافعية وأداء العاملين داخل المؤسسة، وإنما تعني بأن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية، ولكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء والولاء للمؤسسة.

لقد قام Gérard DONNADIEU بتلخيص أشكال التعويضات في شكل أُطلق عليه اسم هرم

التعويضات الإجمالية، كما يوضح الشكل التالي:

شكل 1/2: هرم التعويضات الإجمالية لـ Gérard DONNADIEU



المصدر:

Marie-Christine MOULINS, "Système de rémunération", <https://www.manager.com/ressources-humaines/système-remuneration.pdf>, 2011, p. 9 (Consulté le: 02/11/2018).

يتضح من خلال الشكل السابق، أن Gérard DONNADIEU قسم التعويضات إلى أربعة أنواع، النوع الأول هي التعويضات المباشرة التي تشمل الراتب الأساسي والتعويض المتغير، أما الأنواع الثلاثة المتبقية فهي تشكل التعويضات غير المباشرة والتي تتمثل في ملحقات شرعية وانتقائية وقانونية. إن مجموع التعويضات المباشرة وغير المباشرة تشكل هيكل التعويضات الإجمالية.

### ثالثاً: ممارسات التعويضات

يُعتبر تحديد نظام التعويضات الذي من شأنه تحسين أداء المؤسسة هدفاً أساسياً لمديري إدارة الموارد البشرية، حيث أن عملية إعداده تمر بخطوات ومراحل معينة، تبدأ بتحديد أهداف يراد تحقيقها من خلاله، ثم الأخذ بعين الاعتبار العوامل التنظيمية والعوامل الخارجية التي تُشكل بيئة المؤسسة، بعد ذلك يتم إتباع أساليب معينة لتصميمه، وفي الأخير يتم إخضاع هذا النظام للصيانة والتعديلات المستمرة. فيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل والخطوات<sup>1</sup>:

**1. تحديد الأهداف:** جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها، وراء هذه الكلمات الثلاث تكمن الأهداف الرئيسية لممارسات التعويضات، وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال تصميم نظام تعويضات يتصف بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

أ. **العدالة:** يتم التمييز هنا بين عدة أنواع من العدالة. عدالة داخلية، ويُقصد بها أن يتحصل العامل على تعويضات مماثلة مقارنة بالتعويضات التي يتحصل عليها زملاؤه والذي يشغلون نفس الوظائف. عدالة خارجية، ويُقصد بها أن يتحصل العامل على تعويضات مماثلة مقارنة بالتعويضات التي تقدمها المؤسسات الأخرى لنفس الوظائف. عدالة فردية، ويُقصد بها تقديم تعويضات للعاملين تختلف حسب إسهاماتهم النسبية من حيث سنوات الخدمة والأداء والكفاءات والخبرة. عدالة جماعية، ويُقصد بها تقديم تعويضات للعاملين تختلف حسب مساهماتهم في نجاح المؤسسة أو الوحدة.

ب. **البساطة والشفافية:** كلما كان النظام أكثر تعقيداً كلما صُعب على العاملين تحديد العلاقة ما بين سلوكياتهم وما بين التعويضات، وبالتالي صعوبة تحديد مدى عدالة هذه التعويضات، كما أن الشفافية تُسهل التواصل والاندماج.

ج. **الجاذبية في السوق:** تعني العدالة الخارجية والقدرة التنافسية للمؤسسة على تقديم أجور ورواتب ومزايا وتسهيلات لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقديمها، وتعني كذلك امتلاك المؤسسة لممارسات تعويضات مبتكرة.

د. **الكفاءة والفعالية:** تعني الموازنة ما بين التعويضات التي يتحصل عليها العامل والكفاءات والخدمات التي يقدمها للمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق عملية تحليل الوظائف.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (عمان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع، 2009) صفحة 268 - 295.

<sup>2</sup> Soumia MEKKIOUI et Nedjia ZIANI, Op. Cit., p.p. 5 - 4, 9.

هـ. الاستدامة: يُقصد بها تعزيز سلوكيات العاملين المرتبطة بتحديات المؤسسة الطويلة الأجل، وليس فقط تلك التي تقوم على تعظيم الأرباح على المدى القصير.

2. تحليل بيئة المؤسسة: يشمل ذلك تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية:

أ. تحليل البيئة الخارجية: يتطلب ذلك جمع المعلومات المتعلقة بكل من: القيود والتشريعات الحكومية المتعلقة بقوانين العمل والعمال (من حيث القوانين المتعلقة بالحد الأدنى للأجور، عدد ساعات العمل اليومية، العطل السنوية والإجازات المرضية والاضطرارية المدفوعة الأجر، السن القانوني للعمل وقوانين ضريبة الدخل)، ضغوط النقابات العمالية (من حيث مدى انضمام العاملين فيها ومدى قدرتها على التأثير فيهم)، سوق العمل (من حيث حجم العرض والطلب على العمالة، الكفاءات المتوفرة، الأجور السائدة في السوق)، تكلفة المعيشة (من حيث تطور معدلات التضخم في البلد)، وغيرها من المعلومات.

ب. تحليل البيئة الداخلية: يتطلب ذلك جمع المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للمؤسسة وقدرتها المالية على الدفع، وكذلك القيام بتحليل وتقييم الوظائف لتحديد حجم ونوع التعويضات المناسبة لكل منها.

3. تصميم هيكل التعويضات: يتم ذلك عن طريق القيام بدراسة مسحية للوظائف المشابهة لدى المؤسسات المنافسة، من أجل التعرف على الأجور والمزايا الأخرى التي تمنحها، هذه الدراسات قد تقوم بها المؤسسة بنفسها أو تقوم بها مؤسسات مختصة أو جهات حكومية.

4. صيانة نظام التعويضات: حتى يبقى نظام التعويضات عادلا وعمليا وجذابا، يتطلب من إدارة الموارد البشرية إدخال تعديلات وتغييرات عليه كلما اقتضى الأمر ذلك.

#### رابعا: أهمية التعويضات

منذ مدة طويلة كان يُنظر للتعويضات على أنها مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة، وأن أهمها هي التعويضات المالية، حيث اعتبرت أهم حافز للعامل، وتدرجيا أصبح يُنظر إلى مختلف أشكالها على أنها عنصرا ومتغيرا استراتيجيا في الأداء التنظيمي والمالي والاجتماعي للمؤسسة، ذلك أنها تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهدافها. يمكن توضيح أهمية التعويضات من خلال عدة زوايا، هي<sup>1</sup>:

1. بالنسبة للمؤسسة: أكدت العديد من الأبحاث والنظريات على وجود علاقة إيجابية ما بين التعويضات بمختلف أنواعها ومكوناتها وأداء المؤسسة. فالتعويضات تُعتبر إحدى أقوى وسائل الاتصال والتأثير، التي تساعد المؤسسة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها لتحقيق أهدافها، فهي تساهم في الرفع من مستوى رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة، والذي يؤدي إلى الرفع من أدائهم، ومن ثم من أداء المؤسسة ككل، والذي يمكن

<sup>1</sup> راجع كل من:

- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 298 - 299.

- Soumia MEKKIOUI et Nedjia ZIANI, Op. Cit., p.p. 2 - 4.

قياسه بعدة مؤشرات، كإخفاض التكاليف ومعدل دوران العمل، وارتفاع حجم المبيعات ومستوى رضا العملاء.

**2. بالنسبة للعامل:** من الواضح أن التعويضات لا تترتب عليها نفس الآثار بالنسبة للمؤسسة والعامل، فبالنسبة للمؤسسة تُعتبر في الأساس تكلفة ووسيلة جذب واحتفاظ وتحفيز العامل، أما بالنسبة للعامل فهي تلعب ثلاثة أدوار، تتمثل في: دورا اقتصاديا، فهي تحدد المستوى المعيشي للعامل، ذلك أن المستوى الاستهلاكي له يتحدد عن طريق هذه التعويضات. دورا اجتماعيا، لأنها تمس نمط حياة الفرد وعلاقاته، حيث أن الوضع والصعود الاجتماعي غالبا ما يرتبط بالتقدم الوظيفي، الذي يساعد على بناء العلاقات في المجتمع. دورا نفسيا، إذ تُعتبر التعويضات حافزا لتعزيز وتطوير مهارات العامل، ومصدرا لرضاه الوظيفي الذي يحدث نتيجة الشعور بالعدالة من التعويضات التي يتحصل عليها.

**3. بالنسبة للدولة:** تُعتبر التعويضات إحدى محددات الناتج المحلي الإجمالي، وتتكون من كافة الأجور والرواتب والعوائد التي تدفعها المؤسسات العامة والخاصة والأجهزة الحكومية للأفراد. لذلك تأخذ التعويضات حيزا كبيرا من اهتمام وتدخل الأجهزة الحكومية والأجهزة الإدارية الأخرى المهتمة بها، فهي تُصدر قوانين وتشريعات لمراقبة وتصويب مسار التعويضات وتحديد الحد الأدنى منها، بهدف ضمان وتوفير رفاهية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا.

**4. بالنسبة للنقابات والاتحادات العمالية:** تُعتبر التعويضات المحرك الأساسي للدور الذي تلعبه، خاصة فيما يتعلق بدفاعها عن حقوق ومكتسبات ورفاهية العاملين.

#### خامسا: علاقة التعويضات بتعبئة الموارد البشرية

يُتفق العديد من الباحثين على أن استخدام التعويضات كمكافأة سلوكيات التعبئة أمرا غير محبذ، وأنه يجب التعامل مع هذه الأداة بحذر، وفي هذا الصدد يرى TREMBLAY وزملاؤه أن سلوكيات التعبئة لا يجب مكافأتها، ذلك أن التعويضات يمكن أن تشجع العاملين على تركيز طاقاتهم وجهودهم في أداء المهام والسلوكيات المحددة، وتعميق المساهمات التي تتجاوز إطار دورهم أو أقل وضوحا، أي أنها لا تشجع على الذهاب إلى ما هو أبعد من التعويض. أما في مجال الأجور، كشفت الدراسات أنه كلما كانت الفروقات في الأجور كبيرة بين أفراد مدعوون إلى التعاون وإنجاز المهام جماعيا، كل ما أدى ذلك إلى تبني سلوكيات الاعتماد على الذات والتقليل من سلوكيات التعاون، وكلما أثبتت الغيرة بينهم، لذلك فإن تقليل الفروقات ما بين الأجور وتقليل المستويات الهرمية، تُعتبر من أهم التوصيات المتعلقة بالممارسات الجيدة للموارد البشرية. فيما يخص أنظمة التحفيز المرتبطة بالأداء، فلقد بينت نتائج أبحاث كثيرة أن استخدام أنظمة التحفيز الفردية، التي تكون مرتبطة بنتائج الأداء الفردي تحمل خطر أن تكون لها آثار سلبية على التعبئة، لهذا فالمكافآت المرتبطة بالأداء الفردي مرفوضة في إستراتيجية التعبئة، لأنها تؤدي إلى تقويض روح الفريق، لذلك وُجد أن برامج تعويضات الأداء الجماعي والمتغيرة، مثل مكافآت الفريق وتقاسم الأرباح، أكثر توافقا مع فكر التحفيز الجماعي وسلوكيات التعبئة، ذلك أنها تُسهل عملية تبادل المعلومات ما بين العاملين، وتضعف المنافسة، وتعزز التعاون والشروط النفسية للتعبئة كالعادلة والثقة والدعم. فيما يتعلق بنوع التعويضات، فلقد كشفت الدراسات أن النقود أو التعويضات المالية لا تُثير التعبئة، وإن

كان لها أثر فأتريها يكون فقط على المدى القصير، وفي المقابل فإن للتعويضات غير المالية والمعنوية آثار إيجابية على سلوكيات التعبئة، فهي تهدف للدلالة على دعم وتقدير المؤسسة للمجهودات التي يبذلها الأفراد والمجموعات.<sup>1</sup> قد تكون التعويضات مصدرا للصراعات التي تحدث داخل المؤسسة، فالقرارات المتعلقة بها تؤثر على المناخ الاجتماعي وعلاقات العمل، فضلا على سلوكيات واتجاهات العامل نحو العمل والمؤسسة، فأبي خطأ في تعويض وتشمين كفاءات ومساهمات العاملين الواضحة والمعروفة في نجاح المؤسسة، سيؤدي إلى عدم تعبئة العاملين، وذلك بسبب إحساسهم بأنهم لا يعاملون بشكل عادل، لاعتقادهم بأنهم يقدمون للمؤسسة أكثر مما يتحصلون عليه.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: تقاسم المعلومات

الإدارة الجيدة للموارد البشرية هي الإدارة التي تشجع على تدفق المعلومات داخل المؤسسة، ومنه تُعتبر ممارسات تقاسم المعلومات واختيار قنوات الاتصال المناسبة من الممارسات الأساسية لتعبئة الموارد البشرية، ذلك أنها تساهم في توفير وتعزيز الشروط النفسية للتعبئة، وهذا ما يُسهل في جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، والتي تساهم في تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء.

### أولا: تعريف تقاسم المعلومات

تُعتبر المعلومات أساس الأنشطة التنظيمية، فبدونها يصعب على العاملين معرفة أهداف مؤسستهم، وبالتالي يصعب عليهم إدراك المجهودات المطلوب بذلها في سبيل تحقيق ذلك، ومن جهة أخرى تمثل الأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملون مصدرا أساسيا للمعلومات من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، من هذا المنطلق تمثل ممارسات تقاسم المعلومات شرطا أساسيا للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أداء متميز.

يُعرف TREMBLAY وزملاؤه تقاسم المعلومات بأنه: "عملية تجمع ما بين مجموعة من الممارسات التنظيمية المستخدمة في نشر واستقبال المعلومات"<sup>3</sup>.

يُعرف كذلك بأنه: "الممارسات المرتبطة بمحتوى المعلومة (الإستراتيجية، الأهداف، معايير تحديد الأجور،...)، وتوجيهها من الأعلى إلى الأسفل (نشرة داخلية، الاجتماعات مع العاملين،...) أو من الأسفل إلى الأعلى (صندوق الأفكار، سبر الآراء،...)"<sup>4</sup>.

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن مفهوم تقاسم المعلومات له علاقة وثيقة بمفهوم الاتصال، والذي يُعرف بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل)، إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل)، من خلال وسيلة معينة (قناة)، وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al. Op. Cit., p. 74.

<sup>2</sup> Marie-Christine MOULINS, Op. Cit., p. 12.

<sup>3</sup> Michel TREMBLAY et Pascale-Edith LANDREVILLE, "L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel: Influence directe ou indirecte?,"

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008landreville-trembley.pdf>, p. 4 (Consulté le: 16/12/2018).

<sup>4</sup> Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, Op. Cit., p. 4.

مشتركة بين الطرفين"<sup>1</sup>. فعادة ما يستخدم الباحثون مفهوم تقاسم المعلومات ومفهوم الاتصال بشكل متبادل دون التفرقة بينهما، فالمعلومات تُعتبر هدف الاتصال والقوة المحركة له، وفي نفس الوقت فإن نظام الاتصال في المؤسسة يهدف إلى نشر وتقاسم المعلومات ما بين مختلف أصحاب المصالح. في حين يرى باحثون آخرون، أن الاتصال كظاهرة تتجاوز العملية التي تهدف فقط إلى تبادل المعلومات، إلى أنها تُعتبر شكل من أشكال العلاقات الإنسانية التي تنطوي على الحوار<sup>2</sup>. من خلال ما سبق، يمكن تعريف ممارسات تقاسم المعلومات على أنها: عملية تجمع ما بين ممارسات التقاسم النازل للمعلومات (من الأعلى إلى الأسفل، والهدف هو نشر المعلومات) والصاعد للمعلومات (من الأسفل إلى الأعلى، والهدف هو استقبال المعلومات)، عن طريق استخدام قنوات الاتصال المناسبة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: ممارسات تقاسم المعلومات

تُعتبر ممارسات تقاسم المعلومات نوع من أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة، وهي عدة أنواع حسب معايير معينة، وسيتم التركيز هنا على ممارسات تقاسم المعلومات حسب معيار الاتجاه الذي تنتقل فيه المعلومات، والتي تُقسم إلى ثلاثة أنواع، هي<sup>3</sup>:

**1. التقاسم النازل للمعلومات:** تقوم المؤسسة بنقل المعلومات إلى العاملين، فالمعلومات تنساب من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، أي تنتقل من الأعلى إلى الأسفل، إنه التدفق النازل للمعلومات، والغرض منه هو نشر المعلومات ما بين العاملين، والتي تتعلق برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، الأداء المالي للمؤسسة، مستوى رضا العملاء، المشاريع المراد إنجازها أو في طور الانجاز... تستعين المؤسسة لهذا الغرض بوسائل اتصال متعددة، قد تكون لفظية أو كتابية أو سمعية أو بصرية، كالحديث المباشر، الاجتماعات المنتظمة أو غير المنتظمة، البريد الإلكتروني، نشرات، المؤتمرات، لوحات الإعلان.

**2. التقاسم الصاعد للمعلومات:** يقوم العاملون بنقل المعلومات إلى الرؤساء، فالمعلومات تتدفق من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، أي تنتقل من الأسفل إلى الأعلى، إنه التدفق الصاعد للمعلومات، والغرض منه هو استقبال المعلومات من طرف العاملين، والتي تتعلق بآرائهم، أفكارهم الإبداعية، اقتراحاتهم التحسينية، شكوايهم وانشغالاتهم، معلومات محاسبية ومالية... وتوفر المؤسسة لهذا الغرض وسائل اتصال متعددة تتيح للعاملين التواصل مع الإدارة، كالحديث المباشر، سياسة الأبواب المفتوحة، الاجتماعات والمناقشات، صندوق الأفكار، سبر الآراء.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 237.

<sup>2</sup> Thomas SONNTAG, "Le partage de l'information", [https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/le-partage-de-l-information-3stmg\\_sdg\\_07](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/le-partage-de-l-information-3stmg_sdg_07) (Consulté le: 22/12/2018).

<sup>3</sup> Ibid.

3. **التقاسم الأفقي للمعلومات:** تنتقل المعلومات ما بين العاملين في المؤسسة أو الأقسام التي تقع في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، إنه التدفق الأفقي للمعلومات، والغرض منه هو تحقيق التعاون والتنسيق ونقل المعرفة ما بين العاملين، وغالبا ما يتم عن طريق المناقشات والحوار المباشر.

### ثالثا: أهمية تقاسم المعلومات

تلعب ممارسات تقاسم المعلومات دورين مهمين، هما<sup>1</sup>:

- نقل وتوضيح التوقعات، فالعامل يُعبئ كفاءاته ويلتزم في عمله إذا فهم جيدا ما تتوقع المؤسسة منه،
  - الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العاملين والإنصات إليهم، فالعامل يكون أكثر تعبئة، إذا كان له انطباع بأن المؤسسة تنصت لانشغالاته وأرائه وتوصياته، وتبدي اهتماما بها، وتستجيب بصدق وبالطريقة المناسبة.
- ومنه يتبين أن العامل الأقل إعلاما لا يمكن أن يكون معبئا جيدا، لأنه يشعر أنه منعزل عن بقية العاملين في المؤسسة.

### رابعا: علاقة تقاسم المعلومات بتعبئة الموارد البشرية

تلعب ممارسات تقاسم المعلومات تأثيرا غير مباشر في تعبئة الموارد البشرية، من خلال تأثيرها على المتغيرات الوسيطة المتعلقة بالشروط النفسية للتعبئة، ألا وهي إدراك كل من التمكين والعدالة الإجرائية والثقة والدعم، فلقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية ما بين هذه الممارسات وما بين الشعور بهذه المتغيرات الوسيطة.

فيما يتعلق بإدراك التمكين، فإنه يتولد لدى العامل شعور بذلك إذا كان لديه انطباع بأنه مدمج في مهامه، وأن لديه السلطة الكافية لتنفيذها، من أجل ذلك فإن إدراك القدرة على التصرف يتطلب أن يكون لدى العامل المعلومات الكافية حول المؤسسة وأهدافها، من دونها لا يمكنه فهم الاتجاه المتبني من طرف المؤسسة وبالتالي المساهمة بشكل كبير في ذلك، ووفقا لهذا يساهم التقاسم النازل للمعلومات في إدراك التمكين، فلا يمكن للعامل التصرف بشكل مستقل ومسؤول في عمله إذا لم يتم نقل جميع المعلومات اللازمة له. أما فيما يتعلق بإدراك العدالة، فإن الإجراءات التنظيمية تُعتبر عادلة عندما تمنح المؤسسة للعامل إمكانية ممارسة بعض السلطة على عملية اتخاذ القرارات، ويساهم التقاسم الصاعد للمعلومات في إدراك العدالة الإجرائية، ذلك أن الإجراءات التنظيمية يُنظر إليها على أنها أكثر عدالة وإنصافا عندما تتيح المؤسسة للعاملين إمكانية التعبير عن انشغالاتهم وتشجيعهم على تقديم آرائهم ومقترحاتهم، وهذا ما يؤدي إلى تأثيرهم في عملية اتخاذ القرارات. وفيما يخص إدراك الدعم، فإنه يمكن الرفع منه من خلال العديد من الإجراءات الصغيرة التي تقوم بها المؤسسة على أساس يومي، مثل الاهتمام والإنصات لآراء العاملين، ومنه تُعتبر ممارسات نشر واستقبال المعلومات من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعتبر كدليل على أن المؤسسة تدعم العاملين وترغب في معاملتهم كمساعدين حقيقيين، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم ومشاكلهم، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحسين أدائهم. أما

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p. 73.

فيما يخص إدراك الثقة، فإن العاملين حتى يتمكنوا من بناء وتطوير ثقتهم اتجاه مؤسستهم يجب أن يتلقوا معلومات كافية عنها، ذلك أن المعلومات تقلل من عدم اليقين وترسل إشارات إيجابية لهم حول علاقتهم بالمؤسسة، وأن هذه الأخيرة سوف تفي بوعودها المستقبلية اتجاههم، ومنه فإن ممارسات تقاسم المعلومات تشجع على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده الثقة، كما أن إدراك حسن نية المؤسسة من طرف العاملين يؤدي إلى بناء رابط عاطفي معها<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: التغذية الراجعة التكوينية

تعتبر التغذية الراجعة التكوينية ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعبئة العاملين، إذ أنها توفر معلومات للعاملين تُمكنهم من الحفاظ أو تصحيح أو تحسين سلوكياتهم التعبوية، وهذا من خلال معرفة ذواتهم بشكل أفضل، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وكذلك من خلال توفير مناخ ملائم للحوار والتغيير.

### أولاً: تعريف التغذية الراجعة التكوينية

يُستخدم مصطلح التغذية الراجعة في مجالات عديدة منها: التعليم، التدريب، الاتصال، الإدارة، الرياضيات والهندسة، ومنه يختلف تعريفها حسب السياق الذي تُستخدم فيه. ففي سياق المؤسسات تُعرف التغذية الراجعة بصفة عامة بأنها: "عبارة عن معلومات حول الفجوة ما بين المستوى الفعلي للأداء والمستوى المرجعي (أو المعياري)، والتي تُستخدم فيما بعد لتغيير الفجوة بطريقة ما"<sup>2</sup>.

أما التغذية الراجعة التكوينية فتُعرف بأنها: "نشاط يوفر اتجاه ونصائح لمساعدة الأفراد والمجموعات على تحسين أدائهم"<sup>3</sup>.

كما تُعرف بأنها: "نقل المعلومات للعاملين، والتي تساعدهم على تحسين وتصحيح المسار"<sup>4</sup>.

يتبين من خلال هذه التعاريف، أن التغذية الراجعة بصفة عامة توفر معلومات حول الفجوة ما بين الأداء الملحوظ (قياس الأداء) ومعايير الأداء (تقييم الأداء)، في حين أن التغذية الراجعة التكوينية تشمل ما يُعرف بالتغذية إلى الأمام، أي أن الهدف من المعلومات التي توفرها المؤسسة حول أداء العاملين ليس التقييم بل التحسين والتطوير. ومنه يمكن تعريف التغذية الراجعة التكوينية بأنها: نقل المعلومات إلى العاملين حول أدائهم وسلوكياتهم، ليس بهدف التقييم بل بهدف التحسين والتطوير.

### ثانياً: أنماط التغذية الراجعة التكوينية

من المهم التمييز ما بين مختلف أنماط التغذية الراجعة التكوينية، والتي تتمثل في<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et Pascale-Edith LANDREVILLE, Op. Cit., p.p. 3 - 8.

<sup>2</sup> Marjan J.B. GOVAERTS, Margje W.J. VAN DE WIEL and Cees P.M. VAN DER VLEUTEN, "Quality of feedback following performance assessments: Does assessor expertise matter?", **European Journal of training and development**, England, Emerald Group Publishing Limited, 2013, p. 107.

<sup>3</sup> Benjamin SCHNEIDER and Karen M. BARBERA, **The oxford handbook of organizational climate and culture** (U.S.A.: Oxford University Press, 2014) p. 83.

<sup>4</sup> Jean-Yves LE LOUARN, Op. Cit., p. 193.

<sup>5</sup> Leanne E. ATWATER, David A. WALDMAN and Joan F. BRETT, "Understanding and optimizing multisource feedback," **Human Resource Management**, Vol. 41, N° 2, 2002, p.p. 196 - 197.

1. التغذية الراجعة التكوينية النازلة: عبارة عن معلومات حول أداء وسلوكيات وكفاءات العاملين، وهذا النوع من التغذية لا يتم بشكل سري، بل يُقدم وجها لوجه من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين.
  2. التغذية الراجعة التكوينية الصاعدة: عبارة عن معلومات حول أداء وسلوكيات وكفاءات الرؤساء، وهذا النوع من التغذية تتم بشكل سري، أين يُقدم المرؤوسون تغذية راجعة لرؤسائهم حول أدائهم وسلوكياتهم.
  3. التغذية الراجعة التكوينية المتعددة المصادر: تعني التغذية الراجعة التي يتم جمعها من الأفراد كالعاملين والزملاء والعملاء، بالإضافة إلى الرؤساء، وتُقدم بشكل سري لمتلقي التغذية الراجعة.
- كل هذه الأنماط من التغذية تهدف إلى نقل معلومات إلى المتلقي، حول كيف يرى الآخرون أداءه وسلوكياته من أجل التحسين والتطوير.

### ثالثا: أهمية التغذية الراجعة التكوينية

لقد ميز الباحثون ما بين تقييم الأداء والتغذية الراجعة التكوينية حسب أهدافهما المختلفة. فتقييم الأداء يقوم على قياس ومقارنة الأداءات الفردية، بهدف توزيع التعويضات أو منح العقوبات. في حين تهدف التغذية الراجعة التكوينية إلى تحسين أداء وسلوكيات العاملين وكفاءاتهم، من خلال الرفع من الإدراك الذاتي لهم، وذلك ب<sup>1</sup>:

- تحديد نقاط ضعفهم، والتي تحتاج إلى تحسين وتطوير وتعلم،
- تحديد نقاط قوتهم، والتي تحتاج إلى الحفاظ عليها أو تطويرها إن أمكن ذلك.

### رابعا: علاقة التغذية الراجعة التكوينية بتعبئة الموارد البشرية

لتعبئة الموارد البشرية يجب أن يمتلك العاملون معلومات تُمكنهم من تصحيح وتحسين سلوكياتهم التعبوية، وهذا ما توفره التغذية الراجعة التكوينية، فهذه الأخيرة تُعتبر ممارسة مُعبئة لأنها تهدف إلى تطوير العاملين، وتعزيز روابط الثقة والدعم ما بين الإدارة والعاملين. بالإضافة إلى أن التغذية الراجعة التكوينية لا تعني تقييم الأداء كما ذُكر سابقا، فإنها كذلك لا تعني إجراءات إدارية سنوية رسمية، والتي غالبا ما تولد ردود فعل سلبية من طرف العاملين بدلا من أن تحفزهم، مما يُعيق هدف تحسين الأداءات، لذلك من الأفضل تجنب آليات التغذية الراجعة التي تُركز على تقييم رسمي للأداء، أو التي تُركز على درجة التعبئة التي تم بلوغها أو على الهدف المنشود، بل يجب التركيز على تطوير وتحسين السلوكيات، فمثل هذه الممارسات ترسل إشارة واضحة أن هدف التغذية الراجعة هو تطوير العاملين وليس تقييمهم. كما أنه من الضروري تجنب أن يكون المسؤول المباشر أو الإدارة العليا المصدر الوحيد للتغذية الراجعة، فمن المهم جدا أن يحصل العامل على معلومات من أكثر من مصدر واحد، وذلك حتى يتمكن من تحسين إدراكه الذاتي، ويرفع من صحة ودقة وعدالة التغذية الراجعة. أخيرا، التغذية الراجعة الإيجابية إلى جانب فعاليتها عندما يتعلق الأمر بتعديل السلوكيات، يجب النظر إليها كشكل من أشكال التعويضات التي تؤثر إيجابا على الأداء والتعاون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michel TREMBLAY et al., Op. Cit., p. 74.

<sup>2</sup> Ibid.

## خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن الممارسات المتعلقة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التنظيمية تساهم بشكل كبير في بناء رابط عاطفي ما بين العاملين والمؤسسة، هذا الرابط ينتج عندما تراعي المؤسسة الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد كل نوع من هذه الممارسات، والخصائص الواجب توافرها فيها، وتعمل على إيصالها للعاملين بشكل واضح، وتذكرهم بها بشكل مستمر، وتحفزهم وتحثهم على التمسك بها. مما يؤدي إلى تجميع طاقات العاملين، وإثارة التزامهم، ودفعهم نحو تحقيق أو حتى تجاوز التصور المستقبلي للمؤسسة (الرؤية)، والتقدم في مجال نشاط المؤسسة (الرسالة)، والعمل على الوصول إلى النتائج النهائية المتوقعة (الأهداف) أو حتى غير المتوقعة، والإيمان بمعتقدات المؤسسة وتبني السلوكيات المقبولة وتجنب المرفوض منها (القيم). فالتعبئة إذن تتغذى من هذه الممارسات.

اتضح كذلك انطلاقاً من هذا الفصل، أن القيادة تُعتبر الممارسة الأكثر أهمية من بين ممارسات التعبئة، ذلك أنها المسؤولة عن الاستخدام الفعال للممارسات الأخرى، ولامتلاكها القدرة على التأثير الإيجابي في العاملين، من خلال سلطتها المستمدة من السمات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تتوافر فيها، ولاهتمامها بتطويرهم وبمشاكلهم المهنية والشخصية وتوفير الشروط النفسية للتعبئة. لكن المشكلة التي تتعرض لها هذه الممارسة تكمن في إيجاد هؤلاء القادة التعبويين، أو كما يُطلق عليهم القادة التحويليين، ذلك أنها مهمة ليست سهلة، لأنهم يُعتبرون موارد نادرة، والتكاليف قد تكون باهظة، سواء من ناحية استقطابهم أو إيجاد أفراد يمكن إعدادهم وتكوينهم. أما فيما يخص تنظيم العمل، فلقد اتضح أن هذه الممارسة تحتاج إلى قائد تحويلي يشجع على المشاركة، التفويض، الاستقلالية، تقاسم المعلومات والأداء الجماعي، فكل هذه الخصائص تُعتبر من ممارسات تنظيم العمل الحديثة، التي تشجع العاملين على توجيه جهودهم نحو تحقيق أداء متميز.

كما تبين من خلال هذا الفصل، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لجعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، من أجل الرفع من أدائهم، حيث ترسل من خلالها المؤسسة رسالة قوية إلى العاملين، مفادها أنها ترغب في إقامة علاقة طويلة المدى معهم، وأنها تُعتبرهم مورداً لميزة تنافسية مستدامة. هذه الممارسات تتعلق بقبول الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (التعيين)، تسيير وتطوير كفاءاتهم العلمية والعملية والذاتية (إدارة الكفاءات)، تقديم مقابل مالي وغير مالي نظير مجهوداتهم المبذولة (التعويضات)، استقبال آرائهم ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة (تقاسم المعلومات)، وتوفير المعلومات المتعلقة بأدائهم بهدف تصحيحه وتحسينه (التغذية الراجعة التكوينية).

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن هدف ممارسات تعبئة الموارد البشرية هو جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، والتي تساهم في الوصول إلى تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء تتجاوز المعايير العادية والمتوقعة. ومنه، سيتم التعرض في الفصل الموالي إلى موضوع أداء العاملين بنوع من التفصيل والتحليل، باعتباره المتغير التابع لهذا البحث.

الفصل الثالث  
الإطار النظري لأداء العاملين

## تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة سمّتها الثابتة والأساسية التغير المستمر والمتسارع والمتتالي، تتضمن الكثير من المتغيرات، أهمها: منافسة متزايدة، تقدم تكنولوجيا وتقني سريع وتحويل إلى اقتصاد المعرفة، تدويل الأسواق ورفع القيود الجمركية، سرعة تغير أذواق العملاء وتعدد حاجاتهم. كل هذه العوامل وغيرها دفعت بالمؤسسات إلى العمل لأن تصبح أكثر تنافسية، من خلال إيجاد ميزة تنافسية مستدامة لأصحاب المصلحة، ويعتمد تحقيق هذا الهدف على التحسين المستمر لأدائها التنظيمي بكل أبعاده: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية وغيرها، ذلك أن ضمان بقاء واستمرارية وتطور نشاطها مرهون بمستوى أدائها ككل.

رغم أن أداء المؤسسات هو محصلة وانعكاس لتفاعل أداء مواردها المختلفة المالية والمادية والبشرية، إلا أن الأداء البشري يظل يلعب الدور المحوري في ذلك، وهذا لأنه يُعتبر المحرك والموجه والمتحكم في الموارد الأخرى. ولم يعد يقتصر مفهوم الأداء البشري أو أداء العاملين، على المفهوم التقليدي له، مما انعكس على تحديد أبعاده ومتطلباته وكيفية إدارته. فمن حيث أبعاده، لم يعد العامل اليوم مطالب فقط بتأدية متطلبات الوظيفة الرسمية، بل أصبح مطالب كذلك بتنفيذ مهام أخرى لا تُشكل جزءا من الوصف الوظيفي، وذلك حتى يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. أما من حيث متطلباته، فلقد أصبحت المؤسسات اليوم ملزمة بتطبيق ممارسات الأداء العالي للعمل (High-performance work practices)، أو كما يُطلق عليها الباحثون الأنجلوساكسونيون مصطلح ممارسات الالتزام العالي (High-commitment practices)، أو مصطلح ممارسات الاندماج العالي (High-involvement practices)، أو كما يُطلق عليها الكويبيكيون (Québécois) مصطلح ممارسات تعبئة الموارد البشرية (Les pratiques de la mobilisation des ressources humaines)، وذلك من أجل تحقيق مستويات مرتفعة و متميزة من الأداء. ومن حيث كيفية إدارته، فالمؤسسات اليوم مطالبة بتخطيط وتقييم وتطوير ومكافأة الأداء، للتأكد من أن مخرجات أنشطة العاملين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن موضوع أداء العاملين أصبح منذ عقود موضوعا رئيسيا في مجال العلوم الإدارية، ومحل اهتمام الباحثين والمسيرين والاستشاريين، خاصة أن النموذج الكلاسيكي التaylorي، يقوضه بشدة التغيرات الحالية في بيئة العمل والمؤسسة. فأصبحت المؤسسات تبحث عن مداخل ونماذج جديدة تُمكنها من توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق رؤيتها.

لمعالجة موضوع أداء العاملين، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني سيتم تناول إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين.

### المبحث الأول: مدخل إلى أداء العاملين

إن نجاح المؤسسات في ظل السياق الاقتصادي الحالي بما يتضمنه من متغيرات عديدة، يعتمد على تحسين إنتاجيتها، من خلال الإدارة القائمة على الابتكار، والاستماع إلى العملاء، وجودة المنتجات والخدمات، والانفتاح على التغيير، والقدرة على التكيف، أو بعبارة أخرى يعتمد على قدرة القائمين عليها على إدارة أدائها بشكل استراتيجي. هذا الأداء يقاس بعدة مؤشرات حسب الأبعاد المكونة له، أهم هذه المؤشرات تلك المتعلقة بالعنصر البشري، ذلك أنه حسب نظرية الرأس المال البشري يُعتبر المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة. وحتى تُعظم المؤسسات هذا النوع من الأداء، اتجهت نحو الابتعاد عن النظام التaylorي، القائم على تقييم أداء العامل بناء على الوصف الدقيق للمهام المكونة للوظيفة، وتبني ممارسات تنظيمية تقوم على: تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، الرقابة اللصيقة، الحوافز المادية، العمل الفردي وغيرها من الممارسات، والتوجه نحو تبني نظام عمل جديد يُطلق عليه نظام الأداء العالي، الذي يقوم على تقييم أداء العامل بناء على المهام المحددة (سلوكيات داخل الدور) وغير المحددة (سلوكيات خارج الدور) في عقد العمل، وتبني ممارسات تنظيمية تقوم على: التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، رقابة ذاتية، حوافز متنوعة، فرق العمل وغيرها من الممارسات. سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بأداء العاملين، وذلك بالتطرق إلى مفهوم كل من: الأداء التنظيمي، أداء العاملين والأداء العالي.

### المطلب الأول: الأداء التنظيمي

يكاد يكون موضوع الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع فروع العلوم الإدارية، نظرا لأهميته البالغة للمؤسسة، إذ يُعتبر البعد الأساسي الذي يتمحور حوله وجودها من عدمه. لذلك اهتم الكثير من الباحثين والمسيرين في تحديد مفهومه والأبعاد (أو المحددات) التي يتكون منها، والتي من شأنها أن تسمح بقياس مستويات الأداء المحققة ومقارنتها مع مستويات الأداء المستهدفة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

### أولا: تعريف الأداء التنظيمي

سيتم انتقاء التعاريف التي تبرز التغيرات والتطورات التي طرأت على مفهوم الأداء التنظيمي، فهذا الأخير انتقل من المفهوم البسيط، الذي يعتمد في تفسيره على مصطلحات تقليدية كالفعول والنتيجة والكفاءة والفعالية إلى مفهوم مركب ومعقد، يعتمد على استخدام مصطلحات حديثة في الإدارة، كخلق القيمة، أطراف أصحاب المصلحة، التنافسية، الأهداف الإستراتيجية.

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه: "نتيجة الفعل"<sup>1</sup>.

كما يُعرف بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Melchior SALGADO, "La performance: Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations," <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, 2013, p. 6 (Consulté le: 11/03/2015).

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق (عمان (الأردن): دار جرير للنشر والتوزيع، 2013) صفحة، 104.

يُعرف كذلك بأنه: "دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف لتعزيزه"<sup>1</sup>.

يشير كذلك إلى: "قدرة المؤسسة على خلق قيمة للشركاء وأصحاب المصلحة"<sup>2</sup>.

كما يُعرف بأنه: "المقارنة بين النتائج العددية المحددة في إطار إستراتيجية المؤسسة، وتقييمها من طرف أصحاب المصلحة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتبين:

- أنه لا يوجد تعريف موحد لمصطلح الأداء التنظيمي، وهذا راجع إلى عدة أسباب. منها اختلاف الأهداف التي يسعى الباحثون والمنظرون إلى تحقيقها، مما يجعلهم يركزون على زوايا معينة للأداء دون الأخرى، تخدم متطلبات بحوثهم ودراساتهم. بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المؤسسة والثقافة والفلسفة التي تتبناها، مما ينعكس مباشرة على مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها دون غيرها، فالمؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للعامل، ستحاول خلق مناخ عمل ملائم لهم. وكذلك بسبب التغيرات السريعة والمتتالية في محيط المؤسسة، مما يفرض عليها الاهتمام بأبعاد ومجالات حديثة للأداء، كضرورة الاهتمام بالأداء البيئي والاجتماعي.

- أنه يجب التفرقة ما بين الفعل (أو السلوك) والنتيجة (أو الإنجاز أو الأثر)، فالسلوك يُفرض مجموعة من الأفعال، فهو يُمثل المدخلات<sup>4</sup>، في حين أن الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد التوقف عن العمل، فهو يُمثل المخرجات<sup>5</sup>. والأداء عبارة عن التفاعل ما بين السلوك والإنجاز، ولتقييم الأداء يجب تقييم الفعل والنتيجة معا، فقد يتم الوصول إلى نتيجة جيدة دون القيام بالأفعال الصحيحة، والعكس صحيح.

- أن الأداء التنظيمي مزيج ما بين بعدي الكفاءة والفعالية. حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة الموجودة ما بين النتائج والموارد، أي تشير إلى القدرة على تحقيق أداء عالي باستخدام موارد محددة. في حين تشير الفعالية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بربط الأهداف بالنتائج<sup>6</sup>، أي أنها تشير إلى مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الموارد التي أُستخدمت في ذلك. وهناك من يضيف بعدين آخرين، هما: التناسق والملاءمة. فالتناسق يعكس تجانس المكونات الأساسية للتنظيم من أجل قياس الأداء التنظيمي، بربط الأهداف بالموارد. أما الملاءمة فتشير إلى العلاقة التي تربط ما بين الأهداف أو الوسائل مع القيود التي تفرضها البيئة<sup>7</sup>. ومنه هذه الأبعاد الأربعة

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009) صفحة 39.

<sup>2</sup> Sylvie SAINT-ONGE et Michel MAGNAN, "La gestion des performances des organisations et des personnes," **Gestion des performances au travail**, Sous la direction de Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES (France: De Boeck Supérieur, 2007) p. 17.

<sup>3</sup> Fondation nationale entreprise et performance, **Comment accroître les performances par un meilleur management** (Paris (France): FNEP, 2005) p. 28.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية (القاهرة (مصر): مطابع الدار الهندسية، 2008) صفحة 385.

<sup>5</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة، 105.

<sup>6</sup> Melchior SALGADO, Op. Cit., p. 3.

<sup>7</sup> Ibid., p. 4.

تُعتبر جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الأداء.

- أن الأداء التنظيمي يُعتبر المحصلة النهائية لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تتم داخل المؤسسة، وأن الهدف النهائي لكل المسيرين والعاملين بالمؤسسة هو الوصول إلى مستويات عالية ومتميزة من الأداء تشمل مختلف جوانبها.

- أن المستفيدين من الأداء التنظيمي لم يعد يقتصر فقط على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، فالمؤسسة اليوم وحتى تحافظ على تنافسيتها، مجبرة على خلق قيم متنوعة حسب الأطراف التي لها علاقة بها.

- أن الأداء يوفر معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للقياس توضح وضع المؤسسة، والتي تُستخدم لمقارنتها مع الأهداف الطويلة الأجل المحددة في الخطة الإستراتيجية، وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، والتي قد تكون تأكيدية أو تصحيحية. فالأداء إذن مرتبط بالأهداف الطويلة الأجل والذي يعكس مدى التقدم في تحقيقها.

لقصور التعاريف السابقة التي تعتمد على زاوية محددة لتعريف الأداء التنظيمي، يمكن تعريف هذا الأخير بأنه: النتيجة النهائية لوظائف المؤسسة، التي تقوم على الرشادة في استغلال الموارد (الكفاءة)، من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى (الفعالية)، تتمثل في خلق قيم تنافسية تتناسب وتوقعات أصحاب المصلحة.

### ثانياً: أبعاد الأداء التنظيمي

إن تحديد مفهوم دقيق للأداء التنظيمي، يتطلب تحديد الأبعاد التي تستند عليها المؤسسات في قياس أدائها، والتي تساعد على تحديد المعايير والمؤشرات النوعية والكمية التي تُبين مدى السير والتقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. حيث أنه في السنوات الأخيرة انتقل مفهوم الأداء من مفهوم أحادي البعد إلى مفهوم متعدد الأبعاد، إذ كان الاهتمام منصبا فقط على نوع معين من الأداء وهو الأداء المالي، الذي يعتمد على المؤشرات المالية لقياسه، والتي تُبين مدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة للمساهمين والملاك، وذلك بسبب تأثيرهم الكبير في عملية صنع القرار. لكن هذا التوجه تعرض لانتقادات قوية من طرف العديد من الباحثين، لأنه لا يدمج ولا يوضح كل الأطراف التي تساهم في عملية تطور المؤسسة (كالعاملين، العملاء، الموردين، المجتمع)، لذلك اقترح العديد من الباحثين (KALIKA، KAPLAN وNORTON، MORIN وآخرون) رؤية أشمل لمفهوم الأداء التنظيمي، تقترح دمج مؤشرات متنوعة، كتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، تعبئة العاملين، بيئة العمل، رضا العملاء<sup>1</sup>.

هناك عدة نماذج توضح الأبعاد التي يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء الشامل للمؤسسات، أهمها: بطاقة الأداء المتوازن، ونموذج MORIN وزملائه، ونظراً لمتطلبات هذا البحث سيتم فقط التركيز على النموذج الأخير. إذ اقترح MORIN وزملاؤه أربعة أبعاد لقياس الأداء التنظيمي، هي: الاستدامة، الفعالية الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، والشرعية أمام المجموعات الخارجية، هذا المفهوم للأداء التنظيمي يتطلب لقياسه بيانات حول عدة جوانب: مالية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، وبيئية. الجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Melchior SALGADO, Op. Cit., p. 2.

جدول 1/3: أبعاد الأداء التنظيمي حسب نموذج MORIN وزملائه

الفعالية الاقتصادية	الاستدامة
<p>- الاقتصاد: مدى قدرة المؤسسة على تخفيض كمية الموارد المستعملة، من أجل إنتاج كمية مشاهمة، مع ضمان حسن تشغيل البرنامج. المؤشرات: معدل دوران المخزون، معدل دوران حساب العملاء، معدل المنتجات المعيبة، تقليل الفاقد،...</p> <p>- الإنتاجية: كمية أو نوعية المنتجات والخدمات المنتجة، مقارنة بالموارد المستعملة في إنتاجها خلال مدة زمنية محددة. المؤشرات: معدل دوران الأصول الإجمالية، معدل دوران الأصول الثابتة، معدل النشاط / تكلفة المنتج، ومعدل النشاط / زمن الإنتاج،...</p>	<p>- جودة المنتجات والخدمات: مدى مطابقة المنتجات والخدمات لمعايير الجودة ومتطلبات العملاء. المؤشرات: عدد السلع المعادة، عدد الشكاوى،...</p> <p>- الربحية: مدى قابلية المؤشرات المالية للمقارنة إيجاباً أو سلباً مع القطاع الذي تنتمي إليه ومع الماضي. المؤشرات: العائد على رأس المال المستثمر، هامش الربح الصافي،...</p> <p>- التنافسية: مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ وغزو الأسواق. المؤشرات: الإيرادات حسب القطاع، قيمة الصادرات،...</p>
الشرعية أمام المجموعات الخارجية	قيمة الموارد البشرية
<p>- رضا الجهات المانحة للأموال: مدى تقدير الجهات المانحة للأموال بأن أموالها تُستعمل بشكل مريح. المؤشرات: أرباح السهم الواحد، نسبة رأس المال العامل، نسبة الديون،...</p> <p>- رضا العملاء: حكم العميل على الكيفية التي تستجيب بها المؤسسة لاحتياجاته. المؤشرات: التأخر في التسليم، المرفوض من السلع والخدمات، قيمة المبيعات، ولاء العملاء، تطور الأسواق،...</p> <p>- رضا الهيئات التنظيمية: مدى احترام المؤسسة للقوانين والقواعد التي تُنظم أنشطتها. المؤشرات: العقوبات، احترام القوانين،...</p> <p>- رضا المجتمع: تقييم المجتمع لأنشطة وآثار المؤسسة. المؤشرات: عدد العاملين، الممارسات التوفيقية بين العمل والأسرة، المشاركة المجتمعية، حماية البيئة،...</p>	<p>- تعبئة العاملين: مدى الاهتمام الذي يبديه العاملون لأعمالهم وللمؤسسة، وكذلك الجهود المبذولة من أجل الوصول إلى الأهداف. المؤشرات: معدل دوران العمل، التغيب،...</p> <p>- بيئة العمل: مدى التقييم الإيجابي للخبرة في العمل من طرف العاملين. المؤشرات: المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، الإجازات المرضية، حوادث العمل، عدد التظلمات،...</p> <p>- أداء العاملين: جودة أو كمية الإنتاج لكل موظف أو كل مجموعة. المؤشرات: الإيرادات لكل موظف، الربح الصافي قبل اقتطاع الضريبة لكل عامل.</p> <p>- تطوير العاملين: مدى تحسين كفاءات العاملين. المؤشرات: النسبة المئوية من الكتلة الأجرية المخصصة للتدريب، نقل المعرفة، حركة تنقل الموظفين،...</p>

المصدر:

Sylvie SAINT-ONGE et Michel MAGNAN, "La gestion des performances des organisations et des personnes," **Gestion des performances au travail**, Sous la direction de Sylvie SAINT-ONGE et Victor HAINES (France: De Boeck Supérieur, 2007) p. 19.

يوضح الجدول، أن المسيرين في الوقت الحالي وبسبب الضغوط التنافسية، لا يعتمدون فقط على نظام المعلومات المحاسبي لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، لأنه يُمكنهم فقط من قياس المؤشرات المالية المرتبطة ببعدي

الاستدامة والفعالية الاقتصادية (كالإيرادات، الأرباح، قيمة السهم، معدل دوران الأصول، تكلفة المبيعات)، فهو يُبين جزءاً من واقع المؤسسة. فلضمان مستقبل المؤسسة عليهم بمعرفة الجوانب الأخرى التي تعكس واقع أداؤها، خاصة فيما يتعلق بالعملاء، الذين يُعتبرون المصدر النهائي لخلق القيمة، هذا الاهتمام ظهر مع حركة الجودة الشاملة في سنوات التسعينات، والتي تُركز على قياس الأداء من خلال السوق (كجودة المنتجات والخدمات، نسبة المنتجات الجديدة، التحسين المستمر لعمليات الإنتاج، تطور نفقات البحث والتطوير، رضا العملاء، ولاء العملاء)، فترتب على ذلك قيام الإدارة باستجواب عملائها لمعرفة احتياجاتهم ونقل ردودهم لإدارة الموارد البشرية، من أجل ضمان أن معايير الترقية والاختيار والتعويض منسجمة مع إستراتيجية التسويق للمؤسسة. وفي سياق زيادة المنافسة في سوق العمل، شجع الكثير من المسيرين إعطاء أهمية أكبر لمعايير الأداء المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، من أجل رفع التحدي لجذب والحفاظ على المواهب، وكذلك زيادة الاهتمام بتعبئة العاملين، والممارسات التوفيقية بين العمل والأسرة، وبيئة العمل، وآفاق المسار الوظيفي. أخيراً، وبالموازاة مع ذلك، فإن بعض المؤسسات قررت التميز في المنافسة، من خلال مساهمتها في الحياة المجتمعية والبيئية، وأعتبرت ذلك كمؤشر لأدائها.

### المطلب الثاني: أداء العاملين

إن موضوع أداء العاملين أو أداء العمل أو الأداء الوظيفي، تناولته العديد من الدراسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الصناعي، إلا أن معظمها اهتمت بتحديد معايير ومؤشرات وتقنيات وطرق قياسه وتقييمه، غير أنه في السنوات الأخيرة ظهرت دراسات حديثة حاولت تحليل مفهوم هذا المتغير، والذي غالباً ما يكون متغيراً تابعاً، من خلال محاولة إعطاء تعريف له وتحديد أبعاده.

### أولاً: تعريف أداء العاملين

حتى تتمكن المؤسسات من تقديم منتجاتها وخدماتها، فإنها تعتمد في ذلك على مجموعة من الموارد المختلفة: المالية، المادية، الإدارية والبشرية، وباستبعاد هذه الأخيرة فإن الموارد الأخرى تصبح دون جدوى ولا يمكنها إنتاج أي شيء. فالموارد البشرية من خلال ما تملكه من: معارف، مهارات، قدرات واتجاهات، تُعتبر اليد المحركة للموارد الأخرى، فهي تلعب دور محوري في مجال الإنتاجية والجودة وتوليد الثروة. لذلك ورغم أن الأداء البشري يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة، ذلك أن تحقيق المؤسسات لأهدافها يتم عن طريق تفاعل كل مواردها، إلا أن الكثير من الباحثين يرون أن الأداء ينحدر مباشرة من عنصر العمل.

لقد اقترح الباحثون العديد من التعاريف المتعلقة بمفهوم أداء العاملين، أهمها:

يُعرف أداء العاملين بأنه: "كيفية أداء المهام الوظيفية وفقاً لوصف الوظائف المنصوص عليه"<sup>1</sup>.

يُعرف كذلك بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rashid SAEED, Shireen MUSSAWAR, Rab Nawaz LODHI, Anam IQBAL, Hafiza Hafsa NAYAB and Somia YASEEN, "Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of pakistan," *Middle-east journal of scientific research*, pakistan, IDOSI Publications, 2013, p. 1200.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة، 113.

كما يُعرف بأنه: "مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة كمية الجهد المبذول، ومدى مطابقتها مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج"<sup>1</sup>.  
 عُرف كذلك بأنه: "إنتاجية وجودة العمل الفردي"<sup>2</sup>.  
 عرفه MOTOWIDLO بأنه: "القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم سلسلة من السلوكيات المنفصلة، التي يمارسها الفرد خلال فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتبين أن مفهوم أداء العاملين:

- مرتبط بطريقة ومستوى إنجاز المهام المكونة للمنصب الوظيفي\*، الذي يشغله العامل داخل المؤسسة، هذه المهام يتم تحديدها عن طريق إحدى الأنشطة الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهي تحليل العمل، والذي يتضمن عدة عمليات، منها وصف الوظيفة الذي يتم من خلاله تحديد قائمة: المهام، المسؤوليات، الواجبات، الصلاحيات، العلاقات، الظروف المحيطة والأدوات التي يتطلبها العمل.

لكن وفي كثير من الأحيان لا يكفي الالتزام فقط بمتطلبات الوظيفة الرسمية (سلوكيات واجبة التنفيذ)، إذ يحتاج العامل للذهاب إلى أبعد ما هو مطلوب رسمياً، وهذا ما يسمى بالأداء السياقي (سلوكيات اختيارية)، والذي يتضمن القيام بالأنشطة والمهام التي لا تُشكل جزءاً من الوصف الوظيفي، وهي تساهم بشكل غير مباشر في الأداء التنظيمي من خلال تسهيل أداء المهمة\*\*.

- مرتبط ببعدي الكفاءة والفعالية. فكفاءة أداء العاملين يُقصد بها مقارنة النتائج التي يحققها العامل بالنظر إلى الموارد المستخدمة. أما فعالية أداء العاملين فيُقصد بها مقارنة النتائج مع الأهداف المتعاقد عليها مع العامل (إنجاز المهام من حيث التوقيت، الجودة،...)، أي تقييم نتائج الأداء.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2004) صفحة 185.

<sup>2</sup> Vartikka INDERMUN and Mohamed SAHEEDBAYAT, "The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective," **International journal of innovative research in management**, N<sup>o</sup> 2, Vol. 11, 2013, p.1.

<sup>3</sup> Sylvie SAINT-ONGE et Michel MAGNAN, Op. Cit., p. 98.

\* يجب التمييز ما بين المصطلحات التالية:

- مهمة: جزء من وظيفة، أو عمل، أو منصب، تتطلب جهد عضلي أو ذهني لتحقيق هدف محدد. فبالنسبة للسكرتير مثلاً، طباعة الرسائل، ترتيب الملفات، استقبال الرد على العملاء.

- منصب: مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات. وهو مصطلح ذو دلالة فردية، فهو يعني العمل المنتظم للفرد. يتطلب معارف وقدرات. مثل: سكرتير.

- وظيفة: مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، تتضمن مناصب ذات خصائص متماثلة. مثل: موظفو المكاتب.

لمعرفة المزيد حول الفروقات والعلاقة الموجودة ما بين هذه المصطلحات والمصطلحات الأخرى، كالحركة، الواجب، المسؤولية، راجع:

-Sekiou et al., Op. Cit., p. 103.

\*\* سيتم التطرق إلى كل من أداء المهمة والأداء السياقي بنوع من التفصيل من خلال النقطة الموالية.

- يختلف عن مفهوم إنتاجية العمل، والتي تُعبر عن كمية الإنتاج التي تُحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو هي النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت خلال مدة زمنية محددة.<sup>1</sup>

- يتضمن جانبيين، هما: الجانب العملياتي (السلوكي أو المدخلات) وجانب النتائج (المخرجات). فالجانب السلوكي يشير إلى ما يفعله الأفراد أثناء العمل، أي العمل نفسه، فالأداء يشمل على سلوك معين، كالمحادثات مع العملاء وتجميع أجزاء المنتج، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المفهوم للأداء يشمل فقط السلوك الموجه نحو هدف معين، أي السلوك الذي تستأجر المؤسسة العامل من أجل القيام بالأعمال. أما جانب النتائج فيشير إلى نتيجة سلوك الفرد، كأرقام المبيعات وعدد السلع المنتجة.<sup>2</sup>

تجدر الإشارة إلى أن جانبي السلوك والنتيجة مرتبطان، ومع ذلك لا يوجد تداخل كامل بينهما. فالجانب السلوكي يتأثر بمحددات وعوامل تختلف عن تلك التي يتأثر بها جانب النتائج، فمثلاً: تاجر التجزئة لسيارات معينة، يتواصل بشكل جيد وممتاز مع العملاء (جانب سلوكي)، ولكن مع ذلك يحقق أرقام مبيعات منخفضة (جانب النتائج)، بسبب انخفاض الطلب على هذا النوع المحدد من السيارات. وبالتالي إذا ساوينا الأداء فقط بنتائج الأفراد، فإننا نتحمل خطر تجاهل العوامل السياقية التي تساعدهم أو تعرقلهم في أداء أعمالهم، كتوافر المعدات ونوعيتها ووضعية السوق. ومنه فإن الفرد يمكنه تحقيق نتائج غير مرضية، رغم أنه يعطي أقصى ما لديه من جهد و طاقة ومهارات، من أجل تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار أداءه فعالاً إذا كانت أسباب فشله أفلتت منه تماماً.

- يشير بأنه ليس سلوك منفصل، ولا نتيجة سلوك، بل هو خاصية سلوكية، فحسب MOTOWIDLO الأداء هو القيمة المنتظرة من المؤسسة مما ينجزه العاملون في أعمالهم. أكثر تحديداً، المؤسسة تُرجع مصدر القيمة إلى السلوكيات التي تساعد على تحقيق أهدافها المتعلقة بالإنتاجية، الإبداع، الربحية، النمو، الجودة، رضا العملاء...<sup>3</sup>

- يُمثل مجموعة تراكمية من السلوكيات المنفصلة، والتي يبذلها العامل على فترات مختلفة من الزمن. كما يشير أداء العاملين إلى السلوكيات التي تثنها والتي تتوقعها المؤسسة. وبالتالي فإن العامل يستطيع أن يكون أداءه عالياً في بعض الأفعال ومنخفضاً في أخرى، وأيضاً يمكن أن يتذبذب مع مرور الوقت، ومع ذلك يمكن تقييم كل هذه السلوكيات لإنتاج تقييم شامل للأداء.

لقصور التعاريف السابقة التي تعتمد على زاوية محددة لتعريف أداء العاملين، يمكن تعريف هذا الأخير بأنه: مجموعة من السلوكيات الواجبة التنفيذ والاختيارية، التي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما، والمرتبطة بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> نساء علي القباني، "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية"، المؤتمر العربي الأول حول إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، شرم الشيخ (مصر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، صفحة 2.

<sup>2</sup> Sabine SONNENTAG, Judith VOLMER and Anne SPYCHALA, "Job Performance," sage handbook of orgazitional behavior, vol. 1 (los Angeles (U.S.A.): SAGE, 2010) p. 427.

<sup>3</sup> Sylvie SAINT-ONGE et Michel MAGNAN, Op. Cit., p. 99.

## ثانياً: أبعاد أداء العاملين

حاول العديد من الباحثين الإجابة على السؤال المتعلق بمكونات أداء العاملين، فكانت لهم رؤية مشتركة على أنه عبارة عن بناء متعدد الأبعاد، يتكون من عدة سلوكيات مختلفة، والتي قد تكون واجبة التنفيذ، وهي السلوكيات الضرورية لإنجاز المهام المكونة لمنصب العمل، أو اختيارية، وفي هذه الحالة يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية.

هذه السلوكيات التي تعكس أبعاد أداء العاملين تتحدد حسب متطلبات العمل وأهدافه ورسالة وثقافة المؤسسة. وتكمن أهمية تحديد هذه الأبعاد في أنه يتم الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، كتحليل العمل (تحديد الواجبات والمسؤوليات المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها)، تقييم أداء العامل (تحديد السلوكيات الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة)، اختيار العاملين (اختيار الأشخاص الذين يتم التعاقد معهم)، نظام المكافآت (تحديد السلوكيات التي يتم مكافأتها)، وبرامج التدريب (تحديد السلوكيات التي يتم التدريب عليها).

رغم اتفاق الباحثين على أن أداء العاملين مفهوم متعدد الأبعاد إلا أنهم اختلفوا في تحديد أنواعها وعددها، وسيتم التركيز هنا على أشهر النماذج التي حاولت إبراز هذه الأبعاد، وهما: نموذج متعدد الأبعاد لـ CAMPBELL سنة 1990، ونموذج BORMAN و MOTOWIDLO سنة 1993، الذي حدد بعدين للأداء، مع الإشارة في الأخير إلى أن هناك باحثون آخرون أضافوا بعدين آخرين للنموذج الثاني.

**1. نموذج متعدد الأبعاد لـ CAMPBELL:** يُعتبر CAMPBELL من الباحثين الأوائل الذين حاولوا اقتراح نموذج متعدد الأبعاد، والذي يسمح بتحديد مجموعة من الجوانب السلوكية والموقفية للأداء الفردي. النموذج الهرمي المقترح حدد ثمانية أبعاد سلوكية للأداء الوظيفي، هذه الأبعاد الثمانية تتصف بأنها:

أ. عالمية: لأنه يمكن ملاحظتها في كل المؤسسات.

ب. عامة: لأن محتواها عام، ويمكن تكييفه حسب خصوصيات كل مؤسسة، طبيعة العمل، التنظيم الداخلي وقيود السوق.

ج. مستقلة: لأنه لا يمكن ضبطها في آن واحد في كل وظيفة، إذ يمكن أن تكون وظيفة محددة معينة ببعض هذه العوامل دون الأخرى. ومع ذلك يجب أن توجد هذه العوامل مجتمعة في كل المؤسسات في نطاق الأعمال المتوفرة. سيتم في الجدول الموالي عرض الأنواع الثمانية للسلوكيات الفردية، والتي تُكون مجال الأداء الوظيفي المحددة

من قبل CAMPBELL:

## جدول 2/3: الأبعاد السلوكية لأداء العاملين حسب CAMPBELL

رقم البعد	البعد	التعريف
1	كفاءات مهام محددة في العمل	مستوى الكفاءات التي من خلالها يُنفذ العامل المهام التقنية المتعلقة بالعمل.
2	كفاءات مهام غير محددة في العمل	القدرة على إتقان مهام تتقاسمها العديد من الوظائف في المؤسسة، هذه القدرة تجعل الكفاءات متعددة الاستخدام وقابلة للتكيف.
3	الاتصال الكتابي والشفهي	القدرة على التواصل بشكل واضح وفعال، سواء كان ذلك شفهيًا أو كتابيًا في العمل.
4	الجهود المبذولة في العمل	القدرة على إظهار جهود إضافية، والعمل بفعالية في الظروف الصعبة (دافعية إنجاز المهام المسندة، وبذل جهد مكثف ومستمر).
5	الحفاظ على الانضباط الشخصي	القدرة على تجنب السلوكيات السلبية والمضادة للإنتاجية (انتهاك القانون الداخلي، التغيب وعدم الانضباط).
6	المساهمة في أداء فريق العمل والزملاء	القدرة على الدعم والمساعدة والمساهمة في تطوير الزملاء، تسهيل الأداء الفعال لفريق العمل، الحفاظ على الجماعة وتوجيهها نحو الهدف، تعزيز مساهمة الأعضاء الآخرين.
7	الإشراف	القدرة على التأثير الإيجابي على أداء المرؤوسين، من خلال نوعية القائد المعبر عنه من طرف الأفراد (تحديد الأهداف، تأثير تبني السلوكيات المتوقعة، المكافأة والعقاب بالطريقة الملائمة).
8	الإدارة	القدرة على إدارة الفريق (التحكم في مهام تخصيص الموارد، التنظيم، مراقبة فعالية فريق العمل) وتطوير الخدمة (تنمية الموارد البشرية والمالية والمادية).

المصدر:

Audrey CHARBONNIER, Carlos Andrés SILVA et Patrice ROUSSEL, "Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: Etude exploratoire", [http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure\\_explo\\_de\\_la\\_perfomance\\_au\\_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf](http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf), p. 4 (Consulté le: 16/04/2015).

إن هذا التصنيف المقدم من CAMPBELL يُمكن المؤسسة من:

- تحديد المحددات النفسية الكبرى من جهة، وتحديد الكفاءات الفردية من جهة أخرى، والتي تؤثر على أداء العاملين،
- تحديد الحالات السلوكية وربطها بالقيمة، فالبعد الأول المتعلق بكفاءات المهام الخاصة بالعمل مثلاً، يمكن أن تكون في حالة وظيفة الإنتاج تتعلق بالسرعة في تنفيذ العمل، انعدام الأخطاء، وغيرها من السلوكيات،
- إقامة إجراءات عملية لتقييم أداء العاملين، تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الأنواع المختلفة للوظائف الموجودة في المؤسسة (إطار، عون تنفيذي،...)، وحسب طبيعتها (إنتاجية، تجارية، إدارية،...).

2. نموذج **MOTOWIDLO و BORMAN**: إن الدراسات التي قام بها **MOTOWIDLO و BORMAN** سنة 1993 طورت من الإطار المفاهيمي للأداء الفردي في العمل، فاقترحا ضرورة التمييز ما بين أداء المهمة والأداء السياقي، وذلك انطلاقاً من اهتمام وتركيز البحث في مجال اختيار العاملين على جزء معين من نطاق الأداء، وهو أداء المهمة، والاستهانة واستبعاد الجزء الآخر وهو الأداء السياقي، الذي يؤثر كذلك على الفعالية التنظيمية. فأداء المهمة والأداء السياقي يُعتبران أبعاداً لأداء العمل، وغالباً ما يعتمد عليهما القادة والمشرفين في تقييم أداء مرؤوسيهـم.

أ. أداء المهمة: سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريفه وأبعاده:

- تعريف أداء المهمة: يشير أداء المهمة إلى الأنشطة التي عادة ما تظهر في وصف الوظيفة الرسمي، وهو قد يأخذ أحد الشكلين التاليين<sup>1</sup>:

- الشكل الأول: يتضمن الأنشطة التي تُحول مباشرة المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، كالأنشطة التي تتضمن بيع السلع في متاجر بيع التجزئة، التدريس في الجامعة، تشغيل آلة الإنتاج في المصنع، إجراء العمليات الجراحية في المستشفى.

- الشكل الثاني: يتضمن الأنشطة التي تُخدم وتحافظ على الأساس التقني للمؤسسة، كالأنشطة التي تتعلق بتجديد إمداداتها من المواد الخام، توزيع منتجاتها النهائية، توفير التخطيط والتنسيق والإشراف لفريق العمل. إذا تم تأدية هذه المهام بفعالية وكفاءة، فإن السلوكيات ستحقق القيم المتوقعة من المؤسسة، لأنها تُسهل إنتاج السلع والخدمات.

تجدر الإشارة إلى أن أداء المهمة يشير إلى الإجراءات التي تُشكل جزءاً من نظام المكافآت الرسمي، فهو يغطي الوفاء بمتطلبات الوظيفة، والتي تُشكل محتوى عقد العمل بين صاحب العمل والموظف. ومنه أداء المهمة يشير إلى سلوكيات داخل الدور<sup>2\*</sup>.

- أبعاد أداء المهمة: إن أداء المهمة في حد ذاته يمكن وصفه كبناء متعدد الأبعاد، فمن بين الأبعاد الثمانية التي اقترحها **CAMPBELL**، خمسة منها تشير إلى أداء المهمة:

- كفاءات مهام محددة في العمل،

- كفاءات مهام غير محددة في العمل،

- الاتصال الكتابي والشفهي،

- الإشراف،

- الإدارة.

<sup>1</sup> Stephan J. MOTOWIDLO, "Job Performance," **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, Under the supervision of Walter C. BORMAN, Daniel R. ILGEN and Richard J. KLIMOSKI, Vol.12 (New jersey (U.S.A.): John Wiley & Sons, 2003) p.p. 43 - 44.

\* يُطلق على أداء المهمة عدة مصطلحات، أهمها: الأداء الرسمي، أداء داخل الدور، أو سلوكيات داخل الدور، أو المهمة الأساسية.

<sup>2</sup> Sabine SONNENTAG, Judith VOLMER and Anne SPYCHALA, Op. Cit., p. 428.

كل بعد من هذه الأبعاد الخمسة الرئيسية في حد ذاتها تحتوي على أبعاد فرعية، والتي تختلف أهميتها من وظيفة إلى أخرى. فبعد الإشراف مثلا، يتضمن توجيه وإرشاد وتحفيز المرؤوسين، توفير التغذية الراجعة، الحفاظ على علاقات عمل جيدة، التنسيق ما بين المرؤوسين والموارد لتنفيذ المهام.

ب. الأداء السياقي: سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريفه وأبعاده:

- تعريف الأداء السياقي: هناك جزء من نطاق أداء العاملين تم تجاهله في الكثير من البحوث، مع أنه يُعتبر قيمة تنظيمية، وهذا الجزء يسمى بالأداء السياقي، والذي يشير إلى السلوك الذي يساهم في الفعالية التنظيمية، من خلال التأثير في السياق الاجتماعي والنفسي والتنظيمي للعمل<sup>1</sup>. يختلف الأداء السياقي عن أداء المهمة في أنه يتضمن الأنشطة التي لا تُشكل جزءا رسميا من الوصف الوظيفي، إذ أنها لا تظهر في بنود عقد العمل للموظف مع المؤسسة، فهو عبارة عن سلوكيات اختيارية غير إلزامية يمارسها العامل طواعية، ومنه الأداء السياقي يشير إلى سلوكيات خارج الدور\*. ويساهم هذا النوع من الأداء بشكل غير مباشر في الأداء التنظيمي، فهو يُدعم البيئة الاجتماعية والنفسية والتنظيمية من خلال تسهيل أداء المهمة<sup>2</sup>.

يستطيع العاملون المساهمة في سياق العمل من خلال عدة طرق مختلفة، وهي<sup>3</sup>:

- الطريقة الأولى: من خلال التأثير في الآخرين في المؤسسة، وجعلهم أكثر احتمالا لتنفيذ سلوكيات ذات قيمة تنظيمية. من الأمثلة على ذلك:

- انتشار الأفعال الفردية التي تُعزز التأثير الاجتماعي في الآخرين، وتشجيع الثقة بين الأفراد، ورفض الصراعات والنزاعات. مثل هذه الأفعال يُتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي في قيمة المؤسسة، لأنها تؤثر على السياق الاجتماعي للعمل، إذ تحسن الاتصالات بين العاملين، وتسهل عملية التنسيق بين جهودهم لتنفيذ المهام المترابطة،
- انتشار الأفعال التي تُظهر التفاني والإخلاص غير العادي للمهمة أو للمؤسسة على عكس الآخرين، فيصبحون مصدر إلهام للتصرف مثلهم. مثل هذه الأفعال من المتوقع أن يكون لها تأثير إيجابي في قيمة المؤسسة، لأنها تؤثر على السياق النفسي للعمل، فهي تعمل على تحفيز الآخرين على بذل جهود أكبر لخدمة الأهداف التنظيمية،
- إن التأثيرات السابقة الذكر على نمط التفاعل بين العاملين تنتشر من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فيتم التأثير على خصائص المجموعة، فالتماثل والعمل الجماعي والروح المعنوية التي تحكم سلوك الفرد داخل المجموعة، تؤثر على أداء أعضاء المجموعة. كما يمكن أن تنتشر التأثيرات السابقة بشكل أوسع إلى المستوى التنظيمي، من خلال المعايير المعتمدة في المؤسسة والثقافة والمناخ التنظيمي، والتي بدورها تؤثر على الأداء الفردي والجماعي.

<sup>1</sup> Stephan J. MOTOWIDLO, Op. Cit., p. 44.

\* يُطلق على الأداء السياقي عدة مصطلحات، أهمها: الأداء غير الرسمي، أو أداء خارج الدور، أو سلوكيات الدور الإضافي، وهناك من الباحثين من يعتبر الأداء السياقي مرادف لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>2</sup> Sabine SONNENTAG, Judith VOLMER and Anne SPYCHALA, Op. Cit., p.p. 428 - 429.

<sup>3</sup> Stephan J. MOTOWIDLO, Op. Cit., p.p. 44 - 46.

- الطريقة الثانية: من خلال زيادة استعداد الفرد لأداء سلوك ذو قيمة تنظيمية، وهي الأشياء التي يقوم بها الفرد لتقوية معارفه ومهاراته، كمقاومة الآثار المثبطة لظروف العمل المجهدة، التكيف بمرونة مع تغيرات متطلبات العمل، وأخذ المبادرة لتنفيذ أنشطة ذات قيمة تنظيمية بدلا من مجرد الاستجابة الظرفية، كل هذا يساهم في توليد قيمة تنظيمية إيجابية للمؤسسة. ومن جهة أخرى فإن الأفعال المتعلقة بتعاطي المخدرات والكحول، من المتوقع أن تولد قيمة تنظيمية سلبية، لأنها تقلل من الاستعداد الفردي للأداء الفعال.

- الطريقة الثالثة: من خلال الأنشطة التي تؤثر على الموارد المادية للمؤسسة، كتنظيف قاعة المؤتمرات قبل وبعد الاجتماع، استخدام الموارد الشخصية كالسيارة الخاصة وجهاز الكمبيوتر من أجل أعمال المؤسسة، إطفاء المصابيح عند مغادرة مكان العمل، كل هذا يساهم بشكل إيجابي في تحقيق القيمة. من جهة أخرى فإن الأفعال المتعلقة بالسرقة، التخريب، التبيد لموارد المؤسسة، تُحقق قيمة سلبية، لأنها تؤثر سلبا على الجانب المادي للسياق التنظيمي.

- أبعاد الأداء السياقي: من خلال مراجعة العديد من الدراسات والبحوث حول الأداء السياقي، وُجد أن هناك اختلاف كبير في تحديد أبعاده. في ما يلي أهم وُجّهات النظر:

- أبعاد الأداء السياقي حسب BORMAN و MOTOWIDLO: التصور الأول للأداء السياقي الذي قدماه الباحثين سنتي 1993 و 1997 حدد خمسة أبعاد له، وهي<sup>1</sup>:

- الإصرار بحماس وبذل جهود من أجل إتمام المهام بنجاح،
- الانخراط طوعيا في المهام والأنشطة التي لا تُشكل جزءا رسميا من الوظيفة،
- مساعدة الآخرين،
- إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية،
- دعم والدفاع بإخلاص عن الأهداف التنظيمية.

- أبعاد الأداء السياقي حسب VAN SCOTTER و MOTOWIDLO: اقترحا في أبحاثهما سنة 1996 نموذجا للأداء السياقي يتكون من بعدين، يساهمان في إجراء التقييم الشامل لأداء العاملين، وهما<sup>2</sup>:

- الإخلاص للعمل: يعني سلوكيات الانضباط الذاتي، المتمثلة في إتباع القواعد، العمل بجد، أخذ المبادرة لحل المشكلات في العمل، وأضاف CONWAY سلوكيات إظهار الالتزام والدافعية وبذل جهود.
- تسهيل العلاقات الشخصية: يعني السلوكيات الموجهة للعلاقات الشخصية والتي تساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية، المتمثلة في السلوكيات التي تساعد في بناء وإصلاح العلاقات وجعلها سهلة، تشجيع التعاون، الرفع من تقدير الآخرين، والتعبير عن التعاطف والإحساس بهم.

<sup>1</sup> Audrey CHARBONNIER, Carlos Andrés SILVA et Patrice ROUSSEL, "Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: Etude exploratoire," [http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure\\_explo\\_de\\_la\\_perfomance\\_au\\_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf](http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf), p. 6 (Consulté le: 16/04/2015).

<sup>2</sup> L. A. WITT, K. Michele KACMAR, Dawn S. CARLSON and Suzanne ZIVNUSKA, "Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance," *Journal of organizational behavior*, Vol. 1, N° 8, U.S.A., John Wiley & Sons, 2002, p. 912.

- أبعاد الأداء السياقي حسب ORGAN وزملائه: يوجد العديد من الباحثين من يعتبر أن مفهوم الأداء السياقي مطابق تماما لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك المدعم اجتماعيا، وأنه لا توجد فروق جوهرية بينها، ولقد ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية في سنة 1983 لأول مرة على يد ORGAN، كنتيجة لمجهودات إضافية إلى الدراسات التي قدمها كل من BARNARD حول سلوكيات الاستعداد للتعاون سنة 1938، و KATZ سنة 1964 حول السلوكيات التلقائية والابتكارية<sup>1</sup>. حيث ذكر ORGAN في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بينهما، يرجع إلى تعريف متغير أداء العاملين بشكل ضيق، باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج، وأكد على أنه من المتوقع الكشف عن علاقة سببية سالفة الذكر عند تعريف متغير أداء العاملين بشكل أوسع، أي في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

عَرَفَ ORGAN سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: "السلوك الفردي التقديري، الذي لا يتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح من خلال نظام المكافآت الرسمي، وهذه السلوكيات في مجملها تُعزز من الأداء الفعال للمؤسسة"<sup>3</sup>، يتضح من خلال هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>4</sup>:

- سلوكيات تقديرية، أي سلوكيات اختيارية غير إجبارية، تخرج عن نطاق الوصف الوظيفي، أي متروكة لحكم وتقدير العامل في أن يمارسها أو يمتنع عنها، وتشمل نوعين من السلوكيات، هي:

- المساهمات الإيجابية التي يمارسها العامل تطوعا، ولقد أعطى ORGAN العديد من الأمثلة عليها، كالمساعدات التي يقدمها العامل لزملائه في العمل، الجهد الزائد والدقة في الإنجاز بما يفوق المتطلبات الرسمية للعمل، التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ أي قرار أو ممارسة أي تصرف، والتحدث عن المؤسسة بشكل جيد أمام غير العاملين بها،
- السلوكيات التي قد تضايق المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به العامل، والتي يمتنع عن ممارستها تطوعا حتى وإن كان من حقه ممارستها، ولقد أطلق ORGAN على تلك السلوكيات مسمى جودة الامتناع، كتصديد الأخطاء في أعمال الآخرين، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل، وعدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل.
- لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي للمؤسسة، أي لا يتم مكافأة أو معاقبة متبنيها أو تاركها، ولقد حدد ORGAN ثلاثة أسباب رئيسية لذلك، هي أن هذه السلوكيات:

- غالبا ما تكون صعبة التحديد والقياس في محيط العمل من جانب المسيرين، لكونهم غير متخصصين في مجال السلوك التنظيمي، ومن ثم من الصعب أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية،

- تمارس أساسا بطريقة تطوعية، ومن ثم فإنه من غير المقبول أو المعقول أن يعاقب العامل على عدم ممارستها،

<sup>1</sup> Philip M. PODSAKOFF, Scott B. MACKENZIE, Julie BETH PAINE and Daniel G. BACHRACH, "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", " **Journal of management**, Vol. 26, N<sup>o</sup> 3, U.S.A., Elsevier Science, 2000, p. 513.

<sup>2</sup> إعادة خطاب، زهير ثابت، علي المبيض، محمود السيد وسلافة إبراهيم، العلوم السلوكية (القاهرة (مصر): دار الحريري، 2002) صفحة 305.

<sup>3</sup> Dennis W. ORGAN, "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time", **Human Performance**, Vol. 10, N<sup>o</sup> 2, U.S.A., lawrence Erlbaum Associates, 1997, p. 86.

<sup>4</sup> إعادة خطاب وآخرون، مرجع سابق، صفحة 308، 311 - 313.

● قد تضر بالأداء الرسمي للعامل، فمساعدة العامل لزملائه في العمل مثلا، قد تؤدي إلى إضاعة وقته، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي، لذا يقرر الامتناع عن المساعدة، ومن ثم فإنه من غير المعقول أو المقبول أن يعاقب عن امتناعه عن عمل تطوعي وذلك ليحقق هدف رسمي وهو تحسين أدائه.

تجدر الإشارة إلى أن ORGAN أكد على عدم ارتباط سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام المكافآت الرسمي للمؤسسة، لكن هذا لا يعني أن هذه السلوكيات لا تؤدي مطلقا إلى حصول العامل على عوائد ملموسة، حيث أن استمراريته في ممارستها بكل أنماطها، يمكن أن تؤثر في الاتجاهات التي يتبناها زملاؤه ورئيسه المباشر في العمل نحوه، وهذه الاتجاهات الجديدة يمكن أن تلعب دورا إيجابيا في تقييم أدائه الوظيفي مما يؤدي إلى حصوله على مكافآت مادية، كالزيادة في الأجر أو الحصول على ترقية. على الرغم من ذلك، فإن هذه المكافآت لا يتضمنها نظام المكافآت الرسمي للمؤسسة، بمعنى أن هذه المكافآت ذات طبيعة احتمالية، وتُعتمد أساسا على توقع العامل الذي يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها قد تؤدي إلى حصوله على مكافآت مستقبلية.

- تُدعم في مجملها الأداء الفعال للمؤسسة. فإذا نظرنا إلى سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يمارسه أحد العاملين، فإن ذلك السلوك قد يبدو مجرد تصرف بسيط ولا يدعو إلى الاهتمام، أما إذا افترضنا في تحليلنا ممارسة عدد كبير من العاملين لأنماط مختلفة من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبشكل منتظم، فإن ذلك بكل تأكيد سوف يدعم تميز المؤسسة.

- مقصودة ومتعمدة.

- نزيهة، أي ليس لها غرض سلبى خفي. وفي هذا الاتجاه اقترح BUFFER فكرة المواطنة السلبية، على اعتبار أنها سلوكيات متروكة لتقدير الممارس وفقا لما يراه مناسباً، إلا أنها ضارة بالمؤسسة.

يتبين من خلال ما سبق، أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً، والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارتها باستخدام المكافآت، ذلك أنها تمارس بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب.

ومنه يتضح من كل ما سبق، مدى التشابه ما بين مفهومي الأداء السياقي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ما جعل العديد من الباحثين يعتبرون أن أبعاد الأداء السياقي هي نفسها أبعاد المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>، والتي اختلف الباحثون في تحديد عددها ونوعها، لكن أشهرها والأكثر استخداماً هي تلك التي حددها ORGAN وزملاؤه في خمسة أبعاد، هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Evangelia DEMEROUTI, Despina XANTHOPOULOU, Ioannis TSAOUSIS, and Arnold B. BAKKER, "Disentangling Task and contextual performance -a multitrait-multimethod approach-", **Journal of personnel psychology**, Vol. 13, N<sup>o</sup> 2, U.k., Hogrefe Publishing, 2014, p. 912.

<sup>2</sup> راجع كل من:

- عابدة خطاب وآخرون، مرجع سابق، صفحة 308، 311 - 313.

- Philip M. PODSAKOFF et al., Op. Cit, p.p. 516 - 525.

● الإيثار: يتضمن السلوكيات التي من خلالها يُظهر العامل اهتمامه بزملائه وبالعاملين الجدد، وتتضمن المساعدة الطوعية والمقصودة للآخرين. كمساعدة زميل يعاني من مشكلة ما في العمل، أو مساعدته في إنجاز مهامه المتراكمة لكي يتمكن من مسايرة وتيرة العمل في المؤسسة، أو إحضار الموارد التي يحتاجها والتي لا يستطيع جلبها بنفسه، أو مساعدة عامل جديد في استخدام المعدات. فهذه السلوكيات تعكس إيثار العامل لزملائه عن نفسه، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

● المجاملة: تشير إلى السلوكيات التي يهدف العامل من خلالها إلى منع حدوث مشكلات في العمل، والتي يُظهر من خلالها إدراكه لتأثير سلوكياته على الآخرين، وعدم التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشاكل. كالتعرف على آراء الزملاء قبل اتخاذ أي قرارات أو ممارسة أي أفعال تؤثر فيهم وفي عملهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأفعال، وتقديم مساهمات بناءة بدلاً من الجدل أو النزاع الشخصي.

● الروح الرياضية: تُعبر عن استعداد العامل لتحمل المضايقات وضغوط العمل التي لا مفر منها في العمل، دون شكوى، أو تدمير، أو تظلم، أو توجيه اللوم أو الاتهام للآخرين، والحفاظ على اتجاه إيجابي حتى عندما لا تسير الأمور كما يرام. كما تشير إلى عدم شعور العامل بالإهانة عند رفض أفكاره ومقترحاته، وأن لا يأخذها كأمر شخصي، وأن يكون على استعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل. فكلما تبني العامل هذه السلوكيات كلما ساهم ذلك في ادخار وتوجيه طاقته نحو إنجاز المهام، وكلما انخفض العبء الذي يتحمله القائمون على إدارة المؤسسة.

● الضمير: يشير إلى المساهمة الطوعية للعامل في المؤسسة، والتي تتجاوز المطلوب والمتوقع منه عند أداء متطلبات الدور الرسمي. كاحترام القواعد واللوائح التنظيمية، الدقة في مواعيد حضور ومغادرة العمل، الحفاظ على الموارد والمسائل المتعلقة بالصيانة الداخلية للمؤسسة، وذلك حتى وإن لم يراقبه أو يلاحظه أحد.

● السلوك الحضاري: يُطلق عليه كذلك اسم المشاركة التنظيمية أو حماية المؤسسة، ويشير إلى سلوكيات العامل التي تُظهر اهتماماً بالمستوى الكلي للمؤسسة، والتزاماً بها ككل حتى لو كلفه ذلك كثيراً. وذلك من خلال الاستعداد للمشاركة بنشاط في تسيير المؤسسة، كالحرص على حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، قراءة الرد على المراسلات، التعبير عن الرأي حول الإستراتيجية المتبعة. وكذا من خلال مراقبة محيط المؤسسة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، كمواكبة التغيرات التي تحدث في الصناعة والتي قد تؤثر فيها. بالإضافة إلى الاهتمام بمصلحة المؤسسة، كالإبلاغ عن الأنشطة المشبوهة، غلق الأبواب وإطفاء المصابيح.

- أبعاد الأداء القياسي حسب BORMAN و MOTOWIDLO و COLEMAN: في نفس منحنى التقارب ما بين مفهومي سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء السياقي، اقترحوا من خلال الأعمال الأخيرة لهم سنة 2000، بناءً للأداء السياقي يتكون من ثلاثة أبعاد، هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Audrey CHARBONNIER, Carlos Andrés SILVA et Patrice ROUSSEL, Op. Cit., p.p. 7 - 9.

- أداء المواطنة بين الأشخاص: يتعلق بالسلوكيات التي تؤثر إيجاباً في الزملاء، أي تلك التي تؤثر إيجاباً على السياق الاجتماعي للعمل. هذا البعد يضم بعدين فرعيين، هما:
    - الإيثار بين الأشخاص: كمساعدة العاملين في المؤسسة، وتبني سلوكيات يستفيدون منها.
    - الوعي بين الأفراد: يعني تسهيل تطوير السلوكيات التي تشجع على الفعالية. كالتعاون مع الآخرين في المؤسسة، تبليغهم بالأحداث التي قد تهمهم، المشاركة في الاجتماعات وأنشطة فرق العمل.
  - أداء المواطنة التنظيمي: يشير إلى البعدين الفرعيين التاليين:
    - ولاء العامل اتجاه المؤسسة: يتمثل في دعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية، وعدم الشكوى من الظروف التنظيمية، وامتلاك اتجاه إيجابي نحو المؤسسة، والبقاء فيها رغم الظروف الصعبة.
    - الامتثال التنظيمي: يتمثل في احترام القواعد والسياسات والإجراءات التنظيمية، وزيادة المساهمة في المؤسسة، واقتراح تحسينات إجرائية أو إدارية أو تنظيمية.
  - وعي الضمير في أداء المهام: يعكس سلوكيات خارج الدور. كالانخراط في الأعمال التي لا تُشكل جزءاً من الوظيفة الرسمية، المثابرة والإخلاص في إنجاز المهام، وكل السلوكيات التي تدل على الاستمرار في بذل جهود إضافية لتعظيم الأداء.
- من كل ما سبق يمكن القول، أن الأداء السياقي لا يتكون من مجموعة واحدة من السلوكيات المتجانسة، ولكنه عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يتكون من سلوكيات مختلفة.
- يمكن تلخيص أهم الفروقات الموجودة بين أداء المهمة والأداء السياقي فيما يلي<sup>1</sup>:
- أنشطة أداء المهمة هي عبارة عن مهام محددة في كل وظيفة، في حين أن أنشطة الأداء السياقي قابلة للمقارنة تقريباً في جميع الوظائف،
  - يرتكز أداء المهمة على قدرات العامل، في حين أن الأداء السياقي يرتكز على دافعية واتجاهات وشخصية العامل،
  - أداء المهمة هو سلوك داخل الدور وجزء من وصف الوظيفة الرسمي (أساسي وإلزامي ومتوقع)، في حين أن الأداء السياقي هو سلوك خارج الدور وتقديري (إضافي وغير إلزامي وغير متوقع)، وغالباً ما لا يكافؤ من قبل أنظمة المكافآت الرسمية أو من قبل الإدارة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومنه غالباً ما يتضمن تقييم أداء العاملين أداء المهمة ولا يتضمن الأداء السياقي.
- ج. أبعاد أخرى للأداء: هناك باحثون آخرون أضافوا إلى نموذج BORMAN و MOTOWIDLO بعدين آخرين لأداء العاملين، هما الأداء التكيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وفيما يلي شرح لهما:

<sup>1</sup> Sabine SONNENTAG, Judith VOLMER and Anne SPYCHALA, Op. Cit., p. 428.

- الأداء التكيفي: إن تصنيف CAMPBELL وآخرون لأبعاد أداء العاملين، لم يشمل في البداية على بعد الأداء التكيفي، ولكن نظرا للتغير الديناميكي لبيئة العمل ظهرت حاجة متزايدة إلى تكيف العاملين. ولقد أشار العديد من الباحثين إلى التكيف بأسماء متعددة، ف HESKETH و NEAL استخدمتا مصطلح الأداء التكيفي، أما MURPHY و JACKSON فقد تحدثا عن المرونة، في حين أن LONDON و MONE أشارا إلى إتقان دمج الخبرات التعليمية الجديدة. وكنتيجة لمراجعة دراسات واسعة وتحليل العوامل فإن PULAKOS وآخرون سنة 2000، قدموا تصنيفا للأداء التكيفي يتكون من ثمانية أبعاد، هي<sup>1</sup>:

- حل المشكلات بطريقة خلاقة: إن التكيف مع الظروف الجديدة والمتغيرة والديناميكية، يتطلب حل مشكلات معقدة وغير محددة وغير مألوفة بطريقة إبداعية وخلاقة.

- التعامل مع ظروف غير مؤكدة ولا يمكن التنبؤ بها: هذه الظروف تنشأ بسبب العديد من العوامل المختلفة، كإعادة هيكلة التنظيم، انخفاض أو تغير الموارد المتاحة، الانضمام إلى مؤسسة أو مجموعة أخرى، فمفتاح الأداء الفعال يكمن في القدرة على التكيف مع هذه الظروف والتعامل معها.

- تعلم مهام وتكنولوجيات وإجراءات جديدة: أي تعلم طرق جديدة لتنفيذ المهام أو تعلم مجموعة من المهارات الجديدة، وهذا الجانب من الأداء التكيفي أصبح مهما جدا بسبب تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي وزيادة تركيز المؤسسات على التعلم المستمر، ورغم صعوبة التنبؤ بهذه الطرق والمهارات الجديدة وصعوبة تطبيقها، إلا أن الأداء الفعال يتوقف على مدى قدرة المؤسسات على التوقع والتحضير والتدريب على الاحتياجات المستقبلية لمتطلبات تغير العمل والتكيف معها.

- إظهار التكيف بين الأشخاص: تزايدت الحاجة إلى هذا الجانب من الأداء التكيفي بسبب تغير بيئات العمل، التي أصبحت تتسم بإنجاز الأعمال جماعيا على شكل فرق عمل، والانتقال من الأعمال ذات التوجه الصناعي إلى الأعمال ذات التوجه الخدماتي، وهذا يتطلب مرونة في التعامل مع الآخرين، وتعديل نمط الشخصية للعمل بشكل فعال مع فرق عمل وزملاء وعملاء جدد.

- إظهار التكيف الثقافي: يتعلق هذا البعد بالتكيف مع متطلبات الثقافة داخل المؤسسة أو في بلد آخر، فعولمة بيئة الأعمال وتغيير العاملين لوظائفهم ولمؤسساتهم، يتطلب القدرة على العمل بفعالية في ثقافات وبيئات مختلفة. يتكون هذا البعد من عنصر واحد وهو التعلم، كتعلم لغة أخرى (إتقانها كلياً أو جزئياً، عامية أو مصطلحات فريدة من نوعها تتعلق بالمؤسسة أو بالثقافة)، القيم والأهداف (قواعد ومبادئ رسمية أو غير رسمية، والأهداف

<sup>1</sup> راجع كل من:

- Elaine D. PULAKOS, Sharon ARAD, Michelle A. DONOVAN and Kevin E. PLAMONDON, "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance," **Journal of applied psychology**, U.S.A., American Psychological Association, 2000, p.p. 6 - 10.

- Sabine SONNENTAG, Judith VOLMER and Anne SPYCHALA, Op. Cit., p.p. 429 - 430.

والقيم غير الرسمية التي تحكم السلوك)، التاريخ (العادات والتقاليد، الأساطير والطقوس التي تنقل المعرفة الثقافية)، السياسة (العلاقات الرسمية وغير الرسمية، هياكل السلطة داخل الثقافة).

- إظهار التكيف البدني: ينطوي على التكيف مع مختلف العوامل المادية، كالحرارة، الضجيج، المناخ غير الملائم والبيئة الصعبة.

- التعامل مع الأزمات والحالات المستعجلة: يعني القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة عند مواجهة حالات الطوارئ والأزمات.

- التعامل مع ضغوط العمل: تُعتبر ضغوط العمل كعامل رئيسي للكثير من نتائج العمل، كإنخفاض الإنتاجية ودوران العمل. لذلك فإن أحد جوانب الأداء التكيفي هو القدرة على التأقلم مع التغيير الذي يحصل في المؤسسة أو في العمل، وعلى التعامل مع المواقف المليئة بالتوتر، والتركيز على المهام الحالية عند تزايد الأعباء الوظيفية.

- **السلوكيات المضادة للإنتاجية**: أُقترح أن تُشكل السلوكيات التي تنجم عنها قيمة تنظيمية سلبية بعدا مختلفا لأداء العاملين، وهي عبارة عن الاختلالات السلوكية التنظيمية، كالسلوكيات المعادية للمجتمع، السلوكيات الانحرافية وغير الحضارية، التدمير وعدم بذل جهد. المصطلح الأكثر عمومية وشمولية للتعبير عن هذه السلوكيات هو السلوكيات المضادة للإنتاجية، والتي وفقا لـ SACKETT تشير إلى: "أي سلوك متعمد من جانب عضو التنظيم، يُنظر إليه من قبل التنظيم على أنه يتعارض مع مصالحه المشروعة"<sup>1</sup>، أما BENNETT و ROBINSON فعرفاها بأنها: "السلوكيات الإرادية التي تخالف المعايير التنظيمية ذات الأهمية، وبذلك تُحدد مصالح المؤسسة، أو أعضائها، أو كليهما"<sup>2</sup>.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن هناك شروط معينة للحكم على سلوك معين أنه سلوك مضاد للإنتاجية، أهمها أن يكون السلوك:

- إراديا ومتعمدا،

- يهدف إلى الإضرار بالمؤسسة أو بالعاملين أو كليهما،

- مرتكب من طرف أعضاء المؤسسة وليس من طرف خارجي.

لقد عدد GRUYS أحد عشرة نوع من السلوكيات المضادة للإنتاجية، هي: السرقة، تدمير الممتلكات، سوء استعمال المعلومات، سوء استعمال الوقت والموارد المتاحة، السلوكيات الخطيرة، الحضور الضعيف، ضعف جودة العمل، تصرفات لفظية غير لائقة، تصرفات جسدية غير لائقة، تعاطي الكحول، وتعاطي المخدرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Stephan J. MOTOWIDLO, Op. Cit., p. 48.

<sup>2</sup> Chockalingam VISWESVARAN and Deniz S. ONES, "Perspectives on models of job performance," *International journal of selection and assessment*, Vol. 8, N° 4, U.S.A., Blackwell Publishers, 2000, p. 218.

<sup>3</sup> Stephan J. MOTOWIDLO, Op. Cit., p. 48.

## المطلب الثالث: الأداء العالي

يُعتبر الأداء العالي أحد المداخل الحديثة لإدارة المؤسسات، التي تهدف إلى حث العاملين لمزيد من الالتزام والانتماء والاندماج لتحقيق مستويات عالية من الأداء، لذلك غالباً ما تُستخدم العديد من المصطلحات كمرادفات للأداء العالي، أهمها: الأداء المتميز، الأداء المتفوق، الأداء الإستراتيجي، الالتزام العالي، الاندماج العالي، ورغم وجود بعض الاختلافات الجوهرية في هذه المفاهيم، إلا أنها تشترك في الممارسات التنظيمية التي تتطلبها والأهداف المراد تحقيقها<sup>1</sup>. كما يُعتبر أحد المداخل الحديثة لإدارة المؤسسات، التي تعكس الاهتمام بالعامل كمورد للميزة التنافسية المستدامة. رغم حداثة المصطلح إلى أن مفهومه تطور عبر المدارس والنظريات الإدارية، ابتداءً بنظرية الإدارة العلمية، التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن لتحقيق معدلات إنتاجية عالية، مروراً بنظرية الدوافع لـ VROOM، التي اهتمت بتحديد العلاقة مابين الجهد المبذول والمكافآت والأداء المتوقع والمنجز، وصولاً إلى نظرية الجودة الشاملة، التي يُعتبر التميز أحد المبادئ الرئيسية لفلسفتها، إذ أن التميز يُسهم في تحقيق جودة السلعة أو الخدمة، وفي إنجاز العمل المطلوب بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل الأخطاء والعيوب والمشكلات، وتقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد. سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف الأداء العالي، خصائصه والممارسات المرتبطة به.

## أولاً: تعريف الأداء العالي

استعار علم الإدارة مفهوم الأداء العالي أو المتميز من رياضات التميز (الألعاب الأولمبية وبطولات العالم)، حيث يتنافس اللاعبون على تحطيم الأرقام القياسية في لعبة الأداء العالي، والتي تقوم على قاعدتين، القاعدة الأولى هي تحطيم الأرقام القياسية العالمية، والقاعدة الثانية هي تحطيم المزيد من الأرقام القياسية العالمية<sup>2</sup>. ويتم تناول الأداء العالي على مستويين، هما: الأداء العالي على مستوى الفرد، والأداء العالي على مستوى المؤسسة، وانسجاماً مع موضوع البحث وأهدافه، سيتم تناول الأداء العالي على مستوى الفرد.

يُعرف الأداء العالي بأنه: "أشكال جديدة من تنظيم العمل، أو مدخل جديد لإدارة الموارد البشرية، أو مجموعة من الممارسات التي لديها القدرة على تحقيق تحسن كبير في الأداء الاقتصادي"<sup>3</sup>.

كما يُعرف بأنه: "مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية، يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة ويوظفونها في مجال عملهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة، ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> راجع كل من:

- أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله أمانة الشمري ونورس علي مردان الأسدي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - إدارة الموهبة، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأداء المتميز-، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016) صفحة 227.

- Pradeep KUMAR, "Rethinking high-performance work systems," **Current Issues Series**, Kingston (Jamaica), IRC Press, 2000, p. 3.

<sup>2</sup> إدريس أوهللال، سلسلة إضاءات 4: الأداء، الطبعة الأولى (الدار البيضاء (المغرب): مجموعة الأكاديمية الدولية، 2016) صفحة 7.

<sup>3</sup> Pradeep KUMAR, Op. Cit., p. 3.

<sup>4</sup> أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله أمانة الشمري ونورس علي مردان الأسدي، مرجع سابق، صفحة 242.

يُعرف كذلك بأنه: "الأداء الذي يمتاز بعدة خصائص هي: المرونة، الإبداع، المشاركة بالمعرفة والمهارات، التوافق مع التوجهات التنظيمية، التركيز على الزبون، الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الأعمال واحتياجات السوق"<sup>1</sup>.

يتبين من خلال هذه التعاريف، أنه يمكن تعريف الأداء العالي من عدة مداخل. فمن المدخل الإداري، ينصب الاهتمام على تحديد وتوفير الممارسات التنظيمية التي يتطلبها تحقيق الأداء العالي. أما من مدخل الكفاءات، فينصب الاهتمام على تحديد المعارف بمختلف أنواعها العلمية والعملية والسلوكية التي يجب أن تتوفر في العاملين. في حين أن مدخل النتائج (أو المخرجات) يهتم بالصفات النوعية والكمية الواجب توافرها في الأداء المحقق. ومنه يمكن تعريف الأداء العالي بأنه: أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون كما ونوعاً، والذي يتحقق عن طريق توفير مجموعة من الممارسات التنظيمية، والتي تساهم في إيجاد بيئة عمل تحث العاملين على استغلال وتطوير كفاءاتهم الحالية والمحتملة.

### ثانياً: معايير الأداء العالي

حتى يمكن اعتبار مستوى الأداء المحقق بأنه أداء عالي، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المعايير، أهمها<sup>2</sup>:

- أن يفوق مستوى الأداء المحقق معايير الأداء المتعارف عليها في نفس الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة،
- أن يفوق مستوى الأداء المحقق مستويات الأداء المطلوبة والمتوقعة،
- أن يفوق مستوى الأداء المحقق مستويات أداء المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس الصناعة،
- أن يكون مستوى الأداء المحقق أعلى مستوى من مستويات الأداء المحققة كما و/أو نوعاً نسبة لأي مدة سابقة،
- أن يكون مستوى الأداء العالي المحقق ليس ظرفياً بل مستداماً، يتم الحفاظ عليه وتطويره عبر الزمن،
- أن يتم تحقيق مستوى الأداء العالي بموارد أقل نسبة لما كان مفترض،
- أن يركز الأداء العالي على التحسين المستمر وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة.

### ثالثاً: ممارسات الأداء العالي

حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق مستويات مرتفعة و متميزة من الأداء، عليها بتبني مجموعة من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية، ولقد اختلف الباحثون في تحديد طبيعتها، فهناك من الباحثين من يعتبرها أنها ممارسات عملية (المنظور العالمي)، تصلح في كل زمان ومكان وفي أي موقف، وهناك من يعتبرها بأنها ممارسات موقفية (المنظور الموقفي)، فعاليتها تتحدد حسب السياق الذي تُطبق فيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وإيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز-، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016) صفحة 97.

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله أمانة الشمري ونورس علي مردان الأسدي، مرجع سابق، صفحة 236 - 238.

<sup>3</sup> Penny TAMKIN, **High performance work practices** (Brighton (U.K.): Institute for employment studies, 2004), p.p. 3 - 4.

تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز ما بين نوعين من الممارسات. النوع الأول يتمثل في ممارسات الأداء العالي للمؤسسات، أي متطلبات الأداء العالي التي تؤدي إلى الرفع من الأداء التنظيمي ككل كما ونوعا، ولقد حددها الباحثون في شكل نماذج. أما النوع الثاني فيتمثل في ممارسات الأداء العالي للموارد البشرية، أي متطلبات الأداء العالي التي تؤدي إلى الرفع من أداء العاملين كما ونوعا، وسيتم التركيز على ممارسات النوع الأخير انسجاما مع موضوع وأهداف البحث، والجدول التالي يلخص وجهات نظر الباحثين حول هذا النوع من الممارسات:

### جدول 3/3: ممارسات الأداء العالي للعاملين حسب دراسات بعض الباحثين

ممارسات الأداء العالي للعاملين	الدراسات
إدارة النظام، المكافآت والحوافز، الاندماج، التدريب، التوظيف.	<b>HUSELID (1995)</b>
فرص التقدم الوظيفي الداخلية، أنظمة التدريب الرسمية، مكافآت وفقا للأداء، السلامة المهنية، مشاركة العامل، مشاركة العامل في الأرباح.	<b>DOTY و DELERY (1996)</b>
الأمن الوظيفي، الاختيار الانتقائي للعاملين الجدد، الاستقلالية في العمل، اللامركزية في صنع القرار، مكافآت وفقا للأداء، التدريب المكثف، تبادل مكثف للمعلومات حول الأداء في جميع مستويات المؤسسة.	<b>Jeffrey PFEFFER (1998)</b>
ممارسات الاندماج العالي (كفرق عمل شبه مستقلة، فرق عمل حل المشكلات، فرق عمل التحسين المستمر)، ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمقابلات التوظيف، الاختبارات السيكومترية، التعويضات، التدريب)، ممارسات العلاقات بين العاملين (كإجراءات التظلم الرسمية، المناسبات الاجتماعية).	<b>THOMPSON (2000)</b>
ممارسات إدماج العاملين والاستقلالية في اتخاذ القرارات (كالإدارة الذاتية لفرق العمل)، ممارسات دعم أداء العاملين (كتقييم الأداء، الرقابة، الإشراف)، ممارسات مكافآت الأداء (الفردية والجماعية)، ممارسات تقاسم المعلومات والمعرفة (كالاتصال ونشر المعلومات).	<b>SUNG و ASHTON (2002)</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Penny TAMKIN, **High performance work practices** (Brighton (U.K.): Institute for employment studies, 2004), p.p. 6 - 7.

- Anca-Ioana MUNTEANU, "What means high performance work practices for human resources in an organization?", **Annals of the university of Petroșani of economics**, Romania, University of Petroșani, 2014, p. 245.

يتضح من خلال الجدول تطور مفهوم ممارسات الأداء العالي للعاملين، ويتبين أنه لا يوجد اتفاق ما بين الباحثين حول تحديد نوعها وعددها، لذلك يجب على المؤسسات اختيار المزيج الأمثل من الممارسات الذي يلائمها، والذي يصعب على المنافسين تقليدها. ويتضح كذلك أن ممارسات الأداء العالي للعاملين تتقاطع في الكثير منها مع ممارسات تعبئة الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الممارسات تهدف إلى التأثير إيجابا على مخرجات أداء العاملين، سواء كانت هذه المخرجات مادية (كزيادة الإنتاجية كما ونوعا، زيادة الأرباح) أو غير مادية (كالرفع من التزام واندماج ودافعية وولاء العاملين، الرفع من مستوى التعلم الجماعي، التخفيض من معدلات دوران العمل).

### المبحث الثاني: إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين

تُعتبر إدارة الأداء إحدى المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق نجاح مستمر للمؤسسة، من خلال تحقيق الأهداف وإن أمكن تجاوزها، وهذا عن طريق تحقيق مستويات عالية ومتميزة من أداء العاملين، ويتم ذلك بتطوير كفاءتهم واستغلالها أحسن استغلال. إن إدارة الأداء عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العمليات المستمرة والمتتابعة والمتشابكة والمتكاملة، ومع ذلك فإنها تعتمد كثيراً على عملية تقييم أداء العاملين، التي تُعد من أهم مراحلها ولكن ليست غايتها النهائية.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة الأداء وتقييم أداء العاملين.

#### المطلب الأول: إدارة الأداء

ينتمي موضوع إدارة الأداء إلى مواضيع إدارة الموارد البشرية، ويحظى حالياً باهتمام كبير من طرف الباحثين، ذلك أنه يُعتبر منهج من مناهج التطوير والتحسين المستمر. فيما يلي سيتم تناول تعريف إدارة الأداء، أهميتها ومراحلها:

#### أولاً: تعريف إدارة الأداء

هناك تعاريف مختلفة قُدمت لإدارة الأداء، منها:

أُنها: "العملية التي يتأكد المسيريون من خلالها بأن مخرجات أنشطة العاملين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما تُعرف بأنها: "عملية إيجاد بيئة عمل، تجعل العامل قادراً على الأداء، عن طريق الاستغلال الأمثل لقدراته"<sup>2</sup>.

تُعرف كذلك بأنها: "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير الأداء في المؤسسة، عن طريق ربط أداء وأهداف كل عامل بالرسالة والأهداف الكلية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن إدارة الأداء:

- مرتبطة أساساً بالموارد البشري، ذلك أنه هو الذي يسيطر على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في العمل، كما أن تحسين الأداء الفردي يؤدي إلى تحسين أداء فرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.
- تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية قائمة على الانفتاح، التفاهم المتبادل، الثقة، روح الفريق، التعاون،... وذلك بمساعدة ممارسات إدارة الموارد البشرية والقواعد واللوائح التنظيمية، والتي تخص الانضباط، النقل، الترقية، التدريب، الحوافر،... هذه البيئة ستساهم بفاعلية في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> D. B. BAGUL, "Study of employee's performance management system," **Scholarly research journal for humanity science and english language**, Vol. 1, Alandi (India), SRJIS, 2014, p. 425.

<sup>2</sup> Departement of human resources of Manchester metropolitan university, "Performance management: An introduction,"

[https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Performance\\_Management\\_Guide.pdf](https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Performance_Management_Guide.pdf), p. 3 (See on: 16/08/2015).

<sup>3</sup> Herman AGUINIS, **Performance management** (U. K.: Edinburgh Business School, 2005) p. 2.

- عبارة عن عملية تضم العديد من المراحل، أهمها تحديد وتقييم وتطوير الأداء.  
 - عبارة عن عملية مستمرة، لأنها تتضمن على خطوات لا نهائية من تحديد الأهداف، وملاحظة الأداء، وتقديم تغذية راجعة مستمرة، وإشراف وتدريب متواصلين.  
 - مرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف، فإدارة الأداء تتطلب أن يتأكد المسيرين من أن مخرجات أنشطة العاملين تتوافق مع أهداف المؤسسة، وبالتالي إدارة الأداء تخلق صلة مباشرة بين أداء العامل والأهداف التنظيمية وتجعل مساهمة العامل واضحة.

من خلال كل ما سبق، يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: عملية منهجية مستمرة لتخطيط ومراقبة وتطوير وتقييم ومكافأة الأداء، تؤدي إلى إيجاد بيئة عمل تهدف إلى المواءمة ما بين نواتج أنشطة العاملين مع أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة.

### ثانياً: أهمية إدارة الأداء

تتحلى أهمية إدارة الأداء من خلال الإيجابيات المتعددة الأبعاد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيقها، سواء على مستوى الفرد، أو فرق العمل، أو الإدارات، أو الأقسام، أو المؤسسة ككل، وتمثل هذه الإيجابيات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. تحسين الأداء:** تتضمن إدارة الأداء على تحديد أهداف واضحة، وإعطاء التغذية الراجعة، والتدريب، هذه الإجراءات تؤدي إلى تحسين أداء العاملين. فاهتمام الإدارة بالعاملين الذي يظهر من خلال إيصال التوقعات لهم، وتقييم ما يقدمونه، وتطوير كفاءاتهم، يساعدهم على تحسين نتائج الأنشطة التي يقومون بها.

**2. تحسين الاتصال:** إدارة الأداء عبارة عن عملية شراكة استباقية. استباقية بمعنى أن هذه العملية لا تحدث بالصدفة أو آلياً، بل هي عملية مقصودة، تهدف إلى إيجاد موقف ما أو التحكم فيه، وتكون سبباً في تحديد ومنع المشاكل المحتملة بدلاً من الاستجابة لها بعد حدوثها. وتشاركية بمعنى أن هذه العملية لا يتم القيام بها للعاملين، بل يتم القيام بها مع جميع العاملين الذين يعملون مع بعض. ومنه فالشراكة الاستباقية تتطلب عاملين يتواصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وإدارة الأداء الفعالة تؤدي إلى اتصال أكثر فعالية.

**3. الاتساق التنظيمي:** عندما يركز التنظيم ككل على إدارة الأداء، فإن ذلك سيؤدي إلى إحداث اتساق ما بين مختلف مستويات الإدارة، فأهداف التنظيم ستكون متسقة مع بعضها البعض، ولن يعمل العاملون أو الأقسام ضد بعضهم البعض. يساعد الاتساق المؤسسة على الإنجاز أكثر، ذلك أن العاملين سيكون لديهم نفس الأولويات وفهم واضح لأدوارهم، ما يُمكنهم من ربط سلوكهم بأهداف المؤسسة.

**4. القدرة التنظيمية:** تُعتبر إدارة الأداء بمثابة الركيزة الأساسية لتطوير كفاءات العاملين، وذلك من خلال التغذية الراجعة التي تُمكنهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وكذلك من خلال برامج التدريب التي تُمكنهم من تحسين

<sup>1</sup> Charles M. CADWELL, **Performance Management** (U.S.A.: American Management Association, 2000) p.p. 4 - 5.

وتطوير الأداء. مع تطور كفاءات العاملين فإن المؤسسة ككل ستتجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومع ارتفاع القدرة التنظيمية فمن المرجح أن تجذب المؤسسة قدرات عالية من الخارج وتضمها إلى قوتها العاملة، والنتيجة تكون عبارة عن نمو متصاعد في الأداء والقدرات على المستويات الفردية والتنظيمية معا.

**5. تخفيض الوقت المخصص للإدارة:** تتطلب إدارة الأداء وقتاً أقل، كما أنها تُوفر الوقت على المدى الطويل، وذلك مقارنة بعدم ممارستها، وكذلك من حيث السرعة في تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أنها تساعد العامل على فهم دوره في المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها.

**6. الرفع من مستوى الإدارة الذاتية للعاملين:** إدارة الأداء عملية تشاركية، هذه الصفة هي التي تميزها عن الأنظمة الأخرى التي تهدف كذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، فالعديد من الأنظمة توجه للعاملين، في حين أن إدارة الأداء يتم تنفيذها بمشاركة العاملين، فلم يعد المسيرون يتحملون المسؤولية الكاملة في إدارة الأداء، بل قاموا بتحويل تركيزهم من إدارة أداء العاملين إلى تزويد هؤلاء العاملين بالوسائل التي يحتاجونها لإدارة أدائهم بأنفسهم.

**7. الرفع من مستوى رضا العاملين:** كلما ارتفعت درجة تأثير وانضمام العاملين في تخطيط وتنفيذ الأهداف كلما كانوا أكثر رضا في عملهم، وكلما كان ذلك بمثابة دفعة معنوية كبيرة لهم.

### ثالثاً: عملية إدارة الأداء

إدارة الأداء عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد نوعها وعددها، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الخطوات التي تمر بها<sup>1</sup>:

**1. تخطيط الأداء:** حتى تُحقق المؤسسات الفعالية عليها بالتخطيط للعمل مسبقاً، ويعني ذلك تحديد توقعات وأهداف الأداء بالنسبة للعاملين وفرق العمل، حتى يتم توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن المتطلبات التنظيمية من أجل تخطيط أداء العاملين إشراك العاملين في هذه العملية، لأن هذا سيساعدهم على فهم أهداف المؤسسة، وما يجب القيام به، ولماذا يجب القيام به، وكيف يجب القيام به. تتضمن كذلك وضع معايير لخطط تقييم الأداء، من خلالها يتم مساءلة العاملين عن مهامهم ومسؤولياتهم. كما تتضمن أن يكون تخطيط الأداء مرناً بحيث يمكن تعديل أهداف ومتطلبات العمل.

**2. مراقبة الأداء:** حتى تُحقق المؤسسات الفعالية عليها بمراقبة المشاريع والمهام بشكل دوري، ويعني ذلك قياس الأداء باستمرار، وتقديم تغذية راجعة مستمرة للعاملين وفرق العمل، حول مدى تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم. تتضمن المتطلبات التنظيمية من أجل التحكم في الأداء ومراقبته إجراء مراجعة حول مدى التقدم مع العاملين، حيث تتم مقارنة أدائهم مع عناصر ومعايير الأداء الخاصة بهم. توفر المراقبة المستمرة للمشرف فرصة التحقق من مدى تحقيق المعايير المحددة مسبقاً، وإجراء تغييرات على هذه المعايير بسبب صعوبتها أو عدم واقعيتها، وكذلك

<sup>1</sup> United States Office of personnel management, **A handbook for measuring employee performance** (U.S.A.: OPM, 2017) p.p. 5 - 6.

تحديد الأداء غير المقبول في أي وقت خلال فترة التقييم وتقديم المساعدة لمعالجته، بدلا من الانتظار حتى نهاية الفترة التي يتم فيها تقديم التقييم الموجز النهائي لمستويات الأداء.

**3. تطوير الأداء:** حتى تُحقق المؤسسات الفعالية عليها بتقييم ومعالجة الاحتياجات التطويرية للعاملين، ويعني تطوير الأداء في هذه الحالة الرفع من القدرة على الأداء من خلال التدريب، والتكليف بمهام تتطلب كفاءات جديدة أو مستويات عالية من المسؤولية، وتحسين عمليات وأساليب العمل. إن توفير الفرص التطويرية والتدريبية للعاملين يشجع على الأداء الجيد، حيث يرفع من مستوى القدرات والمهارات المرتبطة بالعمل، ويساعد على مواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل كإدخال تكنولوجيا جديدة. يوفر تنفيذ عمليات إدارة الأداء فرصة جيدة للمشرفين والعاملين لتحديد احتياجات التطوير، فأثناء تخطيط ومراقبة الأداء تصبح أوجه القصور واضحة وتظهر الحاجة إلى معالجتها، كما تبرز مجالات تحسين الأداء الجيد، ومنه يمكن اتخاذ إجراءات لمساعدة العاملين الناجحين على التحسن أكثر.

**4. تقييم الأداء:** تجد المؤسسة أنه من المفيد تلخيص مستوى أداء العامل من وقت لآخر، لأن هذا يساعد على مقارنة أداء هذا العامل بأداء العاملين الآخرين وتحديد مدى تطوره مع مرور الوقت، كما يساعد على تحديد العاملين الذين يتطور أداؤهم أو ذوي الأداء المرتفع. في سياق متطلبات تقييم الأداء الرسمي، التقييم يعني تقدير أداء العامل أو فريق العمل مقارنة بالمعايير والعناصر الموجودة في خطة الأداء، وتقديمه في شكل التقييم الموجز النهائي للأداء، وهذا الأخير يتحدد حسب برامج تقييم المؤسسة، ويرتكز على العمل المنفذ خلال الفترة الكلية للتقييم، كما أن محتواه يؤثر على العديد من الإجراءات الأخرى المتعلقة بالعاملين، كمنح زيادات في الأجور والاستفادة من برامج التدريب.

**5. مكافأة الأداء:** حتى تُحقق المؤسسات الفعالية عليها باستخدام المكافآت في كثير من الأحيان وبطريقة مناسبة، مكافأة الأداء تعني الاعتراف للعاملين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، بمساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. إن المبدأ الأساسي للإدارة الفعالة هو أن كل سلوك يتم التحكم فيه عن طريق نتائجه، هذه النتائج قد تكون رسمية أو غير رسمية، إيجابية أو سلبية، والمسير الجيد هو الذي لا ينتظر المكافآت الرسمية التي تمنحها المؤسسة، بل يقوم قبل ذلك بالاعتراف بالسلوكيات الإيجابية من أجل تعزيزها. فالاعتراف عبارة عن عملية مستمرة وجزء من الخبرات اليومية، وتوجد الكثير من الإجراءات التي تُستخدم لمكافأة الأداء الجيد، كالقول شكرا، والتي لا تتطلب سلطة تنظيمية خاصة. تُوفر لوائح المكافآت مجموعة واسعة من الأشكال التي يمكن أن تتخذها المكافآت الرسمية، كالنقود، الإجازات، والعديد من أشكال الاعتراف، تغطي هذه اللوائح مساهمات العاملين المختلفة، التي يمكن أن تكون محل مكافأة، تدرج هذه المساهمات من الاقتراحات إلى إنجازات فريق العمل.

## المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين أهم حلقة في دورة إدارة الأداء، ذلك أنها تمثل الآلية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات كافية وموضوعية حول نقاط ضعف وقوة أداء العاملين، والتي على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة. سيتم فيما يلي التطرق إلى تعريف، أهمية، عملية، مداخل، مصادر وفترة تقييم أداء العاملين.

## أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

من بين التعاريف المقدمة لتقييم أداء العاملين، هي:

أنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد مدى كفاءتهم في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم"<sup>1</sup>.  
يُعرف كذلك بأنه: "عملية منهجية ورسمية، يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالأداء، ومراقبتها وقياسها وتسجيلها وتطويرها"<sup>2</sup>.

يُعرف أيضاً بأنه: "عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، ولتحديد كيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلاً، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تُمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي"<sup>3</sup>.

يتبين من خلال هذه التعاريف أنه:

- يجب التفرقة ما بين عدة مصطلحات عادة ما تُستخدم كمرادفات لمصطلح تقييم أداء العاملين، وهي: القياس، التقدير والتقييم. فالقياس يعني إعطاء قيمة لأداء العامل باستخدام رموز أو أرقام، والتي تُعبر عن كمية أو مقدار الأداء، وذلك في ضوء المعلومات التي يتم جمعها بأدوات القياس، والتي يُعد بناؤها وتطويرها من مهام عملية القياس. أما التقييم فيعني أنه بعد توفير معلومات حول قيمة الأداء، يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تُمثل أداء العامل، بالنسبة لأداء الزملاء أو بالنسبة لمعايير محددة. أما التقييم فيشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه بشأن مستوى الأداء المحدد للعامل، كإخضاع العامل لدورة تدريبية، أو منحه ترقية، أو تسريحه، أي أن التقييم يشير إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء"<sup>4</sup>.

ومنه يتبين أن العملية التكاملية لتقييم أداء العاملين يجب أن تتضمن كل من القياس والتقدير والتقييم. أي يجب أن تنطوي على مهمة تحديد مستوى الأداء (القياس)، مقارنته بالمعايير الموضوعية (التقدير)، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيزه أو تحسينه أو تطويره (التقييم).

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية (عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) صفحة 147.

<sup>2</sup> Tapamoy DEB, **Performance appraisal and management: Concepts, Antecedents and Implications** (New Delhi (India): EXCEL BOOKS, 2008) p. 19.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة 119-120.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، صفحة 115-117.

- من خلال عملية تقييم الأداء يتم تشخيص الجوانب السلبية (نقاط الضعف) والجوانب الإيجابية (نقاط القوة) المتعلقة بانجاز معدلات الأداء المستهدفة، فعملية تقييم الأداء ليست عملية سلبية، تهتم فقط بتحديد جوانب القصور في الأداء، كما يراها العديد من المسيرين والعاملين، وهذا ما يجعل المسيرين لا يجذبون منحها والعاملون لا يرغبون في تلقيها<sup>1</sup>، بل إن عملية تقييم الأداء عملية إيجابية، تنتج عنها العديد من المزايا، والتي تتمثل في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، حتى أنها تهدف كذلك إلى اكتشاف الكفاءات الكامنة لدى العاملين من أجل تطويرها واستغلالها مستقبلاً.

- يجب التفرقة ما بين شكلين لتقييم أداء العاملين، هما: التقييم غير الرسمي والرسمي. فالتقييم غير الرسمي، هو تقييم يقوم به المسير أو المشرف بشكل مستمر خلال الفترة التي يُنفذ فيها العامل مهامه، وذلك دون الاعتماد على برامج، أو أساليب، أو معايير رسمية، وبسبب طبيعته يُعتبر أكثر الأشكال انتشاراً، وهذا النوع لا يتطلب سلطة معينة لاتخاذ القرارات، لأنه يُعتبر جزءاً من مسؤوليات الشخص الذي يوجه المرؤوسين للتحكم في عملهم. أما التقييم الرسمي، فينتج عن برنامج تقييم الأداء الذي يوضع من طرف المؤسسة، ويتبع سيرورة من خلالها تُحدد المؤسسة كل ما هو مطلوب لتقييم العامل، كالمعايير الأساسية للتقييم، فئات العاملين التي يراد تقييمها، المسؤول عن التقييم، وعادة ما يتم إسناد هذه المهمة إلى قسم التكوين أو إلى أي قسم من مصلحة إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>. من خلال كل ما سبق، يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: عملية منهجية مستمرة تركز على قياس وتحليل أسباب فجوة الأداء، والتي تكون عبارة عن الفرق ما بين ما أنجزه العامل فعلاً (الأداء الحقيقي) وبين ما كان من المفروض أن ينجزه (الأداء المخطط)، وكيف يمكن تحسينها أو تعزيزها أو تطويرها.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء عبارة عن نظام تحاول المؤسسة من خلاله استغلال مخرجاته، والمتمثلة في معلومات حول مستوى أداء العاملين، لوضع برامج تعزيز أو تحسين أو تطوير الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وللإبقاء أو تغيير بعض أو مختلف إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتسق مع أهداف المؤسسة، وكذلك من أجل تحقيق العديد من المزايا الأخرى، والمتمثلة في<sup>3</sup>:

1. بالنسبة للعاملين: توجد العديد من المزايا التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:

- تمكين العاملين من معرف الأداء المطلوب، مما يُمكنهم من الحفاظ على وظيفتهم أو التقدم في المؤسسة،
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية والالتزام بتنفيذ المهام وتحقيق النتائج المطلوبة لدى العاملين، وذلك من خلال إدراكهم أن الجهود المبذولة تكون محل تقييم من طرف المؤسسة،

<sup>1</sup> Mohammad Rouhi EISALOU, **Human resource 360-degree feedback: Performance appraisal system** (Ardabil (Iran): LAP LAMBERT, 2014) p.p. 8 - 9.

<sup>2</sup> Sekiou et al., Op. Cit., p.p. 317 - 318.

<sup>3</sup> راجع كل من:

- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة 120 - 123.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وذلك من خلال التغذية الراجعة،
  - المساهمة في تحفيز وزيادة دافعية العاملين لتحقيق الأداء الأفضل، خاصة عندما يتم التقييم بشكل عادل وموضوعي ودقيق،
  - تحسين بيئة العمل وإيجاد علاقات حسنة والرفع من الروح المعنوية الدافعة للعمل، ذلك أنه من خلال تقييم الأداء يشعر العاملون باهتمام الرئيس بأدائهم، كما يتم تقديم النصائح للتغلب على مواطن الضعف في الأداء، وتوفير عوامل تقييم موضوعية لها علاقة بالعمل، مما يجعل العاملين يشعرون بالعدالة في المعاملة،
  - تحسين الاتصالات التنظيمية ما بين العاملين وما بين الرؤساء المباشرين، ذلك أن العامل ومن خلال التغذية الراجعة التي يوفرها المسؤول المباشر أو أي جهة أخرى مسؤولة عن التقييم، يتمكن من معرفة ما المطلوب منه، والجوانب الجيدة والضعيفة في أدائه، وما الذي يجب عليه القيام به لجعل أدائه أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم، ورفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات العاملين من ناحية أخرى،
  - تمكين العاملين من معرفة العوامل والعناصر التي تؤثر على أدائهم، وتعيقهم من الحصول على أداء مرضي،
  - توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي، وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.
- 2. بالنسبة للمؤسسة:** توجد العديد من المزايا التي تتحقق للمؤسسة نتيجة لعملية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:
- تمكين الرؤساء من مراقبة أداء العاملين والتأثير فيه، فبناءً على المعلومات التي تنتج عن الملاحظة المستمرة للأداء يتم اتخاذ إجراءات لتصحيحه أو تطويره أو مكافأته، ودفع العاملين على العمل أكثر. إضافة إلى أنها تمثل أداة رقابية على أداء المسيرين والمشرفين كذلك. وبالتالي تُعتبر أداة رقابية على أداء المؤسسة ككل،
  - تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف الإدارية لعملية تقييم الأداء وتبريرها للعاملين، ويُقصد بالأهداف الإدارية القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد العاملين الذين يتعين على المؤسسة توظيفهم، أو ترقيتهم، أو نقلهم، أو تسريحهم، أو معاقبتهم، أو مكافأتهم، أو تدريبهم... فالمدخل الإداري لتقييم الأداء يتناول علاقة تقييم الأداء بالأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:
- تخطيط العاملين: تقييم الأداء يوفر معلومات حول مدى كفاءة العاملين في تنفيذ مهامهم أو في حصولهم على ترقية، إن توصلت المؤسسة إلى عدم كفاءتهم، يتم وضع خطط لجذب واستقطاب العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة،
  - تحليل وتقييم الوظائف: يستند تقييم الأداء على المهام المحددة من خلال كل من تحليل وتقييم الوظائف، واللذان يوفران معايير ليتم وضعها في نموذج تقييم الأداء،
  - التوظيف والاختيار: يحدد تقييم الأداء العاملين ذوي الأداء الجيد، ومن خلالهم يتم تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى ذلك، والتي تُستعمل فيما بعد كمعايير ومؤشرات لتقييم المتقدمين للوظائف، وفي هذه الحالة يعتمد

تحديد نجاح التوظيف والاختيار على دقة نتائج التقييم. بالإضافة إلى ذلك فإن الترقية التي تُعد جزء من التوظيف الداخلي تنتج عموماً عن تقييم الأداء،

- التعويضات: يؤثر تقييم الأداء على نظام التعويضات، حيث يسمح بمنح العاملين تعويضات تتماشى مع ما يقدمونه للمؤسسة، وبمنح تعويضات إضافية للعاملين ذوي الأداء المتميز، مع ضمان تطبيقها على جميع العاملين،
- التدريب: عادة ما يُبغى نشاط تقييم الأداء بنشاط التدريب، إذ أن تحديد الأداء الحالي يُمكن من الكشف على نقاط الضعف وأوجه القصور، مما يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية لمعالجتها وتحسينها، كما يُمكن من الكشف على الكفاءات الجديدة التي يحتاجها العامل لتطوير أدائه أو لتقلد وظائف أعلى،
- تخطيط وإدارة المسار الوظيفي: تُعد بيانات تقييم الأداء ضرورية في تقييم نقاط الضعف والقوة لدى العاملين وتحديد إمكانياتهم، والتي يعتمد عليها المسيرين لتقديم نصائح للعاملين ومساعدتهم على تطوير وتنفيذ خططهم المهنية من خلال نشاط التدريب.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تُعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وما إلى ذلك،

- تقييم الكفاءات الكامنة لدى العامل، حيث أن تقييم الأداء يؤدي إلى الكشف عن كفاءات غير ظاهرة، يُمكن تطويرها واستغلالها في المؤسسة،

- تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التطويرية لتقييم الأداء. إذ يتلقى العاملون تغذية راجعة حول أدائهم، والتي تُعتبر بالنسبة للمدير وظيفة إرشادية تُمكنه من تحديد أسباب تدني الأداء أو ارتفاعه، ونوع المساعدة والنصائح والاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون. في حين تُعتبر بالنسبة للعامل إجراء يُمكنه من معرفة نقاط قوته، وكيفية تعزيزها وتطويرها للوصول إلى الأداء المرغوب أو حتى إلى الأداء المتميز، كما يُمكنه من معرفة نقاط ضعفه، وكيفية معالجتها، للانتقال من الأداء غير المرغوب إلى الأداء المرغوب،

- تحقيق الربط والتكامل والاتساق ما بين الأهداف الإستراتيجية وأنشطة العاملين، حيث أن إعداد وتطوير أنظمة قياس الأداء والتغذية الراجعة له، يساهم في تحديد الكفاءات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة،

- توفير توثيق للقرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها، وكذا لتطوير أداء العاملين والمؤسسة ككل بمرور الزمن.

### ثالثاً: عملية تقييم أداء العاملين

يجب أن يكون المسؤولون على إدارة المؤسسة قادرين على الحكم ما إذا كان العامل يفي بمعايير الأداء أم لا، وتطوير عملية تمكين المسؤولين من تقييم الأداء من خلال خطوات معينة يُعد أمراً ضرورياً، بحيث يُمكنهم ذلك من تحديد أي مشكلات تتعلق بالموارد البشرية خاصة وبالعامل ككل عامة.

تتضمن عملية تقييم الأداء مثلها مثل عملية إدارة الأداء عدة عمليات، ولقد اختلف الباحثون كذلك في تحديد نوعها وعددها، ومع هذا هناك اتفاق على الخطوات الأساسية المكونة لها، والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

**1. تحديد توقعات الأداء:** تُعتبر الخطوة الأولى من خطوات بناء وتصميم واعتماد نظام تقييم الأداء. حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع التوقعات المحتملة للأداء، والمتمثلة في إعداد وتحليل الوصف الوظيفي وكذلك في وضع أهداف الأداء، أي الاتفاق على تحديد المهام المطلوبة والنتائج المرجوة تحقيقها. يُعد هذا الاتفاق بمثابة الحافز والموجه لجهود العاملين، وكذلك الأساس الذي يتم الاعتماد عليه لمراقبة وتقييم أدائهم وكفاءاتهم.

**2. صياغة معايير الأداء:** تُعتبر معايير الأداء ضرورة لكل وظيفة، حيث تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتخضع للتعديل بناء على التغييرات في احتياجات العمل. يتم تحديدها بناءً على توقعات الأداء، وتشمل كل شيء، بداية بحضور العامل إلى مواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة.

يشير مفهوم معايير الأداء إلى مجموعة من الشروط أو العناصر أو المكونات أو الخصائص المحددة مسبقاً، الواجب توافرها في الأداء، والتي تُبين متى يكون مقبولاً ومرضياً، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعية. إذ تُمثل هذه معايير الحالة المثلى التي يجب أن يكون عليها الأداء والذي يتم مقارنته بها، لإصدار الحكم عليه وتقدير مستواه وفقاً لمؤشرات محددة تنبثق من المعايير نفسها. يتوزع الأداء وفقاً لهذه المعايير إلى مستويات أو فئات طبقاً لقربه وبعده منها، وهذا يعني أن المعيار يتضمن في ثناياه مستوى مقبول من الأداء أو غير مقبول، ويوضح أيضاً المستوى الذي يفوق المستوى المقبول أو المستوى الذي يقل عن المستوى المقبول.

من طبيعة المعيار أن يكون عاماً، لذلك يتم تحديده من خلال عدد من المؤشرات مجموعها يشكل المعيار، هذه المؤشرات عبارة عن ممارسات أو إنجازات أو سلوكيات واقعية وملاحظة تشير في مجموعها إلى تحقق المعيار المتعلق بها، فهي مكونات أصغر تميل لأن تحدث وتتواجد معاً، ويختلف عددها حسب حجم المعيار.

لتحقيق نتائج أفضل يجب أن تكون المعايير موجزة وواضحة وواقعية، وكذلك قابلة للقياس كميًا أو نوعيًا حسب محتوى الوظيفة أو الهدف المراد إنجازه، ومن المستحسن أيضاً أن يتم صياغتها بإشراك العاملين، أو على الأقل مناقشتها معهم وإبصارها وتوضيحها لهم في الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، كوسيلة لمنع الغموض وتعزيز الوحدة في بيئة العمل، والرفع من إدراكهم للمعايير المطلوبة التي تُمكنهم من الاحتفاظ بالوظيفة أو الحصول على المكافآت.

**3. مراقبة الأداء:** تتمثل عملية رقابة الأداء في ملاحظة وتسجيل كيفية تنفيذ المهام من قبل العاملين، في ضوء المعايير والتوقعات الموضوعية سابقاً. حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات حول كيفية إنجاز المهام، وتحديد الفجوات التي قد تحدث في الأداء ومحاولة معالجتها آنياً، من خلال البقاء على اتصال ومعرفة ما يحدث أثناء الأداء، وهذا ما يجعل عملية التقييم تتصف بالموضوعية والدقة.

**4. التقييم الرسمي للأداء:** يتمثل في الإجراءات العملية لنظام تقييم الأداء. حيث يتم قياس أداء جميع العاملين في المؤسسة بشكل متواصل على مدار السنة، والتعرف على مستوياتهم مقارنة بالمعايير الموضوعية، أي مقارنة الأداء

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة 179-214 (بتصرف).

الفعلي بالأداء المتوقع، ومنه فإن هذه المرحلة تتطلب اختيارًا دقيقًا للطرق المستخدمة في قياس الأداء، لضمان الحصول على تقييم سليم وموضوعي. إن عملية التقييم هذه ليست غاية بذاتها، فبناءً على التقارير المكتوبة والشفوية والإحصائية وكذلك الملاحظة الشخصية، يتم الحصول على معلومات تُمكن من الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العاملين، والتي على أساسها تتخذ القرارات الإدارية.

**5. تقديم تغذية راجعة:** تأتي هذه المرحلة بعد إعداد تقارير تقييم الأداء. حيث تتمثل التغذية الراجعة في إعلام العاملين بنتائج التقييم ومناقشتها معهم بشكل فردي، فمن حق كل عامل أن يكون على دراية بهذه النتائج، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، لمعرفة مدى تقدمه في العمل وما هو متوقع منه مستقبلاً. وفي العادة تُعقد ما يسمى بمقابلات التقييم، والتي تُعتبر ذات أهمية كبيرة، فعلى ضوئها يتلقى العامل تغذية راجعة حول ما تم إنجازه بشكل جيد وما هي المجالات التي تحتاج إلى التحسين، وتتلقى المؤسسة كذلك تغذية راجعة من العامل حول أسباب ذلك. من الضروري الإشارة إلى أن أداء العاملين في المستقبل يعتمد على كيفية توصيل الملاحظات سواء كانت إيجابية أو سلبية، فعادة ما يُصح بتوصيلها بطريقة إيجابية، فالهدف هنا هو تحفيز العاملين على التحسين وليس بالضرورة إثارة مشاعرهم.

**6. اتخاذ القرار:** تُعتبر المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء. فقد تُبين نتائج التقييم مستويات أداء متدنية لبعض العاملين، حيث تكون الفروق واضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تكون معنية بالبحث عن الإجراءات والأساليب والوسائل المناسبة لتحسين الأداء وتطويره، وتتضمن عملية التحسين كل من: عناصر الأداء، صاحب الأداء، أهداف ومعايير الأداء، بيئة العمل. كما قد تُبين نتائج التقييم مستويات أداء مرتفعة لبعض العاملين، فتتخذ المؤسسة على أساسها القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات والتحويلات وما إلى ذلك.

#### رابعاً: مداخل ومصادر وفترة تقييم أداء العاملين

تنوع مداخل ومصادر تقييم أداء العاملين، وحتى الفترات التي يتم فيها، وفيما يلي توضيح لذلك:

**1. مداخل تقييم أداء العاملين:** لتقييم أداء العاملين يتم اختيار المدخل المناسب الذي يتم على أساسه قياس الأداء، ذلك أن المدخل يحدد نوع المؤشرات والمقاييس التي يجب الاعتماد عليها، وتصنف هذه المداخل إلى ثلاثة أنواع، هي: المدخل الكمي، المدخل النوعي والمدخل الهجين.

**أ. المدخل الكمي:** يتم قياس أداء العاملين بالاستعانة بمؤشرات كمية، وهي مقاييس كمية توفر بيانات رقمية تقيس كفاءة وفعالية أداء العاملين، وهي متنوعة ومتعددة، أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> راجع كل من:

- إلهام بجياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة"، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة (الجزائر)، جامعة قاصدي مبراح، 2007، صفحة 59.

- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة الأولى (الإسكندرية (مصر): مؤسسة حورس الدولية، 2008) صفحة 60.

- **مؤشرات الإنتاج:** تُعبر عن كمية الإنتاج التي تم تحقيقها، ومن بين هذه المؤشرات، هي: إنتاجية العامل (كمية الإنتاج/عدد العاملين)، عدد وحدات الإنتاج أو عدد وحدات الخدمات المقدمة من طرف كل عامل (العدد).
- **مؤشرات الجودة:** تُعبر عن الجودة في قالب كمي، ومن بين هذه المؤشرات، هي: نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل (الإنتاج المعيب/عدد العاملين)، نسبة الأخطاء لكل عامل (عدد الأخطاء/عدد العاملين).
- **مؤشرات التكلفة:** تُعبر عن كمية الأموال التي تم صرفها لأداء عملية ما، ومن بين هذه المؤشرات، هي: نسبة مصاريف العاملين إلى الإنتاج (مصاريف العاملين/قيمة الإنتاج)، نسبة علاوات المردودية إلى الإنتاج (علاوات المردودية/قيمة الإنتاج).
- **مؤشرات الإيراد:** تُعبر عن كمية الأموال التي تم الحصول عليها من أداء عملية ما، ومن بين هذه المؤشرات، هي: نسبة الإيراد لكل عامل (الإيرادات الكلية/عدد العاملين)، القيمة المضافة لكل عامل (القيمة المضافة/عدد العاملين).
- **مؤشرات سلوكيات الموارد البشرية:** تُعبر عن سلوكيات الموارد البشرية بشكل كمي، ومن بين هذه المؤشرات، هي: نسبة التغيب (عدد ساعات التغيب/عدد ساعات العمل)، معدل دوران العمل (عدد تاركي العمل/عدد العاملين)، عدد الصراعات بين العاملين (العدد).
- يرتكز المدخل الكمي لتقييم أداء العاملين على تحديد مهام وواجبات الوظيفة والأهداف المراد تحقيقها، فهو يُركز على مخرجات ونتائج العامل الملموسة. لهذا يتصف هذا المدخل بالموضوعية، ذلك أن المقيّم يتعد عن التقديرات الذاتية ويعتمد على مؤشرات كمية تقيس عناصر الأداء الملموسة، وتتصف هذه المؤشرات بدقة وسرعة وسهولة القياس، والقدرة على مراجعتها دوريا، وتقبلها من طرف العاملين. أما مشكلة هذا المدخل فتكمن في وجود العديد من مخرجات العامل التي يصعب قياسها بصورة كمية ووضع مؤشرات كمية لها، ذلك أنها أعمال ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية، كما تكمن المشكلة كذلك في أن هذا المدخل لا يمكنه أن يغطي كل جوانب العمل الذي يقوم به العامل، فيعتبر تقييما غير شاملا وغير كافيا للحكم على أداء العامل.
- ب. المدخل النوعي:** يرى الكثير من الباحثين، أنه ليس شرطا أن يكون مؤشر الأداء مقاسا، بل قد تكون البيانات في شكل بياني أو رمزي أو كيفي. ومنه بالاعتماد على هذا المدخل يتم قياس أداء العاملين عن طريق تقديم وصف له، وذلك باستخدام جمل أو عبارات أو كلمات لوصف عناصر الأداء غير الملموسة (سمات وسلوكيات) والتي لا يمكن قياسها كميا، وذلك بإعطاء صفة لها، والتي عادة ما تُحدد على عدة مستويات تبدأ وتنتهي بنقيضها، كضعيف وممتاز، أو ضعيف جدا وضعيف ومقبول وعالي وعالي جدا، وعادة كذلك ما تُمنح لهذه الصفات درجات أو أوزان معينة، من 1 إلى 2، أو من 1 إلى 5، وذلك حسب عدد الصفات الممنوحة، وما على المقيّم إلى قراءة العنصر المطلوب تقييمه واختيار درجة من درجات السلم التي تنطبق على العامل، ثم يتم جمع نقاط كل العناصر التي تم تقييّمها لإصدار حكم على أداء العامل من جانب معين. وتجدر الإشارة إلى أن هذه

العناصر متنوعة ومتعددة، وبالتالي مؤشرات قياسها متنوعة ومتعددة كذلك، أهمها<sup>1</sup>:

- **مؤشرات على أساس السمات:** يتم تشخيص الصفات الشخصية الإيجابية التي يتحلى بها العامل، والتي تمكنه من أداء مهامه بنجاح، وهي تختلف من وظيفة لأخرى، من بينها: الذكاء، الاتزان الانفعالي، المرونة، الثقة بالنفس، المبادرة، الأمانة، روح الدعابة، الجدية، والشجاعة.

- **مؤشرات على أساس السلوكيات:** يتم تشخيص التصرفات والأفعال والعادات، التي تُمكن العامل من أداء مهامه بنجاح، وهي تختلف من وظيفة لأخرى، من بينها: القيادة، الاتصال، طريقة التعامل مع الآخرين، التعاون، الالتزام، المواظبة، المبادرة، اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

- **مؤشرات الجودة:** يتم التعبير عن الجودة في قالب نوعي، كالدقة والإتقان.

يرتكز المدخل النوعي لتقييم أداء العاملين على وصف الوظيفة، من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة من حيث السمات الشخصية الواجب توافرها وأنماط السلوك الواجب إتباعها من طرف العامل، حتى يتمكن من تأدية مهامه بنجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة. لهذا يتصف هذا المدخل بالذاتية (أو التقديرية) والموضوعية في نفس الوقت، ذلك أن المقيّم يعتمد على التقدير الذاتي لقياس عناصر الأداء غير الملموسة والمتمثلة في السمات، وعلى التقدير الموضوعي لقياس عناصر الأداء الملموسة والمتمثلة في تصرفات فعلية، لذلك تتصف مؤشرات قياس هذه العناصر بسهولة وسرعة استخدامها، في حالة ما إذا كان هناك عدد قليل من الوظائف والعاملين في المؤسسة. أما مشكلة هذا المدخل فتكمن في أن تقييم أداء العاملين الذي يخضع للتقدير الذاتي المقيّم، قد ينعكس سلباً على دقة نتائجه، بسبب احتمال تحيز المقيّم لشخص أو صفة أو سلوك معين، أو بسبب احتمال تأثر التقييم بالسمات الشخصية للمقيّم، كالتشدد أو التساهل أو اللامبالاة، ويُعاب على هذا المدخل كذلك صعوبة قياس هذه السمات والسلوكيات، ذلك أن بعضها عناصر غير ملموسة وغير ظاهرة ومستترة، وغير ثابتة وتتغير من موقف لآخر، وكذلك لعدم وجود اتفاق حول عددها ونوعها، ولغموض العبارات التي تصفها وصعوبة تحديد الأوزان الخاصة بها، فقد تزداد أهمية عبارة تقويمية من فترة لأخرى أو من طرف لآخر دون أن يؤخذ ذلك في الحسبان في التقييم النهائي، كما أن تقييم هذه السمات والسلوكيات، يحتاج إلى متابعة وملاحظة مستمرة، مما يتطلب الكثير من الجهد والوقت في إعداد وتجميع وتحليل العبارات الموضوعية، خاصة إذا كان عدد الوظائف والعاملين كبيراً، فكل هذه المشاكل قد تؤدي إلى تقييم غير موضوعي لأداء العاملين.

**ج. المدخل الهجين:** للاستفادة من إيجابيات كل من المدخل الكمي والنوعي وتجنب سلبياتهما، يُفضل ويُصحح بالاعتماد على مزيج من المؤشرات الكمية والنوعية، حسب طبيعة الوظيفة، وذلك لقياس والحكم على أداء العاملين، أي يتم الاعتماد على السمات والسلوكيات ونتائجهما.

<sup>1</sup> راجع كل من:

- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار الفكر، 2011) صفحة 120 - 121.

- محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مرجع سابق، صفحة 60.

2. **مصادر تقييم أداء العاملين:** يُقصد بمصادر تقييم أداء العاملين تحديد الجهات المسؤولة عن القيام بعملية التقييم، حيث يفضل أن تكون متعددة على أن تقع المسؤولية على جهة أو فرد واحد، وهذا للوصول إلى معلومات دقيقة وصحيحة وشاملة لجميع جوانب الأداء، المتمثلة في: النتائج، السمات، السلوكيات، وحتى احتمال تطور الكفاءات الكامنة لدى العامل. غالباً ما تكون إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تصميم وتنفيذ برامج تقييم الأداء، ومع ذلك من المثلث أن أي جهة لديها معرفة شاملة بمحتوى الوظيفة، وتكون قادرة على مراقبة ومتابعة أداء العامل عن قرب، أن تساهم في عملية تقييم الأداء، هذه الجهات تتمثل في: الرؤساء المباشرين، المرؤوسين، الزملاء، وحتى العامل نفسه والعملاء، وهذا لتعزيز وتوظيف إيجابيات كل مصدر وتجنب سلبياته.

أ. **الرئيس المباشر:** غالباً ما يكون المصدر الأول والخيار الأكثر منطقية في تولي مسؤولية تقييم أداء العاملين هو الرئيس المباشر، عندئذ تسمى هذه العملية بالتقييم التنازلي (من الأعلى إلى الأسفل)، ويرجع ذلك إلى معرفة الرئيس بمتطلبات الوظيفة التي يقوم العامل بأدائها، ولتواجد الرئيس والعامل في أغلب الأحيان في نفس المكان مما يُسهل من عملية الإشراف والتوجيه ومراقبة الأداء، ولتماشي هذا النوع من المصادر مع مبادئ الإدارة المتعلقة بوحدة الأمر (تلقي المرؤوس أوامر من رئيس واحد) وتسلسل المسؤولية من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>.

لكن هذا المصدر التقليدي والسائد في تقييم أداء العاملين عرضة للفشل، في حالة ما لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك الدائم بمرؤوسيه، أو لم يتمكن من الحصول على المعلومات الكافية عن أداء العاملين، أو في حالة ما ركز على بعض جوانب الأداء وأهمل الجوانب الأخرى، أو إذا تأثر الرئيس المباشر بنتائج تقييم رؤسائه لأدائه، حيث أن بعض الدراسات أشارت إلى أن الرؤساء الذين يتلقون تعليقات إيجابية حول أدائهم، يقيمون العامل فيما بعد أعلى بكثير من الرؤساء الذين يتلقون ردود فعل سلبية فيما يتعلق بأدائهم.

ب. **المرؤوسين:** تسمح بعض المؤسسات للمرؤوسين بتقييم أداء رؤسائهم المباشرين، عندئذ تسمى هذه العملية بالتقييم التصاعدي (من الأسفل إلى الأعلى)، وتُعتبر هذه العملية شائعة جداً في المدارس والجامعات حيث يتم تقييم أداء الأساتذة من طرف الطلبة. ويرجع الاعتماد على هذا النوع من مصادر التقييم إلى أن المرؤوسين يكونون على صلة تامة بالرؤساء، مما يُمكنهم من تقديم تغذية راجعة دقيقة وصحيحة حول أدائهم، خاصة فيما يتعلق بفعاليتهم الإدارية، المتعلقة بأسلوب القيادة، القدرة على التواصل، تفويض العمل، أسلوب التعامل مع العاملين، تخصيص الموارد، وغيرها من جوانب الأداء<sup>2</sup>.

هذا الأسلوب من التقييم لا يُستخدم كثيراً ولا يتم بشكل رئيسي، حيث يُقابل بالرفض من الرؤساء كونه يتعارض مع مبادئ الإدارة، حيث يتلشى فيه مبدأ وحدة الأمر وتسلسل المسؤولية، كما يمانع الكثير من العاملين ذلك، إذ يعتبرونه أمراً غير مناسباً بسبب ثقافة التقييم السائدة، وبسبب الخوف من العقوبات التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم، ومنه حتى تنجح هذه العملية يجب عدم الكشف عن هوية المقيمين وتوفير الثقة والاستقلالية لهم.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 389 - 390.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، صفحة 133.

ج. الزملاء: يُعتبر تقييم الزملاء، أو كما يُطلق عليه تقييم الأقران، أو النظراء، أو رفاق العمل، أو فريق العمل، أمراً شائعاً في المؤسسات، ويتم استخدامه بشكل متزايد بسبب تزايد الاعتماد على فرق العمل لإنجاز المهام، وبسبب تأثيره الإيجابي على الأداء، ذلك أن أعضاء الفريق يدركون أن زملاءهم سوف يقومون بتقييم عملهم مما يؤدي بهم إلى إظهار مزيد من الالتزام والإنتاجية. ولقد أثبت هذا النوع من مصادر التقييم فعاليتها في ظل توافر شروط معينة، ففي فرق العمل يكون الأعضاء على احتكاك دائم ومباشر، كون العمل يفرض عليهم التعاون والتواصل، مما يُمكن من الحصول على معلومات مختلفة حول أداء كل عضو، فيكون التقييم أكثر دقة لأن مراجعة الزملاء تتضمن آراء عديدة ولا تعتمد على فرد واحد، ولأن الزملاء قد يرون جوانب وأبعاد أخرى للأداء لا يراها الرئيس، خاصة إذا فرضت الظروف عدم تواجده باستمرار، كما أن الرئيس غالباً ما يحكم فقط على النتائج، فيؤدي به إلى إعطاء نفس التقييم لكل عامل، لأنه لا يعرف بالضبط مقدار المدخلات الذي ساهم به كل عضو في الفريق، ما يؤدي في كثير من الحالات إلى أن يكون التقييم غير عادل، ذلك أن الجهود المبذولة تتفاوت من عامل لآخر.

توجد عدة أسباب تُقلل من الاعتماد على هذا الأسلوب من التقييم، منها إحجام زملاء العمل عن تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية، كالمقارنة والتأثر بنوع العلاقات الاجتماعية والخوف من الانتقام، فقد لا يرغب العامل (كمقيم) إعطاء زميله في العمل تقييم إيجابي، خوفاً من أن يحصل بالمقارنة على تقييم أدنى من التقييم الذي قرر إعطاؤه، وكذلك قد لا يرغب العامل أن يعطي زميله في العمل تقييم غير إيجابي أو متدن خوفاً من تدهور الصداقة التي تربطه معه، أو قد لا يرغب العامل أن يعطي زميله في العمل تقييم إيجابي بسبب الخلافات بينهم، كما أنه قد لا يرغب العامل أن يقيم زميله في العمل خوفاً من أن يثار لنفسه منه بعد ذلك. كذلك يتم التقليل من الاعتماد على هذا المصدر، لاعتماد الزملاء على نماذج تقييم مبسطة إلى حد الإفراط، لا تعكس مستوى الكفاءات الفردية بدقة، ولضعف الوعي بمكونات ومتطلبات الأداء المراد تقييمها، وللافتقار إلى المعلومات اللازمة لإجراء تقييم دقيق، ولعدم استقرار مجموعة العمل على مدار فترة زمنية طويلة ومعقولة، وللتركيز على العمل الفردي بدلا من العمل الجماعي في فرق العمل المشكّلة. إن كل هذه العوامل تؤدي إلى تقييم غير عادل<sup>1</sup>.

د. التقييم الذاتي: في بعض الأحيان يعطى للعامل فرصة لتقييم مستوى أدائه بنفسه، وغالباً ما يتم الاعتماد على هذا النوع من مصادر التقييم كمصدر ثانوي ومكمل للمصادر الأخرى، وليس كمصدر أساسي، فيتم إشراك العامل للحكم على أدائه بموضوعية، وتوفير معلومات حول جوانبه المختلفة لرؤسائهم الذين قد لا ينتبهون لها. عادة ما تُستخدم هذه المعلومات لأغراض تطوير الأداء بدلا من الأغراض الإدارية، ذلك أن التقييم الذاتي يشجع

<sup>1</sup> راجع كل من:

- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 391.

- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية (الإسماعيلية (مصر): مطبعة العشري، 2009) صفحة 65 - 66.

على فتح نقاشات مع الرؤساء حول نقاط ضعف وقوة الأداء، مما يؤدي إلى جمع معلومات تساعد الرؤساء على التعرف عن قرب على أداء العامل وبالتالي مساعدته على تحسينه.

أهم الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب من التقييم هي وجود فروقات بين تقييم أداء الرؤساء للعاملين وتقييم العاملين لأنفسهم، بسبب ضعف الاتصالات بين الطرفين وعدم الاتفاق على أهداف الوظيفة، وكذلك بسبب مبالغة العاملين في تقييم ذواتهم، فالعامل الذي يُقِيم أدائه قد يتساهل ويكون لنا مع نفسه، فيتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية، كما أنه قد يُسند الأداء الجيد له والأداء السيئ للآخرين، بالإضافة إلى تأثير الثقافات على التقييم، فلقد أشارت دراسات إلى أن العاملين الأمريكيين يعطون علامات تقييم أعلى لأنفسهم من تلك التي يحصلون عليها من رؤسائهم، بينما العاملين الصينيين يفعلون العكس تماماً<sup>1</sup>.

هـ. **العملاء:** في إطار التوسع في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، اتجهت العديد من المؤسسات لتقييم أداء العاملين من خلال تقييم العملاء، والذين يوفر معلومات دقيقة تفيد في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة. حيث أن مصدر تقييم العملاء ينقسم إلى نوعين، هما<sup>2</sup>:

- **العملاء الخارجيون:** المقصود بهم كل شخص يحصل على خدمات ومنتجات المؤسسة، فسلوكهم يحدد درجة نجاح المؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى الحصول على معلومات حول مخرجات الأداء من هذا المصدر المهم، لأنه يُظهر مدى التزام العامل نحو العميل، ويعزز التغيير فيها.

- **العملاء الداخليون:** المقصود بهم كل عامل يستخدم مخرجات عامل آخر لأداء وظيفته داخل المؤسسة، وهذا التقييم الداخلي يمكن استخدامه كتغذية راجعة تعكس القيمة المضافة لفرق العمل أو للعاملين داخل المؤسسة.

3. **توقيت تقييم أداء العاملين:** يختلف توقيت التقييم حسب عوامل عديدة. فتوقيت التقييم يختلف حسب نوعه، أي إذا ما كان تقييماً رسمياً أو غير رسمي. فالتقييم الرسمي يتم على فترات زمنية محددة، قد تكون سنوية أو فصلية، وذلك على ضوء الخطط والأهداف السنوية والفصلية للمؤسسة، أو بعد الانتهاء من كل مشروع، أو حسب بعض المهام التي تُحدد توقيتات معينة لإكمالها، فتتم عملية التقييم حالما يتم إنجازها. إلا أن التقييم الرسمي الذي يحدث مرة واحدة أو أكثر في السنة لم يعد مقبولاً، فالمقيّم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء كل العاملين بعد مضي أشهر من العمل، باستثناء إذا قام بتدوين ملاحظاته اليومية عن الأداء، كما أن العاملين قد يشعرون بأن تقييم أدائهم ليس كافياً، خاصة في حالة ما كانت نتائج التقييم غير إيجابية ولأسباب خارجة عن إرادتهم. في المقابل يتم التقييم غير الرسمي بشكل مستمر، ذلك أن عملية التقييم عملية مستمرة ومندمجة في المهام اليومية للرؤساء، الذين يقومون بملاحظة ومتابعة ومراقبة أداء العاملين وتقديم تغذية راجعة بشكل فوري، حيث يجتمع الرئيس بالعاملين في بداية السنة، يتم في هذا الاجتماع تحديد أو إيصال أهداف الأداء المطلوب تحقيقها في نهاية

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 390 - 391.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، صفحة 67.

السنة أو في نهاية الفصل، ثم يتم عقد اجتماعات دورية، يتم التحقق من خلالها أن أهداف الأداء المطلوبة تحقيقها تنجز فعلا، كما يتم تقديم تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم. كما يختلف توقيت التقييم حسب حداثة تعيين العامل. فإذا ما عُين العامل حديثا في المؤسسة أو في منصب جديد، يتم تقييمه في فترات زمنية قصيرة، كل شهر، أو شهرين، أو بعد الانتهاء من فترة التجريب، وهذا الإجراء يوفر معلومات حديثة لمختلف القرارات الإدارية. ويختلف التقييم كذلك حسب حجم المؤسسة، ونوعية وعدد الوظائف والعاملين، ودرجة تعقد نظام تقييم الأداء المستخدم. وبالأخذ بعين الاعتبار كل العوامل السابقة، يجب على المسؤول عن التقييم اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الأداء، بحيث تضمن فعالية عملية التقييم، وتقلل في نفس الوقت المجهودات والموارد والزمن المستخدم فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راجع كل من:

- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، صفحة 392 - 393.

- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي وراوية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية (مصر): المكتب الجامعي الحديث، 2007) صفحة 238.

- Mohammad Rouhi EISALOU, Op. Cit., p.p. 47 - 48.

## خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن مفهوم الأداء التنظيمي تطوّر عبر الأبحاث التي أجريت حوله، فلم يعد ذلك المفهوم البسيط الذي يركز على النتائج، ولا ذلك المفهوم أحادي البعد الذي يعتمد فقط على المؤشرات المالية لتقييمه، بل أصبح حالياً مفهوماً معقداً ومركباً لارتباطه بالمصطلحات الحديثة، كإيجاد قيمة تنافسية مستدامة تتناسب وتوقعات أصحاب المصلحة، كما أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد، كما وضحته العديد من النماذج، من أهمها نموذج MORIN وزملائه، الذي حدد أربعة أبعاد لقياسه. تبين كذلك أن تطوّر مفهوم الأداء التنظيمي انعكس كذلك على مفهوم أداء العاملين، والذي لم يعد كذلك ذلك المفهوم البسيط الذي يركز على النتائج، ولا ذلك المفهوم أحادي البعد الذي يعتمد فقط على الالتزام بمتطلبات الوظيفة الرسمية لتقييمه، بل أصبح حالياً مفهوماً معقداً ومركباً لارتباطه بالمصطلحات الحديثة، كمجموعة من السلوكيات التي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما، كما أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد، كما وضحته العديد من النماذج، من أهمها نموذج BORMAN وMOTOWIDLO، الذي ميز ما بين أداء المهمة والأداء السياقي، كما أضاف باحثين آخرين لهذا النموذج أبعاداً أخرى للأداء، وهي الأداء التكيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية. كما تبين أنه حتى تتمكن المؤسسات من دفع العاملين إلى تحقيق مستويات مرتفعة و متميزة من الأداء، عليها بتبني أشكال جديدة من تنظيم العمل، يُطلق عليها ممارسات الأداء العالي، والتي تتقاطع في الكثير منها مع ممارسات تعبئة الموارد البشرية.

اتضح كذلك انطلاقاً من هذا الفصل، أن من أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، هي مدخل إدارة الأداء، وهو عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العمليات المستمرة والمتكاملة، لتخطيط ومراقبة وتطوير وتقييم ومكافأة الأداء، والتي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق مجموعة من الإيجابيات، سواء على مستوى الفرد، أو فرق العمل، أو المؤسسة ككل. كما اتضح أن إدارة الأداء تركز على عملية تقييم أداء العاملين، والتي تُعد من أهم مراحلها ولكن ليست غايتها النهائية، حيث أنها عبارة عن عملية منهجية مستمرة تتكون من عدة مراحل، تبدأ بتحديد توقعات وصياغة معايير الأداء، ثم مراقبة وإعداد التقييم الرسمي، وفي الأخير تقديم تغذية راجعة واتخاذ القرارات، هذه المراحل تهدف إلى تحقيق العديد من المزايا سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة، واتضح أن هناك تنوع في مداخل تقييم الأداء، ما بين المداخل التي تعتمد على المؤشرات الكمية، أو المؤشرات النوعية، أو مزيجاً بينهما، وكذلك تنوع في مصادر تقييم الأداء، ما بين الرؤساء، المرؤسين، الزملاء، التقييم الذاتي والعلماء، إضافة إلى تنوع في الفترات التي يتم فيها التقييم، ما بين تقييم دوري وتقييم مستمر.

في الأخير، وبعد التعرض إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من تعبئة الموارد البشرية والممارسات المرتبطة بها وأداء العاملين، سيتم التطرق في الفصل الموالي إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها المجال الذي ستنتم فيه الدراسة الميدانية.

## الفصل الرابع

### الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد

كانت القناعات السائدة أن المؤسسات الكبيرة تُعتبر النموذج المثالي للمؤسسات، لقدرتها على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم والمجال والتعلم، ما يُمكنها من لعب دور محوري في عملية التنمية، لكن في الخمسينات من القرن الماضي، أي بعد الحرب العالمية الثانية، والتي تُعتبر مرحلة إعادة بناء أوروبا، تحولت الأنظار إلى المؤسسات الصغيرة الحجم، أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كأداة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التنمية، وزاد الاهتمام بها أكثر في السبعينات من القرن الماضي، أي بعد الأزمة العالمية للطاقة، والتي أظهرت عجز المؤسسات الكبيرة على مواجهة الأزمات الاقتصادية والمالية، وقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدول، وذلك بسبب مختلف الخصائص التي تنفرد بها، خاصة الخصائص الإدارية والتنظيمية، فأصبحت هذه المؤسسات في وقتنا الراهن تُمثل إحدى أهم المرتكزات الإستراتيجية للتنمية في الاقتصاديات الحديثة.

تُعتبر التجربة الجزائرية في مجال إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة ومتأخرة، مقارنة بالكثير من الدول التي سبقتها في انتهاج سياسة الانفتاح والتحرر الاقتصادي، حيث أن بداية ظهورها كان في بداية التسعينات من القرن الماضي، بعد الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وسن مجموعة من القوانين التي تسمح للقطاع الخاص بالاستثمار ومعاملته بنفس معاملة القطاع العام. وتأكيدا للتكفل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت السلطات الجزائرية بإنشاء منظومة من القوانين والمؤسسات، حيث أصدرت سنة 2001 القانون التوجيهي لترقيتها، الذي حدد تعريفا واضحا وصريحا لها، ثم عُدل وُعوض بالقانون التوجيهي لتطويرها سنة 2017، وكُلفت وزارة المناجم والصناعة بتسيير هذا القطاع في سنة 2014، كما أُستحدثت في بداية جانفي 2020 وزارة للمؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة، ووزارتين منتدبتين هما الحضانات والمؤسسات الناشئة، بهدف إعادة رسكلة القطاع، إنعاش هذه المؤسسات والاعتماد عليها في إقلاع الاقتصاد الوطني على المدى الطويل.

لمعالجة موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة به، وفي المبحث الثاني سيتم التعرض إلى ممارسات تعبئة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وفي المبحث الثالث سيتم تناول واقع هذه المؤسسات في الجزائر وولاية سطيف.

### المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة ومصغرة (أو صغيرة جدا)، حيث أنها تُشكل معظم نسيج المؤسسات في مختلف اقتصاديات الدول مهما كانت درجة تقدمها وتطورها، وذلك مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ما مكنها من لعب دور محوري في عملية التنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدول.

سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى مفهومها وأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري لاقتصاد أي دولة ومحرك النمو فيها، إلا أن المهتمين بشؤون هذا القطاع من أكاديميين، واضعي السياسات، حكومات، هيئات ومنظمات دولية... لم يتمكنوا من التحدث بنفس اللغة فيما يتعلق بمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الصدد أحصت منظمة العمل الدولية 50 تعريفا مختلفا لهذا المصطلح في 75 دولة<sup>1</sup>. لذلك سيتم في هذه النقطة التطرق إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تناول أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيفها، وتجارب بعض الدول في تعريفها، ومبررات الاهتمام بإيجاد تعريف موحد لها، ولكن قبل ذلك سيتم التعرض إلى أهم الصعوبات والقيود التي أعاقت جهود الباحثين من التوصل إلى إيجاد تعريف موحد وواضح لها.

### أولا: قيود تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل أهم القيود التي تُعيق وضع حدود فاصلة ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، في<sup>2</sup>:

**1. اختلاف في درجة النمو والتطور الاقتصادي:** يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب درجة النمو الاقتصادي للدول ومستوى التطور التكنولوجي فيها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة والصناعية كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان والصين، تُعتبر مؤسسات كبيرة في بلدان نامية كالجنازير والمغرب وتونس.

**2. تنوع القطاعات الاقتصادية وفروعها:** يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع الاقتصادي الذي تُنشط فيه، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُنشط في القطاع الصناعي، والتي تتطلب حجم استثمار كبير، وعدد كبير من العمال، وهيكل تنظيمي معقد بسبب تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرار، تُعتبر مؤسسات كبيرة في قطاع الخدمات، حيث تتطلب حجم استثمار وعدد عمال أقل بكثير، وهيكل تنظيمي بسيط،

<sup>1</sup> Gentrit BERISHA and Justina Shiroka PULA, "Defining Small and Medium Enterprises: A critical review", Academic journal of business, administration, law and social sciences, Tirana (ALBANIA), IIPCC Publishing, 2015, p. 17.

<sup>2</sup> عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها: دراسة حالة الجنازير، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجنازير، جامعة الجنازير، 2004، صفحة 4-6.

لقلة عدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات. تجدر الإشارة إلى أن كل قطاع اقتصادي يضم مجموعة من الفروع، ومنه تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف كذلك حسب فروع القطاع نفسه الذي تنتمي إليه، فينقسم القطاع التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع التجارة بالجملة يمكن اعتبارها مؤسسات كبيرة في قطاع التجارة بالتجزئة.

**3. تعدد معايير التعريف:** إن كل محاولة تهدف إلى تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تصطدم بوجود كم هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ما ينتج عنه صعوبة اختيار أنسبها.

### ثانيا: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أول محاولة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت من قبل J. E. BOLTON، الذي أعد تقريرا بعنوان: تقرير لجنة التحقيق حول المؤسسات الصغيرة، سنة 1971، حيث اقترح مدخلين للتعريف بها، وهما: المدخل الكمي، الذي يضم مجموعة من المعايير الكمية، والمدخل النوعي، الذي يضم مجموعة من المعايير النوعية<sup>1</sup>. فيما يلي توضيح لهذه المعايير:

**1. المعايير الكمية:** حيث يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مجموعة من المعايير الكمية، والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين، هما: معيار عدد العاملين والمعايير المالية، وفيما يلي توضيح لذلك<sup>2</sup>:

أ. **معيار عدد العاملين:** يُعد من أبسط المعايير وأكثرها شيوعا واستخداما في تصنيف حجم المؤسسات، وبالتالي أكثر المعايير اعتمادا في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك أن حجم العمالة يُعتبر الأسهل حصرا والأيسر تحصيلا بسبب توفر البيانات عنه. وبالرغم من هذه المزايا التي يتمتع بها هذا المعيار إلا أنه يتصف بعدة عيوب لا يمكن التغاضي عنها، أهمها:

- أن عدد العاملين يكون تابعا للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي تعميم هذا المعيار على جميع القطاعات يُعتبر أمرا صعبا،

- صعوبة حصر العاملين بسبب العمل بدوام جزئي أو مؤقت، فهذه الأشكال المبتكرة للالتزام بالعمل من حيث الجداول الزمنية أصبح يُستخدم بشكل واسع من طرف أصحاب العمل، وكذلك بسبب توظيف أفراد العائلة مع أنهم موظفين في مؤسسات أخرى،

- هناك مؤسسات تعوض الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية،

- عدم التصريح بالعدد الحقيقي للعمال، خاصة في الدول النامية، لاعتبارات ضريبية وأخرى تأمينية.

ب. **المعايير المالية:** تُعد من المعايير المساعدة والضرورية لتحديد الحجم الحقيقي للمؤسسات، وذلك لقدرتها على وضع حدود تفصل بدقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ومن بين هذه المعايير: حجم رأس المال المستثمر، حجم الإنتاج، الحصة السوقية، رقم الأعمال، القيمة المضافة... وبالرغم من أهميتها والمزايا التي تتمتع

<sup>1</sup> J. E. BOLTON, *Small Firms - Report of the Committee of Inquiry on Small Firms-*, London (U.K.), Majesty's Stationery Office, 1978, p. 1.

<sup>2</sup> Gentrit BERISHA and Justina Shiroka PULA, Op. Cit., p.p. 18 - 21.

بها، إلا أنها قليلة الاعتماد عليها، وذلك بسبب عيوبها التي تكمن في:

- اختلاف وجهات النظر في اختيار إحدى هذه المعايير،
  - عدم وجود اتساق في إعداد التقارير المالية من طرف المحاسبين،
  - تأثير تغيرات معدلات التضخم وأسعار الصرف على قيمة هذه المعايير، مما يستدعي تحديثها من فترة لآخرى،
  - عدم التصريح بالقيمة الحقيقية لها، وبالذات فيما يتعلق برقم الأعمال، خاصة في الدول النامية، لاعتبارات ضريبية.
- بسبب مميزات وعيوب كل من معيار عدد العاملين والمعايير المالية، فإنه غالباً ما يتم الاعتماد على معايير مركبة، تتكون من معيارين على الأقل، إذا ما توافرت البيانات عنها، وبما يتوافق مع خصائص القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، كالجمع ما بين معيار عدد العاملين وحجم رأس المال ورقم الأعمال، وذلك بوضع حد أقصى لهم.
- 2. المعايير النوعية:** بينت العديد من الدراسات بأنه على الرغم من التناقضات في المعايير الكمية من بلد لآخر، وحتى في نفس البلد حسب القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسات، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول والقطاعات، تميل إلى إظهار خصائص إدارية وتنظيمية وإستراتيجية متشابهة وفريدة من نوعها. ومنه تتمثل الميزة الرئيسية للمعايير النوعية مقابل المعايير الكمية في أنها تركز على المدخل الإداري والتنظيمي، وبأنها تُعتبر عالمية. ولقد اختلفت الدراسات في تحديد نوعها وعددها، وفيما يلي أمثلة منها<sup>1</sup>:

أ. **المعايير النوعية حسب THEILE:** حيث حدد معيارين نوعيين لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما:

- **المبدأ الشخصي:** يعني أن مدير المؤسسة يؤدي دوراً رئيسياً في عمليات اتخاذ القرارات، ويعتبر المؤسسة عمل مدى الحياة، كما أنه يحافظ على الاتصالات المباشرة مع العاملين والعملاء والموردين.
- **وحدة القيادة ورأس المال:** يعني أن مالك ومدير المؤسسة هما شخص واحد، بالإضافة إلى قيام مالك المؤسسة بواجباته القيادية فإنه يتحمل مسؤولية كل أو أغلب المخاطر.

- ب. **المعايير النوعية حسب BOLTON:** حيث حدد في تقريره ثلاثة خصائص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واحدة متعلقة بالناحية الاقتصادية وتعلق باستحواذ هذه المؤسسات على حصة صغيرة نسبياً من السوق، أما الخاصيتين الأخرتين فهي نوعية، والتي اعترف بصعوبة الاعتماد عليهما في التعريف، وتعلق بكل من:
- **الإدارة الشخصية:** بمعنى أنه يتم إدارة المؤسسة من قبل مالكها بطريقة شخصية.
  - **الاستقلالية:** بمعنى أن لا تُشكل جزءاً من مؤسسة كبيرة، أي تكون مستقلة من السيطرة الخارجية في اتخاذ قراراتها.

ج. **المعايير النوعية حسب MARWEDE:** حيث حدد عدة معايير نوعية، أهمها: الشكل القانوني، دور مالك المؤسسة، موقع المؤسسة في السوق، الهيكل التنظيمي، الاستقلال الاقتصادي والقانوني.

د. **المعايير النوعية حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:** حيث حددت مجموعة من المعايير النوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي ملخصة في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Gentrif BERISHA and Justina Shiroka PULA, Op. Cit., p.p. 22 - 23.

## جدول 1/4: المعايير النوعية المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة

النوع	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات الكبيرة
الإدارة	- المالك - المقاول، - وظائف مرتبطة بشخصيات الأفراد.	- المدير - المقاول، - تقسيم العمل حسب الموضوع.
الأفراد	- نقص في خريجي الجامعات، - معارف عامة.	- هيمنة خريجي الجامعات، - التخصص.
التنظيم	- سيادة الاتصالات الشخصية.	- سيادة الاتصالات الرسمية.
المبيعات	- المقارنة غير محددة وغير مؤكدة.	- وضع تنافسي قوي.
العلاقات مع العملاء	- غير مستقرة.	- تتركز على عقود طويلة الأجل.
الإنتاج	- كثافة عمالية.	- كثافة رأسمالية، اقتصاديات الحجم.
بحوث التطوير	- متابعة السوق، المدخل الحدسي.	- عملية مؤسسية.
التمويل	- دور مدخرات العائلة، تمويل ذاتي.	- هيكل مالي متنوع، الدخول إلى أسواق رؤوس أموال مجهولة الملكية.

المصدر:

Gentrit BERISHA and Justina Shiroka PULA, "Defining Small and Medium Enterprises: A critical review", **Academic journal of business, administration, law and social sciences**, Tirana (ALBANIA), IIPCC Publishing, 2015, p. 22.

يلاحظ من خلال الجدول ومما سبق، أن المعايير النوعية تُركز على إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين أنها تُهمَل وضع حدود أو معايير تفصل بدقة بينها وبين المؤسسات الكبيرة. في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الاستخدام المتزامن لكل من المعايير الكمية والنوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُعتبر حلاً وسطاً للتقليل من حدة الخلافات بين معارضي كل نوع من هذه المعايير بسبب عيوبها، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك ميلاً نحو الاعتماد على المعايير الكمية، وبالتحديد معيار عدد العاملين كمحدد أساسي لتصنيف هذه المؤسسات.

## ثالثاً: تجارب تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُمتد الاختلافات في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو ثلاثة اتجاهات، هي: تعريف المنظمات الدولية، تعريف القوانين الوطنية، وتعريف الصناعات التي تكون متضمنة في التعريف الخاصة بكل دولة. فيما يلي عرض لبعض تجارب المنظمات الدولية والدول في تعريف هذه المؤسسات:

## 1. تعريف المنظمات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من بينها:

أ. تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تنطلق هذه المنظمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المدخل الإحصائي، فتعرفها بأنها: "المؤسسات التي تُوظف على الأكثر 249 عاملاً، وتتنوع كما يلي: من

1 إلى 9 عمال، مؤسسة مصغرة. من 10 إلى 49 عامل، مؤسسة صغيرة. من 50 إلى 249 عامل، مؤسسة متوسطة<sup>1</sup>.  
 ب. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: تنطلق هذه المنظمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المدخل الوظيفي، فتعرفها بأنها: "المؤسسات الصغيرة جدا، والتي تُحقق التقسيم الأمثل للعمل، وبالتالي التخصص الداخلي في عملياتها"<sup>2</sup>.  
 ج. تعريف البنك الدولي: ينطلق هذا البنك في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المدخل الكمي، فيعتمد في ذلك على ثلاثة معايير كمية، هي: عدد العاملين، إجمالي حجم الأصول، وإجمالي حجم المبيعات السنوية. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2/4: تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إجمالي المبيعات (دولار أمريكي)	أو	إجمالي الأصول (دولار أمريكي)	عدد العاملين (عامل)	المعيار
				حجم المؤسسة
$100 >$ ألف	أو	$100 >$ ألف	$10 >$	مؤسسة مصغرة
$100 \leq$ ألف و $\geq 3$ ملايين	أو	$100 \leq$ ألف و $\geq 3$ ملايين	$10 \leq$ و $50 \geq$	مؤسسة صغيرة
$15 \geq$ مليون و $\leq 3$ ملايين	أو	$15 \geq$ مليون و $\leq 3$ ملايين	$50 <$ و $300 \geq$	مؤسسة متوسطة

المصدر:

Gentrit BERISHA and Justina Shiroka PULA, "Defining Small and Medium Enterprises: A critical review", Academic journal of business, administration, law and social sciences, Tirana (ALBANIA), IIPCCCL Publishing, 2015, p. 19.

يتضح من خلال الجدول، أنه حتى تُصنف المؤسسات بأنها مصغرة أو صغيرة أو متوسطة، يجب أن يتوفر فيها معيار عدد العاملين وإحدى المعايير المالية، سواء كان معيار حجم الأصول أو حجم المبيعات.

## 2. تعاريف الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من بينها:

أ. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: تستخدم إدارة المؤسسات الصغيرة الأمريكية (SBA\*)، وهي وكالة حكومية أمريكية تُوفر الدعم لرجال الأعمال والمؤسسات الصغيرة، مصطلح المؤسسات أو المشاريع الصغيرة (The Small Business) للإشارة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعرفت عن طريق قانون المؤسسات الصغيرة، لسنة 1953، بأنها: "كل مؤسسة يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، بحيث تكون غير مهيمنة في مجال نشاطها"<sup>3</sup>، وقد تبنت SBA نظام تصنيف الصناعة لأمريكا الشمالية، في تحديد الحدود العليا لمعايير تصنيف المؤسسات الصغيرة حسب كل فرع من فروع القطاعات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على معيارين، هما: معيار

<sup>1</sup> Private Sector Development Branch, Supporting Private Industry, Vienna (Austria), UNIDO, 1999, p. 4.

<sup>2</sup> OECD Council, Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy, Paris (France), OECD, 2017, p. 4.

\* SBA: the Small Business Administration.

<sup>3</sup> The Small Business Administration, "Small Business Act",

[https://www.sba.gov/sites/default/files/Small%20Business%20Act\\_0.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/Small%20Business%20Act_0.pdf), p. 8 (See on: 12/03/2019).

عدد العاملين، أو معيار المبيعات السنوية. الجدول التالي يوضح بعض الأمثلة منها:

#### جدول 3/4: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة

إجمالي المبيعات (مليون دولار أمريكي)	عدد العاملين (عامل)	الفرع	القطاع الاقتصادي
1	—	زراعة الحبوب	الزراعة والغابات والصيد
—	500	قطع ونقل الأخشاب	
22	—	صيد الأسماك	
—	500	تعدين الحديد الخام	التعدين واستخراج النفط والغاز
41	—	أنشطة دعم عمليات النفط والغاز	
39.5	—	بناء مساكن جديدة للبيع	البناء
39.5	—	بناء مباني صناعية	
—	1000	تعليب الخضر والفواكه	الصناعة
—	500	مخابز البيع بالتجزئة	

المصدر:

The Small Business Administration, **Table of small business size standards**, Washington (U.S.A.), SBA, 2019, p.p. 2, 3, 4, 5, 7.

يتضح من خلال الجدول، أن تصنيف المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية لا يختلف فقط من قطاع اقتصادي لآخر، بل حتى في القطاع الواحد.

ب. تعريف الاتحاد الأوروبي: في إطار توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003، والتي سبقتها عدة محاولات، تم وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدول الأعضاء، وذلك بالاعتماد على أربعة معايير، هي: عدد العاملين، رقم الأعمال السنوي، إجمالي الميزانية السنوية، ومعياري الاستقلالية. الجدول التالي يلخص هذا التعريف:

#### جدول 4/4: تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاستقلالية	إجمالي الميزانية السنوية (مليون أورو)	رقم الأعمال السنوي (مليون أورو)	عدد العاملين (عامل)	المعيار حجم المؤسسة
ضرورة توفر شرط الاستقلالية في الإدارة	2 >	2 >	10 >	مؤسسة مصغرة
	10 >	10 >	10 ≤ و 49 ≥	مؤسسة صغيرة
	43 >	50 >	49 < و 249 ≥	مؤسسة متوسطة

المصدر:

La Commission Européenne, **Guide de l'utilisateur pour la définition des PME**, Luxembourg: Office des publications de l'Union Européenne, 2015, p. 11.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن الاتحاد الأوروبي تبنى المدخل الكمي والنوعي في تصنيف المؤسسات حسب الحجم. حيث يتمثل الهدف الأساسي من إيجاد تصنيف موحد لكل أعضاء الاتحاد الأوروبي، في ضمان عدم تطبيق سياسات وبرامج وإجراءات الدعم، التي تضعها وتديرها المفوضية الأوروبية، إلا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحتاج إليها بالفعل، وكذلك بالنسبة للمساعدات التي تمنحها الدول التي لا تمتلك تعريف محدد لهذه المؤسسات.

**ج. تعريف الجزائر:** تُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقتضى المادة الخامسة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأنها: "كل مؤسسة إنتاج للسلع و/أو الخدمات تُوظف من 1 إلى 250 عاملا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دج أو مجموع حصيلتها السنوية واحد مليار دج وذلك مهما كانت طبيعتها القانونية، كما تستوفي معيار الاستقلالية، أي كل مؤسسة لا يملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>1</sup>. الجدول التالي يوضح المعايير التي اعتمدت عليها الجزائر في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**جدول 5/4: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

الاستقلالية	مجموع الحصيلة السنوية (مليون دج)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	عدد العاملين (عامل)	المعيار حجم المؤسسة
ضرورة توفر شرط	$20 >$	$40 >$	$1 \leq 9$	مؤسسة صغيرة جدا
الاستقلالية في الإدارة	$20 \leq 200 >$	$40 \leq 400 >$	$10 \leq 49$	مؤسسة صغيرة
	$200 \leq 1000 \geq$	$400 \leq 4000 \geq$	$50 \leq 250$	مؤسسة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الثامنة والتاسعة والعاشرة من القانون رقم 17 - 02، المؤرخ في 10 جانفي 2017، صفحة 6.

يتبين من خلال هذا الجدول، أن الجزائر اعتمدت على بعض معايير الاتحاد الأوروبي في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالذات فيما يتعلق بمعيار عدد العاملين من حيث المجال.

تجدر الإشارة إلى أن أول محاولة جادة لإيجاد تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كانت من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القانون رقم 01 - 18، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001<sup>2</sup>، والذي كان يُعد مرجعا لتحديد هذا النوع من المؤسسات التي يمكنها الاستفادة من كل أشكال الدعم والمتابعة المنصوص عليها في هذا القانون، ولكن هذا الأخير تم إجراء تعديلات عليه، وإلغاء أحكامه مع صدور القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القانون رقم 17-02، المؤرخ في

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الخامسة من القانون رقم 17 - 02، المؤرخ في 10 جانفي 2017، صفحة 5 - 6.

<sup>2</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة من القانون رقم 01 - 18، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، صفحة 5 - 6.

10 جانفي 2017. تمثلت أهم التعديلات في:

- مراجعة حدود كل من حجم رقم الأعمال والحصيلة السنوية، حيث تم مضاعفة قيمهما، في حين تم الإبقاء على مجال معيار عدد العاملين ونسبة معيار الاستقلالية على حالهما دون تغيير،
- إعادة تسمية المؤسسات التي توظف عامل واحد إلى تسعة عمال، من مؤسسة مصغرة إلى مؤسسة صغيرة جدا،
- يتم الاعتماد في تصنيف المؤسسات حسب الحجم على معيار رقم الأعمال السنوي أو مجموع الحصيلة السنوية وليس على كليهما،
- إذا صُنفت مؤسسة في فئة معينة وفقا لعدد العاملين بها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو الحصيلة السنوية.

#### رابعا: أهمية إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعتبر صياغة تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، داخل بلد أو إقليم أو قطاع معين، أمرا ضروريا، وذلك من أجل<sup>1</sup>:

- إعداد الإحصائيات المتعلقة بها، من حيث تطور عددها، كثافتها، مساهمتها في التوظيف،... وهذا يُمكن من مراقبة تطور قطاع هذه المؤسسات والحكم على مدى صحته مع مرور الزمن،
  - تحديد الإطار الذي يشمل قطاع هذه المؤسسات، وبالتالي سهولة تحديد الأعضاء الذين يمكنهم الاستفادة من الامتيازات المقدمة له، كتحديد سقف معين للضرائب، أو تطبيق لوائح معينة عليه، أو تقديم شكل معين من أشكال الدعم العام، مالي كان أو تسييري. وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة هذه الامتيازات، والحد من ظاهرة التحايل للاستفادة منها، وترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة له،
  - تسهيل التنسيق بين هذه المؤسسات والجهات الداعمة والمساعدة لها،
  - إمكانية مقارنة حجم ونتائج هذه المؤسسات مع المؤسسات الأخرى داخل البلد الواحد أو مع دول أخرى،
  - التنسيق ما بين التدابير الوطنية والدولية لمساعدة هذه المؤسسات في مجالات مختلفة، كالتحويل والإدارة.
- من خلال كل ما سبق، يتأكد صعوبة إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتفق عليه كل من الباحثين الاقتصاديين، وكالات الإحصاء، المنظمات الدولية والدول، لأسباب متعددة، ولكن بشكل عام، يمكن تعريفها بأنها: مؤسسات صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تنشط في نفس الصناعة أو السوق. وهي تختلف عنها من زاويتين، فمن الزاوية الكمية نجد أنها أقل منها من حيث عدد العاملين، حجم الاستثمار، رقم الأعمال، الحصة السوقية،... أما من الزاوية النوعية فنجد أنها تتميز بخصائص إدارية وتنظيمية متفردة، وذلك من حيث نوعها ودرجة توفرها وتعقدتها.

<sup>1</sup> راجع كل من:

- Gentril BERISHA and Justina Shiroka PULA, Op. Cit., p.p. 18, 23.

- شفيعة أيت بارة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، جامعة سطيف -1-، 2010، صفحة 157.

## المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز النمو، والتوظيف، والدخل، والابتكار، وإدماج اقتصاديات الدول في عمليات التحول الاقتصادي العالمي، أصبحت حقيقة مدركة من طرف الجميع، وذلك لوضوح آثارها الإيجابية، الاقتصادية والاجتماعية، في الاقتصاد الحديث، مما أدى إلى اعتبارها مجالاً ذو أهمية استراتيجية. وفي هذا الصدد يقول Peter DRUCKER: "أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُمثل المحفز الرئيسي للتنمية الاقتصادية، فهذه المؤسسات تساهم بقوة في تحقيق الأهداف الأساسية لأي اقتصاد وطني، لتصبح العمود الفقري للتقدم الاجتماعي-الاقتصادي"<sup>1</sup>. ما ساعد هذه المؤسسات على لعب دور بارز في عملية التنمية هو عددها الكبير، فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تُمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 99% من مجموع المؤسسات وهذا حسب إحصائيات 2016<sup>2</sup>. وسيتم التطرق إلى أهمية هذه المؤسسات من خلال ما يلي:

## أولاً: المساهمة في التوظيف

يوفر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلاً لمشكلة البطالة والفقر، ذلك أنه يُعتبر من أهم القطاعات التي تستوعب اليد العاملة، ويرجع السبب في ذلك إلى تضاعف عدد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة، وكذلك إلى اعتمادها على تقنيات كثيفة العمل، وعلى نمط اجتماعي مرتبط بنشاطها من حيث توظيف أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء والنساء، دون الالتزام أو اشتراط مؤهلات دراسية أو شهادات رسمية أو خبرات ومهارات فنية. فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه المؤسسات تساهم في توظيف حوالي 70% من حجم القوى العاملة في سنة 2017، كما زاد التوظيف فيها بشكل مطرد على المستوى العالمي، خلال الفترة 2003 - 2016، وذلك في 132 دولة، إذ تضاعف عدد الموظفين بدوام كامل في هذه المؤسسات من 79 مليون إلى 156 مليون<sup>3</sup>. إلى جانب ذلك، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعتبر<sup>4</sup>:

- مصدر رخيص لإيجاد فرص العمل، فلقد أثبتت الدراسات أن تكلفة إيجادها في هذه المؤسسات أقل من مثيلتها في المؤسسات الكبيرة، لهذا تكون أكثر قدرة في ذلك،
- القائدة في مجال تقديم الفرص التدريبية، إذ يكتسب العاملون بهذه المؤسسات العديد من المهارات، ويتم هذا عن طريق البرامج التدريبية التي غالباً ما تكون ذات طابع غير رسمي،
- من الأشكال المناسبة والملائمة لنشاط الفئات المهمشة، كالنساء، كبار السن، المهاجرون، الأقليات العرقية، والأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ أدخلت هذه المؤسسات العديد من الأنشطة التي تتناسب مع طبيعة ظروفهم، والتي تُمكنهم من الحصول على مصادر دخل والمساهمة في بناء الاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> Cibela NEAGU, "The importance and role of small and medium-sized businesses," **Theoretical and applied economics**, Vol. XXIII, N<sup>o</sup> 3, Bucharest (ROMANIA), AGER, 2016, p. 332.

<sup>2</sup> OECD, **OECD SME and entrepreneurship outlook 2019**, Paris (France): OECD, 2019, p. 3.

<sup>3</sup> OECD, **Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth**, Mexico, OECD, 2018, p. 6.

<sup>4</sup> شفيعة أيت بارة، مرجع سابق، صفحة 164 - 165.

### ثانيا: المساهمة في الناتج الوطني الإجمالي وتنمية الصادرات

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القوة الدافعة وراء نمو العديد من الاقتصاديات، ومعدل النمو هذا يقاس عن طريق قيمة الناتج الوطني، والذي يمكن قياسه عن طريق مجموع القيم المضافة للمؤسسات الوطنية، وفي هذا الصدد تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُولّد ما بين 50% و60% من القيمة المضافة، وفي المتوسط تساهم بأكثر من 33% من الناتج الوطني الإجمالي في الاقتصاديات الناشئة والنامية وهذا في سنة 2017<sup>1</sup>.

كما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا فعالا في مجال تنمية ودعم الصادرات، والتي تُعتبر إحدى محددات الناتج الوطني الإجمالي، وهذا على الرغم من حجمها الصغير، وإمكاناتها المحدودة، وقلة رأس مالها. فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تساهم هذه المؤسسات بنسبة 20% إلى 30% من الصادرات الإجمالية، وهذا في سنة 2013<sup>2</sup>.

### ثالثا: المساهمة في الاستغلال الأمثل للموارد المحلية وتحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية

إن الاستغلال الأمثل للموارد المحلية يتم من خلال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجذب وتعبئة رؤوس الأموال والمدخرات، من الأفراد والعائلات والجمعيات والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، وتوجيهها إلى استثمارات إنتاجية بدلا من توجيهها إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج. كما يتم عن طريق استغلال الموارد المحلية والنفايات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الاستيراد والحد من هدر موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى<sup>3</sup>.

إن تهمين واستغلال الثروة المحلية يتأتى كذلك عن طريق توطير الأنشطة الاقتصادية في المناطق النائية، وتُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوسائل الفعالة التي تساعد على ذلك، مما يجعلها تساهم بشكل كبير في تحقيق الاندماج والتكامل بين المناطق الحضرية والريفية<sup>4</sup>، فهي تساهم في خدمة مناطق وأسواق وعملاء لا تمتلك عوامل كافية لجذب المؤسسات الكبيرة. وحتى تتمكن الدول من توطير أنشطة هذه المؤسسات في المناطق التنموية المستهدفة، تقوم غالبا بمنح حوافز تشجيعية لأصحاب هذه المؤسسات لإقامة مشاريعهم في هذه المناطق.

### رابعا: المساهمة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي

تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الأساسي لتشكيل الطبقة المتوسطة، ما يجعلها تساهم في لعب دور بارز في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي لأي بلد، ذلك أن هذه المؤسسات تساهم في توزيع القوة الاقتصادية، ما يؤدي إلى توزيع مناسب للسلطة في المجتمع، فهي تُعتبر وسيلة للتماسك الاجتماعي والمجتمعي.

<sup>1</sup> OECD, *Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth*, Op. Cit., p. 6.

<sup>2</sup> OECD, *Fostering greater SME participation in a globally integrated economy*, Mexico, OECD, 2018, p. 6.

<sup>3</sup> عبد العزيز جميل مخيمر وأحمد عبد الفتاح عبد الحليم، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومعالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية (القاهرة (مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007) صفحة 33.

<sup>4</sup> شفيعة أيت بارة، مرجع سابق، صفحة 82.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوصف قطاع المؤسسات الصغيرة بأنه: "أساسي لأمن الدولة"<sup>1</sup>.

### خامسا: المساهمة في تطور المؤسسات الكبيرة

إن التطور الاقتصادي لأي دولة يكون ناتجا عن جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنمو وتتوسع، ويكافح أصحابها لكي تتحول إلى مؤسسات كبيرة لاحقا، إذ أن معظم المؤسسات الكبيرة الحالية قد تأسست برؤوس أموال محدودة جدا، فالفرص الصغيرة تكون في غالب الأحيان بدايات لمؤسسات هائلة<sup>2</sup>.

إن نوع العلاقة التي تربط كل من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي علاقة تبادلية واعتمادية، فعمل ونشاط المؤسسات الكبيرة لا يمكن أن يتحقق بالشكل الكامل إلا إذا تم تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالنجاح الذي تحققه هذه الأخيرة يُعتبر السبب الرئيسي في نجاح المؤسسات الكبيرة. فمن خلال التعاقد من الباطن تقوم المؤسسات الصغيرة الحجم ببيع بعض الأنشطة التي تستغني عنها المؤسسات الكبيرة لعدم فعاليتها، كتزويدها بكل ما تحتاجه من مستلزمات ومواد إنتاج وتوزيع منتجاتها، فهي تُعتبر كمورد رئيسي للخدمات التي تحتاجها<sup>3</sup>.

### سادسا: المساهمة في المحافظة على استمرارية المنافسة وتشجيع الإبداع والابتكار

تنافس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة فيما بينها في العديد من المجالات، مما يؤدي إلى المحافظة على المنافسة، والتي لا يمكن إغفال أهميتها في الاقتصاد. فالمنافسة تُعتبر العامل الأساسي لضمان استمرارية حركة الاقتصاد والقضاء على الاحتكار، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة والخبرات والجهود الريادية<sup>4</sup>. وتأخذ المنافسة عدة أشكال منها: الأسعار، التكاليف، جودة المنتج أو الخدمة، الابتكار والتجديد.

إن المؤسسات الكبيرة تميل إلى تركيز جهودها نحو تحسين منتجاتها القديمة، رغم امتلاكها لأقسام بحوث وتطوير مهمة، وهذا للاستفادة من اقتصاديات الحجم، ولانخفاض مرونتها، أي ضعف قدرتها على تكييف منتجاتها مع متغيرات السوق. في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُركز جهودها نحو تقديم منتجات وخدمات جديدة، حتى تتمكن من البقاء في السوق، وذلك لمرونتها، أي ارتفاع قدرتها على الإنتاج حسب الطلب<sup>5</sup>، ولأنها تُدار من قبل مالكيها، فتكون أكثر عرضة للتجديد والتحديث من المؤسسات الكبيرة، ذلك أن مالكي هذه المؤسسات يعملون على خلق أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم، فيجدون في ذلك حوافز تدفعهم للعمل بشكل أكبر، لذلك تُعتبر المؤسسات الناشئة المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة، كما أن هذه المؤسسات تستغل الفرص التكنولوجية التي تحملها المؤسسات الكبيرة، وتُسوّق المعرفة التي تولّدها المؤسسات البحثية.

<sup>1</sup> Fazal KHAN and Fazli WADOOD, "The importance of SMEs, and furniture manufacturing SMEs in Malaysia: A review of literature.", *International Journal of business management*, Vol. 2, Seiersberg (Austria), Science Arena Publications, 2017, p. 121.

<sup>2</sup> جهاد عبد الله عفانة وقاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة (عمان (الأردن): دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004) صفحة 20.

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) صفحة 24.

<sup>4</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002) صفحة 25.

<sup>5</sup> Cibela NEAGU, Op. Cit., p. 334.

### المبحث الثاني: ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسط بقلّة مواردّها وصعوبة الحصول عليها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو مالية أو بشرية، لذلك يُنصح هذه المؤسسات بالتركيز على الاستثمار في المورد البشري لأهميته وانخفاض تكلفته، وذلك بمحاولة تطبيق ممارسات إدارية وتنظيمية معينة، ولو بشكل ضمني وغير رسمي، بهدف الوصول إلى مستويات عالية من الأداء. ولقد أكدت الدراسات التي أُجريت على المؤسسات الكبيرة أن المؤسسات الأعلى أداءً، هي تلك المؤسسات التي تُطبق الممارسات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بتعبئة الموارد البشرية، ذلك أنها تحول المورد البشري إلى مورد استراتيجي قادراً على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي تحقيق هدف البقاء والنمو والتطور.

سنحاول في هذا المبحث إبراز خصوصيات ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا كيفية تأثيرها على أداء العاملين بها.

#### المطلب الأول: خصائص ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تطورت وجهات نظر الباحثين حول كيفية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مرور الزمن. فقبل منتصف السبعينات كانت الفكرة السائدة آنذاك، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما هي إلا نموذج مصغر عن المؤسسات الكبيرة، وبالتالي يتم إدارتها وفق الممارسات والإجراءات المتعارف عليها. وبعد منتصف السبعينات برز تياران فكريان مختلفان. فالتيار الأول يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متميزة، انطلاقاً من أن حجم المؤسسات يُعتبر من العوامل المهمة التي تُحدد طبيعة هيكلتها، وبالتالي فإن الخصائص التنظيمية والإدارية للمؤسسات تختلف بشكل كبير حسب الحجم. أما التيار الثاني فتبنى فكرة تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعنى أن هذه المؤسسات غير متجانسة ولا تتصف بنفس الخصائص، وبالتالي ضرورة تجنب التعميم عند التعامل معها. وفي منتصف الثمانينات ظهر تيار فكري آخر يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن توليفة من التيارين السابقين، بمعنى أن خصائص هذه المؤسسات غير صارمة بل مرنة، وبالتالي فإن التنوع يعني فقط التغييرات في الدرجة داخل الإطار العالمي للخصوصية. وأخيراً وفي منتصف التسعينات برز تيار فكري جديد وهو تيار يُعتبر طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن هذا التيار لا يركز على حجم المؤسسة بل على خصائصها، وبالتالي على العوامل الموقفية التي يمكن أن تُغير من مفهوم وطبيعة هذه المؤسسات، كإدارتها من طرف طاقم إداري محترف، الدخول إلى السوق المالية، تصدير منتجاتها... فكل هذه العوامل قد تُغير من خصائصها<sup>1</sup>.

فيما يلي سيتم التركيز على الخصوصيات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بممارسات تعبئة الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تجعلها بشكل عام متفردة ومتميزة عن المؤسسات الكبيرة.

<sup>1</sup> للمزيد من التفصيل راجع:

- Olivier TORRES, "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME," <http://oliviertorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF>, p.p. 1- 30 (Consulté le: 16/08/2019).

### أولاً: الرؤية والرسالة والأهداف والقيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السلوكيات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف كثيراً عن تلك المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة، فهي تتميز بخصائص متفردة، إذ أن هذه السلوكيات غالباً ما تكون في نطاق زمني قصير المدى، وتُتخذ كردة فعل، فهي ليست استباقية أو مخططة، كما تُتخذ بالاعتماد على حدس المدير - المالك، وليس بناءً على دراسات موضوعية، بالإضافة إلى أنها تتصف بالضمنية واللا رسمية، فهي غالباً ما تكون غير مجسدة في خطط وسياسات، وتتسم كذلك بالمرونة، أي يمكن التراجع عنها وتغييرها حسب الحاجة. ومن بين أهم ركائز السلوكيات الاستراتيجية، هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم، حيث سيتم فيما يلي تناول هذه الركائز في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**1. الرؤية:** غالباً ما تقع مسؤولية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عاتق المدير، والذي غالباً ما يكون المالك لها، فهو يُعتبر عمودها الفقري، ذلك أنه هو الذي يُحدد توجهها الإستراتيجي، فتستند العمليات الاستراتيجية أساساً على طريقة تفكيره والأنشطة التي يقوم بها، ويتصف هذا المدير - المالك بقدرته على التفكير في المستقبل بطريقة منهجية، وذلك لقدرته على الربط المنهجي لعناصر نظامه (العملاء، الموردون، المتعاونون، الموارد،...) حسب اتجاهاته<sup>1</sup>. رؤية مديري هذه المؤسسات تتصف بصفة عامة بأنها عبارة عن حدس، وغير رسمية، وقصيرة المدى، ويعود ذلك إلى اعتمادهم على خبراتهم وتجاربهم الشخصية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. يرجع سبب غياب مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، إلى تركيزهم على حل المشكلات اليومية التي تواجههم، والتي تستهلك معظم وقتهم وطاقاتهم، لذلك فمن بين أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات هي تحرير المدير من هذه الرؤية ذات المدى القصير، ودفعه إلى التركيز على مجال زمني أوسع<sup>2</sup>.

**2. الرسالة:** يُعتبر المدير - المالك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصمم والمنفذ لرسالة المؤسسة، فهو غالباً ما يختار المجال الذي تنشط فيه مؤسسته، وذلك حسب الكفاءات التي يمتلكها، وخبراته وتجاربته الشخصية. فنجد مديري هذه المؤسسات لديهم معرفة واسعة حول نشاط مؤسستهم قبل إنشائها لها، بسبب عملهم المسبق فيه لعدة سنوات، مما يُكسبهم خبرة فنية كبيرة<sup>3</sup>. غالباً ما تكون رسالة هذه المؤسسات غير رسمية ومحدودة النطاق من حيث المنتجات والأسواق.

**3. الأهداف:** يوجد شبه غياب تام للتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ينعكس مباشرة على الأهداف. وإن وُجد تخطيط في هذه المؤسسات، فغالباً ما يكون على المدى القصير، وبالتالي التركيز على

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "les PME,", <http://oliviortorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>, p. 28 (Consulté le: 16/08/2019).

<sup>2</sup> Louis Jacques FILION, "vision et facilitation dans un contexte de PME," **Management des PME: de la création à la croissance**, Sous la direction de Louis Jacques FILION (Paris (France): Pearson Education, 2007) p. 352.

<sup>3</sup> Louis Jacques FILION et Edmilson LIMA, "Le partage de la vision dans les très petites entreprises," **la série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier**, Montréal (Canada), HEC Montréal, 2012, p. 3.

الأهداف القصيرة المدى دون الأهداف الطويلة المدى، وهذا يرجع إلى تركيز المدير - المالك على المشاكل اليومية، مما يمنع كل أشكال التخطيط. فهذه المؤسسات تتجنب الالتزامات الكبيرة وطويلة المدى، لأنها تُعقد العمل ولا تسمح بالتراجع عنها، مما يُقيد مرونتها. ومنه، كلما كانت المؤسسات صغيرة الحجم كل ما كان التركيز على المجال الزمني القصير المدى<sup>1</sup>.

**4. القيم:** في سياق الإدارة الجوارية التي تتصف بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من بين أهم مظاهرها تقاسم المدير والعاملين نفس مكان العمل، فإن هذا يُسهل من عملية التواصل مع المتعاونين بشكل يومي، وبشكل مباشر وغير مباشر، مما يُسهل من عملية نشر القيم ولا سيما مع المتعاونين المباشرين من العاملين، والمتعاونين غير المباشرين كالعملاء والموردين. كما أن طريقة التوظيف في هذه المؤسسات، والتي تعتمد على المحيط العائلي والاجتماعي كمصدر أساسي، يؤدي إلى سيادة روح العائلة وقيمها المختلفة وتجنب الصراعات القائمة على اختلاف هذه القيم<sup>2</sup>.

### ثانيا: القيادة وتنظيم العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُعتقد الكثير أن إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسهل بكثير من إدارة المؤسسات الكبيرة، إلا أن التجارب أثبتت أن مديري المؤسسات الكبيرة يجدون صعوبة كبيرة إذا ما طُلب منهم ذلك. هذا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب مديرين بكفاءات متعددة، تُمكنهم من فهم وممارسة العديد من الأنشطة المرتبطة بها، خاصة تلك المتعلقة بالإدارة وبالذات تنظيم العمل، وذلك من خلال توزيع المهام والتنسيق بينها بطريقة تناسب وخصوصيات هذه المؤسسات.

**1. القيادة:** توصف المؤسسات الكبيرة بأنها عبارة عن: "هيكل كبير"، في حين توصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها عبارة عن: "شخص كبير"، ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون تابعة بقوة لمديرها، والذي غالبا ما يكون المدير - المالك<sup>3</sup>، حيث أن هذه المؤسسات تتميز بخاصية الجمع ما بين الملكية والإدارة، إذ أن معظمها لا يحتاج إلى رأس مال كبير لإنشائها، وهذا بالتالي يكون حافزا لمن لديهم الرغبة في إقامة مثل هذه المؤسسات وتملكهم لها، سواء كانوا أسرة واحدة أو أقارب أو أصدقاء أو شخصا واحدا، وعادة ما يكون هؤلاء الملاك هم المسؤولين المباشرين عن إدارتها بأنفسهم<sup>4</sup>.

يُطلق على إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة صفات، من أهمها: الإدارة الجوارية، وهذا بسبب التواجد الدائم للمدير في المؤسسة، وقربه الشديد من العاملين، لتقاسمه نفس مكان وظروف العمل معهم، مما يتيح له القيام بكافة الأمور الإدارية واتخاذ جميع القرارات المرتبطة بها، والاعتماد على طرق إدارية بسيطة وغير معقدة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "les PME", Op. Cit., p. 28.

<sup>2</sup> Louis Jacques FILION et Edmilson LIMA, Op. Cit., p. 2.

<sup>3</sup> Olivier TORRES, "les PME", Op. Cit., p. 22.

<sup>4</sup> شفيعة أيت بارة، مرجع سابق، صفحة 255.

<sup>5</sup> Olivier TORRES, "les PME", Op. Cit., p. 25.

كذلك يُطلق عليها الإدارة الفورية، إذ أن قيام شخص واحد (والذي عادة ما يكون المالك) أو مجموعة من الأشخاص بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>، وهذا بسبب عدم وجود لوائح جامدة تحكم عملية اتخاذ القرارات، إذ أن الأمر يرجع إلى خبرة صاحب المؤسسة وتقديره للمواقف، على عكس المؤسسات الكبيرة، التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرارات، ورسمية العلاقات الوظيفية وتدرجها وتسلسلها في خطوط مرسومة ومعروفة، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تأخذ وقتاً أطول نسبياً<sup>2</sup>. ويُطلق عليها أيضاً الإدارة المشخصنة، وذلك لتأثير شخصية المدير - المالك، من: صفاته، كفاءاته، خبراته، أهدافه، وطموحاته، على كل جوانب الإدارة، وكذلك لارتفاع مستوى العلاقات الشخصية التي تربطه بالعاملين، والتي يغلب عليها الطابع غير الرسمي، وذلك لقلة عدد العاملين، ولطريقة اختيارهم والتي غالباً ما تقوم على اعتبارات شخصية، حيث وفي كثير من الأحيان ما يربط بين مالك المؤسسة والعاملين علاقات أسرية، بالإضافة إلى صغر حجم المؤسسة، وسيادة التقارب المكاني وبساطة الهيكل التنظيمي، وتؤدي اللارسمية إلى التعاون ما بين الإدارة والعاملين خلال ممارسة الأنشطة المختلفة، حيث تسود بينهم الصداقات الحميمة وروح العائلة وقيمها المختلفة، مما يكسب الإدارة صفة التوجه الإنساني<sup>3</sup>.

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمركزية شديدة في التسيير، حيث أن مركزية اتخاذ القرارات باختلاف أنواعها ودرجة أهميتها، استراتيجية كانت أو تشغيلية، تُعتبر الطبيعة الأساسية لهذه المؤسسات، والتي تكون من صلاحيات المدير - المالك، لهذا يقال أنه يمكن استبدال مدير المؤسسات الكبيرة في حين لا يمكن استبدال مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه المركزية ناتجة عن التركيز المطلق لمختلف موارد السلطات بيد المدير - المالك، سواء تعلق الأمر بالسلطة المالية أو الكاريزماتية أو المعرفية. وهذا يؤدي إلى نتيجتين. النتيجة الأولى تتمثل في غياب السلطة المعاكسة من ثلاث نواحي، تتمثل الناحية الأولى في غياب التمثيل النقابي للعاملين داخل المؤسسة، حيث أن بعض المديرين يكبحون نمو مؤسساتهم، بهدف الحفاظ على حجم معين من العاملين، بحيث يكون أقل من الحجم الذي يحدده قانون العمل، والذي يلزم المؤسسات التي تصل إليه بوجود إنشاء مجالس نقابية تمثل العاملين، أما الناحية الثانية فتتمثل في غياب رقابة المساهمين، فإذا كانت المؤسسات الكبيرة تُدار تحت رقابة المجلس الإداري، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُدار من طرف المدير الذي يملك أو تملك عائلته رأسمال المؤسسة، في حين تتمثل الناحية الثالثة في غياب عاملين قادرين على حل بعض أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسة، بسبب هيمنة المدير - المالك على المعلومات التي تفيد في ذلك، والتي اكتسبها من خلال تجاربه وخبراته ومعارفه في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة. أما النتيجة الثانية فتتمثل في تغذية الأنا للمدير - المالك، بإدارة المؤسسة تركز على

<sup>1</sup> Louis Jacques Filion, "Introduction," *Management des PME: de la création à la croissance*, Op. Cit., p. 13.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، صفحة 27.

<sup>3</sup> فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى (عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006) صفحة 68.

المدير نفسه، فيُظهر هذا المدير ارتباطا قويا بنفسه، كما يُظهر العاملون ارتباطا كبيرا به وباهتماماته، فينشأ تاريخ المؤسسة على الذكريات الشخصية للمؤسس، وهذا قد يؤدي إلى الغلو في الأنا، والذي قد يحول المدير إلى قائد مستبد، لا يشارك أحد في اتخاذ القرارات، ولا يفوض بعضا من مهامه، فهو يحاول عمل كل شيء ومعرفة كل شيء دون إشراك أحد، لذلك يحيط نفسه بالعاملين البسطاء ذوي الكفاءات المتدنية، أمام هذا الوضع يعمل العاملون تحت ظروف عمل أقل ودية، وبالتالي يمكن القول أنه كلما كانت المؤسسات صغيرة الحجم كلما نما دور المدير فيها، وهذا ما يؤدي إلى أن يكون حجر الزاوية فيها، فهو سبب شخصنة الإدارة، مما يجعل حل مشكلات المؤسسة تستند إلى البعد الاجتماعي والنفسي له، لهذا فإن تحليل سمات المدير يُعتبر أمرا لا مفر منه من أجل فهم تاريخ ومشروع المؤسسة<sup>1</sup>.

فيما يخص النمط الإداري السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه غالبا يكون محصورا ما بين النمط الأوتوقراطي والنمط المشارك، فسممة المركزية في اتخاذ القرارات لا تقف عائقا أمام مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن تقاسم المدير والعاملين نفس مكان العمل، يسمح للعاملين المتواجدين في قاعدة التنظيم الاقتراب من مراكز القرار، وبالتالي إمكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وفي تحديد أهداف المؤسسة. تجدر الإشارة إلى أنه في سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي، كان النمط السائد في هذه المؤسسات هو النمط الأوتوقراطي، أما الآن فالمديرين يميلون أكثر إلى استشارة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتفويضها إليهم، خاصة مع كبر حجم المؤسسة<sup>2</sup>. فكلما واصلت المؤسسات النمو والتقدم، كلما زادت حجم عملياتها، مما يستدعي إلى القيام بتغييرات جوهرية في العملية الإدارية ذاتها، فتقوم بتفويض المزيد من المهام والقرارات والسلطات، وبدلا من الاعتماد على مفهوم الإدارة المشخصنة، تُظهر الحاجة إلى وجود تنظيمات رسمية تُحدد خطوط السلطة والاتصال، وفي هذه المرحلة قد يُفرض على مالك المؤسسة أن يتنحى جانبا ويترك الأمر للإداريين المحترفين.

فيما يخص مهارات المدير - المالك، فإنها تتصف بالعمومية والشمولية والتعدد، ويعود السبب في ذلك إلى تنوع المهام التي يقوم بها. في هذا الصدد، عرّف LORRAIN مدير مؤسسة صغيرة ومتوسطة بأنه: "ذلك الشخص الذي يقوم بكل المهام والأنشطة الخاصة بالمؤسسة، فهو المسير والإداري والمنفذ"<sup>3</sup>. من هذا التعريف يتبين أن وظائف مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن وظائف مديري المؤسسات الكبيرة، ذلك أنهم يمارسون كافة الوظائف التي يقوم بها الرئيس المدير العام لأي مؤسسة كبيرة، ويقومون بكافة الأنشطة المتعلقة بمؤسساتهم كأبي عامل متخصص. فمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميزون بقدرتهم على القيام بمهام عديدة في نفس اليوم، كالبحث عن عملاء جدد، التفاوض مع الموردين والبنوك، صيانة الآلات، عقد

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "les PME", Op. Cit., p.p. 21 - 23.

<sup>2</sup> Louis Jacques FILION, "Introduction", **Management des PME: de la création à la croissance**, Op. Cit., p.14.

<sup>3</sup> Gaël GUEGUEN et Estelle PELLEGRIN-BOUCHER, "Echec d'un rapprochement entre PME et relations interpersonnelles", **Les relations interorganisationnelles des PME**, Sous la direction de Katherine GUNDOLF et Annabelle JAOUEN (Paris: Lavoisier, 2008) p. 111.

الاجتماعات، مما يُكسب هذا النوع من المؤسسات خاصية التداخل الوظيفي<sup>1</sup>. حتى يتمكن مديرو هذه المؤسسات من القيام بجميع هذه الوظائف، يجب أن تتوفر لديهم مهارات متنوعة، والجدول الموالي يبين بعض الصفات والمهارات المرتبطة بعملهم:

#### جدول 6/4: صفات ومهارات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	الصفات	المهارات
مؤسسة صغيرة	رئيس	متعددة.
	عامل ماهر	القدرة على العمل في مجال التخصص.
	ريادي	مهارات ريادية.
	مسير	مهارات التسيير، مثل: البيع والاتصال.
مؤسسة صغيرة	خبرة عامة ومتخصصة في مجال النشاط	القدرة على العمل في مجال التخصص.
	رجل أعمال	مهارات في مجال الأعمال، مثل: التفاوض ومهارات بناء العلاقات.
	مدير	مهارات إدارية، مثل: إصدار الأوامر والتفويض.
مؤسسة متوسطة	قائد	- القدرة على التصور، - التوجه التسويقي.
	استراتيجي	مهارات إستراتيجية، مثل: الإدراك، الرؤية.

المصدر:

Louis Jacques FILION, "Introduction," **Management des PME: de la création à la croissance**, Sous la direction de Louis Jacques FILION (Paris (France): Pearson Education, 2007) p. 13.

يتبين من خلال الجدول، أن كفاءات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن كفاءات تراكمية، فكلما كبر حجم المؤسسة، استوجب على المدير - المالك التركيز في الكفاءات الأساسية والضرورية التي تتلاءم وهذا الحجم. إذ أن معظم مديري هذه المؤسسات يبدؤون عملهم كمتخصصين أو بعبارة أخرى كفننيين، بحيث يكون لديهم إلمام كافيا بكل التفاصيل الفنية المتعلقة بنشاط مؤسستهم، والتي تستهلك الجزء الأكبر من وقتهم، لكن ومع مرور الزمن وكبر حجم نشاط المؤسسة وازدياد عدد العاملين والعملاء والموردين، يبدأ مالك المؤسسة في هذه المرحلة بالاهتمام بأمر أكثر أهمية، مثل الاهتمام بالعاملين والعملاء والعمليات الإدارية<sup>2</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن أهم سمة ترتبط بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يشار إليها كثيرا عند الحديث عنهم، هي سمة المقاولاتية أو كما يُطلق عليها الريادة. ويُعرف المقاول (أو المنظم أو الريادي) بأنه: "الفرد الذي يأتي على الأقل بإحدى الابتكارات التالية: إما منتج جديد، إما الهيمنة على سوق جديد، إما إبرام تحالف

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "Les PME", Op. Cit., p. 26.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة (القاهرة (مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002) صفحة 190.

يجعل منتجا جديدا أو سوقا جديدة متاحا للمؤسسة، إما إدخال طرق عمل جديدة ومختلفة<sup>1</sup>، فالمقاول هو الفرد الذي يؤسس عملا صغيرا ويديره من أجل تحقيق غرض أساسي هو الريح والنمو، ويستطيع تمييز الفرص واغتنامها، ولديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة.

**2. تنظيم العمل:** الجوارية، الفورية، المركزية، التداخل الوظيفي، اللارسمية، وغيرها من سمات الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجعل تنظيم العمل فيها يختلف تماما عن تنظيم العمل في المؤسسات الكبيرة، وسيتم فيما يلي تسليط الضوء على خصوصيات الأبعاد الأساسية لتنظيم العمل في هذه المؤسسات والمتعلقة بتوزيع المهام والتنسيق وتأثيرها على الهيكل التنظيمي:

فيما يخص توزيع المهام أو تقسيم العمل أو التخصص، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس المؤسسات الكبيرة، تتميز بغياب لتفكيك الوظائف وتحليلها، إذ نجد أن المدير والعاملون يقومون بعدة وظائف في نفس اليوم، بحيث تنتمي إلى مجالات مختلفة، التجارية، المالية، الصيانة، التموين،... وهذا ما يُكسب هذه المؤسسات صفة التداخل الوظيفي، لذلك يتم التعامل معها ككل واحد لا يتجزأ، أين تكون الوظائف مندمجة، أو على الأقل مرتبطة بقوة، فتتعدد مهام الشخص الواحد، وتندمج المستويات الإدارية المختلفة والمصالح المتعددة، فيصعب عندئذ الفصل ما بين المهام، والتي لا تكون إلى بوصول المؤسسة إلى عتبة معينة من عدد العاملين، وهنا تظهر الحاجة إلى الفصل ما بين الوظائف والتخصص<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالتنسيق، فإن المؤسسات بصفة عامة تمتلك عدة آليات للتنسيق بين أنشطة العاملين، ولقد حدد Henry MINTZBERG ثلاثة أنواع، وهي: التعديل المتبادل، الإشراف المباشر، والتنميط. يُقصد بالتعديل المباشر الحالة التي يتم فيها التنسيق بين مهام العاملين عن طريق الاتصالات المباشرة، سواء كانت لفظية أو حركية. ومع ارتفاع عدد العاملين يكون من الصعب الاحتفاظ بآلية التعديل المتبادل، فيصبح تفويض السلطة أمرا ضروريا، ومنه يتم الانتقال إلى الآلية الثانية وهي الإشراف المباشر، بحيث يكون فيه شخصا معيناً مسؤولاً عن عمل الآخرين، بحيث يقوم بمجدولة المهام ومراقبتها، هذا الدور يقوم به المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما في المؤسسات الكبيرة فيتم تقسيمه على عدة أشخاص. ومع النمو المتواصل للمؤسسة من حيث حجم العمليات والعاملين، فإنه يكون من الصعب على الاعتماد على آلية الإشراف المباشر، ومن ثم يتم الانتقال إلى الآلية الثالثة وهي التنميط، ففي العديد من الحالات، تكون الأعمال والمهام في المؤسسة مكررة، فيتم تحديد طرق إنجازها والنتائج المرغوب فيها والكفاءات التي تتطلبها بصورة منمطة، فتسمى هذه العملية بآلية تنميط الطرق، والنتائج والكفاءات. إن المؤسسات تعتمد على هذه الآليات لتنسيق جهودها، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل هذه الآليات بنفس الدرجة التي تستعملها المؤسسات الكبيرة، حيث أنها تستبعد آليات التنميط، لأنها

<sup>1</sup> Louis Jacques FILION, "Introduction", **Management des PME: de la création à la croissance**, Op. Cit., p. 5.

<sup>2</sup> Olivier TORRES, "Les PME", Op. Cit., p. 26.

تُقلل مرونتها وقدرتها على التكيف، وبالتالي فهي تُفضل الاعتماد على الآليات المرنة والمباشرة، والمتمثلة في آليتي التعديل المتبادل والإشراف المباشر، اللتان تتلاءمان أكثر مع الإدارة الجوارية لها<sup>1</sup>.

أما من ناحية الهيكل التنظيمي، فإنه على عكس المؤسسات الكبيرة التي تتسم بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات إدارية كثيرة ومتعددة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بالتوجه البيروقراطي المحدود، إذ أن صغر حجمها يُقلل من المستويات الإدارية، ففي هذه المؤسسات نكون بعيدون من صورة المؤسسات الكبيرة، أين يتواجد الرئيس المدير العام في الطابق الأخير من المقر الاجتماعي الضخم للمؤسسة، حيث نجد أن المدير - المالك يتقاسم نفس المكان مع العاملين، فيكون قريباً جداً منهم، فينتج عنه قلة المسافات الاجتماعية والهرمية، مع التذكير أن قلة هذه المسافات لا تعني عدم وجود الهرمية، فالعكس تماماً، فالسلطة الهرمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قوية جداً أكثر من المؤسسات الكبيرة، أين تكون كل السلطات في يد المدير - المالك مع غياب السلطات المعاكسة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المركزية الشديدة مشروطة بالإدارة الجوارية الشديدة والهيكل التنظيمي الصغير نسبياً<sup>2</sup>.

### ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كلما كبر حجم المؤسسات، أي كلما زاد عدد العمال، كلما زاد احتمال وجود مصلحة خاصة بتسيير شؤون العاملين فيها، والعكس صحيح. لذلك يلاحظ غياب شبه تام لمصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذا لا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية غير موجودة في هذه المؤسسات، بل هي موجودة، لكنها تكون أقل رسمية وهيكلية وتطوراً وأكثر مرونة مقارنة بتلك الممارسات المطبقة في المؤسسات الكبيرة، وغالباً ما تُسند إلى المدير - المالك للقيام بها. سيتم فيما يلي تناول بعض هذه الممارسات المرتبطة بتعبئة الموارد البشرية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**1. التعيين:** غالباً ما يتم الاعتماد في تعيين العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قنوات غير رسمية ومحدودة، إذ غالباً ما يُعتبر المحيط العائلي والاجتماعي مورداً استراتيجياً لذلك، وهذا النوع من السلوك يُعتبر رشيداً، ذلك أن التوظيف في هذه المؤسسات يكون بناءً على مدخل الثقة، فالمدير - المالك يُفضل توظيف أقاربه من الأسرة أو الأقارب، ثم يوسع الدائرة إلى الأصدقاء والجيران، وفي الأخير ينتقل إلى سوق العمل، من وكالات حكومية وإعلانات التوظيف في الجرائد والمواقع الإلكترونية<sup>3</sup>. كما أن العامل غالباً ما يبدأ في العمل دون عقد مكتوب، إذا تكون علاقة العامل بصاحب العمل مبنية على الثقة والعلاقات الأسرية والصدقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "Les PME", Op. Cit., p.p. 27 - 28.

<sup>2</sup> Ibid., p. 25.

<sup>3</sup> Olivier TORRES, "Approche explicative du comportement caractéristique des PME: le principe proxémique", **Management des PME: de la création à la croissance**, Op. Cit., p. 38.

<sup>4</sup> Ferdinandus SAMPE, "Cultural Relationship and HRM Practices in Indonesian SMEs", **International journal of research and innovation in social science**, Vol. III, N<sup>o</sup> VII, India, RSIS, 2019, p. 639.

يُشير الكثير من الباحثين إلى صعوبة استقطاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأيدي عاملة كفأة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، لافتقارها الخبرة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك لما توفره المؤسسات الكبيرة من مزايا متعلقة بالأجور، والمزايا الاجتماعية، وفرص تطوير المسار الوظيفي والتكوين على المدى الطويل. إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أن الكثير من العاملين من ذوي الكفاءات والشهادات يفضلون العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لعدة أسباب، أهمها<sup>1</sup>:

- توصيف المهام يكون أقل تقييدا وأكثر تنوعا، ما يؤدي إلى مرونة أكبر في كيفية تنظيم وتنفيذ المهام، وكذلك إلى اكتساب مهارات متعددة، وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين على المدى القصير،  
- العاملين ذوي الكفاءات العالية يمكنهم الحصول على ترقية سريعة في المناصب، خاصة الإدارية منها، رغم محدودية فرص الترقية،  
- الحجم الصغير للمؤسسة يُمكن من التواصل المباشر مع المدير - المالك والإداريين، مما يُسهل على العاملين طرح انشغالهم وأفكارهم، ومما يرفع من مستوى الإحساس بالدعم لديهم خاصة عند مواجهة مشاكل شخصية وعائلية،

- الحجم الصغير للمؤسسة يُسهل من التعرف على معظم العاملين، وبالتالي تكوين علاقات إنسانية،  
- قرب المؤسسة من مكان إقامة العاملين، مما يُمكنهم من التوفيق ما بين حياتهم المهنية والعائلية.

2. إدارة الكفاءات: غالبا ما يكون الإطار النظري والتطبيقي الخاص بممارسات إدارة الكفاءات متعلقا بالمؤسسات الكبيرة، إذ لا تزال هذه الممارسات قيد الاستكشاف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>، وذلك لانحصار اهتمام المديرين فيها بالجوانب التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإهمالهم الاستثمار في العنصر البشري، ولعدم قدرتهم على استقطاب الكفاءات، لضعف المزايا المادية والمعنوية التي يوفرها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، ويتم هنا استثناء المؤسسات المتوسطة التي تنمو بسرعة والمؤسسات الصغيرة الحجم التي تنشط في القطاعات ذات التكنولوجيا العالية، حيث تظهر فيها الحاجة إلى تسيير وتطوير الكفاءات العاملة فيها من أجل الحفاظ عليها.

سيتم التركيز هنا على ممارسة التدريب كإحدى أهم ممارسات إدارة الكفاءات، والتي تساهم في تطوير كفاءات العاملين، فالعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما لا يستفيدون من برامج تدريب، وذلك لعدة أسباب من بينها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Bruno FABI et Richard LACOURSIERE, "Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME," **Management des PME: de la création à la croissance**, Op. Cit., p.p. 237 - 238.

<sup>2</sup> Christian DEFÉLIX et Didier RETOUR, "La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante: le cas Microtek," **6° Congrès international francophone sur la PME**, Montréal (Canada), Montréal HEC, 2002, p. 3.

<sup>3</sup> Claudette RABIE, Michael C. CANT and Johannes A. WIID, "Training and development in SMEs: South Africa's key to survival and success?," **The journal of applied business research**, Colorado (U.S.A.), The Clute Institute, 2016, p. 1010.

- عدم إدراك المديرين لأهمية التدريب، الذي يساهم في تخفيض معدل دوران العمل وزيادة الإنتاجية والربحية والنمو،
- ضعف إمكانيات الاستثمار في تنمية وتطوير كفاءات العاملين بها،
- ارتفاع تكلفة برامج التدريب مقارنة بفوائدها، وذلك لارتفاع معدل دوران العمل في هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى عدم استرداد هذه التكلفة، لعدم بقاء العامل لمدة طويلة، وبالتالي الخوف من استفادة مؤسسات أخرى من هذه البرامج،
- غياب رؤية واضحة فيما يتعلق باستراتيجية التدريب، تهدف إلى اكتساب كفاءات جديدة لتحسين الوضع الحالي.

لأسباب السالفة الذكر، لا تبذل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجهودات كبيرة لتدريب العاملين، وذلك على الرغم من أنها توظف عمالة ضعيفة الكفاءة، نظرية كانت أو عملية أو سلوكية، فيحاول العاملون اكتساب كفاءات جديدة عن طريق التعلم غير الرسمي، وذلك بالاحتكاك زملائهم أثناء العمل، فنوع التدريب السائد هو التدريب أثناء العمل. وإن قامت هذه المؤسسات بتبني برامج تدريبية معينة، فإنها غالباً ما تكون أقل رسمية وتطوراً من البرامج المعتمدة في المؤسسات الكبيرة، وغالباً ما تكون موجهة نحو مجالين، هما: الحوسبة وتطوير المهارات القيادية لدى المشرفين<sup>1</sup>. لذلك فإن المصدر الرئيسي للكفاءات الجديدة في هذه المؤسسات هو توظيف عمالة جديدة.

**3. التعويضات:** لا يمكن مقارنة التعويضات التي تُقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلك التي تُقدمها المؤسسات الكبيرة، سواء من حيث الحجم أو التنوع، فهي لا تستطيع منافستها في ذلك بسبب محدودية مواردها، وهذا ما يُضعف قدرتها على جذب والاحتفاظ وتحفيز العاملين، وبالمقابل فإنها تتمتع بقدرة أكبر على توفير ظروف عمل جذابة سواء من حيث الاستقلالية والمسؤولية والمرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة بالنسبة للعاملين ذوي الكفاءات العالية. إن نظام التعويضات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بالارسمية، وإن اعتمدت على نظام تعويضات رسمي، فإنه غالباً ما يكون بسيطاً، وما يساهم في ذلك هو أن هذه المؤسسات غالباً ما تراهن على التعويضات النقدية دون غيرها من التعويضات<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالأجور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تُعتبر الجزء الرئيسي والأهم في نظام التعويضات، فإنه غالباً ما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Sekiou et al., Op. Cit., p. 349.

<sup>2</sup> Gregorio Pérez ARRAU and Felipe Muñoz MEDINA, "Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile.", **Agricultural Economics**, Vol. 41 N° 2, Santiago (Chile), The university of Santiago, 2014, p. 144.

<sup>3</sup> راجع كلا من:

- Sekiou et al., Op. Cit., p. 177.

- Gregorio Pérez ARRAU and Felipe Muñoz MEDINA, Op. Cit., p. 144.

- لا يوجد هيكل رسمي لها، وأنها تتحدد بناء على: قانون الحد الأدنى للأجور، أو الأداء الفردي، أو العقد التفاوضي الفردي، أو المؤهلات الشخصية، أو سوق العمل،...
- لا تتسم بالشفافية، بسبب عدم قدرة العاملين على مناقشتها والتفاوض عليها جماعيا،
- لا تتسم بالعدالة (داخلية كانت أو خارجية)، بسبب تأثير العلاقات الشخصية ما بين مديري هذه المؤسسات والعاملين، والتي تنطوي على قدر كبير من العاطفة،
- إمكانية تعديلها سريعا حسب الحاجة وحسب مساهمة كل عامل.

لذلك، عادة ما يُنصح مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد هيكل تعويضات بسيط، والذي لن يأخذ جزءا كبيرا من وقتهم، وباتخاذ قرارات موضوعية بشأنها وإيصالها للعاملين. يمكن تلخيص المهام التي تقع على مديري هذه المؤسسات فيما يتعلق بالتعويضات، في: تحليل وتقييم الوظائف، دراسة الأجور في سوق العمل، وتحديد الأجور.

**4. تقاسم المعلومات:** تعتمد المؤسسات الكبيرة على نظام معلومات داخلي رسمي ومعقد ومهيكل ومتطور لنشر واستقبال المعلومات، في حين تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ذلك على نظام معلومات داخلي غير رسمي وبسيط وغير مهيكول وغير متطور. حيث يُفضل مديري المؤسسات الصغيرة الحجم الاعتماد على وسائل اتصال غير رسمية، تقوم أساسا على الاتصال الشفوي، عن طريق الحوار والاتصال المباشر وعقد بعض الاجتماعات سنويا، بدلا من الاتصال الكتابي، هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية تجعل المدير والعاملين، يتبادلون باستمرار وبسرعة المعلومات في أي وقت وفي أي موقف، وهذا ما لا تتيحه الاتصالات الرسمية. إن سيادة أنظمة الاتصال البسيطة يُعزى إلى القرب المادي القوي ما بين الأطراف الفاعلة للمؤسسة، كالعاملين والعملاء والموردين، والمدير الذي يعرفهم شخصا، وهذا يعني أن تدفق المعلومات يقوم على مجموعة من العلاقات الشخصية غير الرسمية وغير المهيكولة، فهذا النوع من السلوك مرتبط بخصوصيات التنظيمات الصغيرة، أين يكون البعد العلائقي أكثر أهمية من البعد التنظيمي. يفسر التطور الضعيف لنظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنتيجة لانخفاض اهتمام المديرين بالقيمة الاستراتيجية للمعلومة، ونتيجة لنموذج الإدارة الحوارية التي تُعتبر أكثر ملاءمة لتنفيذ أنظمة معلومات غير رسمية ومرنة ومباشرة<sup>1</sup>.

أما من حيث نوع ممارسات تقاسم المعلومات من حيث الاتجاه في هذه المؤسسات، فإنه يسود فيها التقاسم النازل للمعلومات، وذلك لسيادة الاتصالات أحادية الجانب، رغم سيادة العلاقات الشخصية، حيث يعتقد المديرون أن عملية الاتصال تتلخص في نقل التعليمات للعاملين، كما أنهم يميلون إلى عدم نشر المعلومات المرتبطة بمؤسساتهم لحمايتها، باعتبارها ملكا لهم أو لعائلاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Olivier TORRES, "les PME", Op. Cit., p.p. 26 - 28.

<sup>2</sup> Sekiou et al., Op. Cit., p. 470.

5. **التغذية الراجعة التكوينية:** غالباً ما تعتمد المؤسسات الكبيرة في تحديد نقاط ضعف وقوة أداء كل عامل على التقييم الرسمي للأداء، معتمدة في ذلك على طرق حديثة ومصادر مختلفة، في حين تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً على التقييم غير الرسمي للأداء، معتمدة في ذلك على طرق تقليدية ومصدر واحد وهو المدير أو المشرف المباشر.

إن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبررون عدم القيام بتصميم برامج التقييم الرسمية للأداء والاعتماد عليها، بسبب تكلفتها المرتفعة والمشاكل الإدارية الكثيرة التي تنتج عنها، لكنهم في نفس الوقت يتجاهلون المشاكل التي تنتج من الاعتماد على التقييم غير الرسمي، والتي تتمثل في: تأثير التقييم بالعوامل الذاتية للمقيّم، عدم إعلام العاملين بنتائج التقييم، عدم ارتياح العاملين لتوصيات المقيّم،<sup>1</sup> بسبب شعورهم بأنها غير عادلة وتعسفية لعدم وضوح المعايير، مما يؤدي إلى مشاعر الغضب والإحباط، وبالتالي عدم الالتزام وفي النهاية إلى ترك العمل.

**المطلب الثاني: تأثير خصوصيات ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أداء العاملين**

توجد وجهتي نظر متناقضتين، حول تحديد نوع تأثير الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز وتنفرد بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. فوجهة النظر الأولى تُلقب هذه المؤسسات بـ "Small is beautiful" أي "الصغير جميل"، حيث تفترض تأثير إيجابي لخصائصها على أداء العاملين. في حين أن وجهة النظر الثانية تُلقب هذه المؤسسات بـ "Small is difficult" أي "الصغير صعب" أو بـ "Bleak-house" أي "البيت الكئيب"، حيث تفترض تأثير سلبي لخصائصها على أداء العاملين. وفيما يلي شرح لهاقي وجهتي النظر المختلفتين:<sup>2</sup>

**أولاً: الصغير جميل**

أثبتت العديد من الدراسات أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير إيجابي على سلوكيات الموارد البشرية العاملة فيها. فمظاهر خاصية الجوارية تساهم بشكل كبير في ذلك، إذ أن قرب المدير - المالك من العاملين وغياب المستويات الهرمية، يُسهل من عملية التواصل الدائم، مما يساهم في وضوح التعليمات، وسرعة اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين من التعبير عن أفكارهم وانشغالهم. كما أن الاعتماد على المحيط العائلي والاجتماعي كمصدر أساسي للتوظيف بناء على الثقة، يعزز من بناء علاقات جيدة ووثيقة ومتناغمة مصحوبة بمستويات منخفضة للصراع. ومنه فالبيئة الاجتماعية الصغيرة لهذه المؤسسات، القائمة على التواصل الدائم والثقة المتبادلة والعلاقات الودية، تساهم في الرفع من مستويات الرضا والدافعية والالتزام والولاء لدى العاملين فيها أكثر

<sup>1</sup> Sekiou et al., Op. Cit., p. 317.

<sup>2</sup> Tony DUNDON and Adrian WILKINSON, "HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)", **Human resource management: A Critical Introduction**, Under the supervision of Geoffrey WOOD and David G COLLINGS (Oxfordshire (U.K.): Routledge , 2018) p.p. 7 - 10.

من العاملين في المؤسسات الكبيرة، مما يؤدي بهم إلى تبني كل أشكال السلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى رفع مستويات أدائهم كما ونوعاً.

### ثانياً: الصغير صعب

أثبتت عدة دراسات أخرى أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير سلبي على سلوكيات الموارد البشرية العاملة فيها. فهذه الدراسات أعزت التأثيرات الإيجابية التي أظهرتها وجهة النظر الأولى إلى عوامل أخرى، كدور الإدارة، النمط القيادي، والثقافة السائدة. فوفقاً لهذا الرأي يمكن قراءة تأثير خصائص هذه المؤسسات من زاوية أخرى معاكسة تماماً، فالصبغة العائلية والإدارة الفردية لها والطابع غير الرسمي للممارسات فيها وقلة مواردها، قد تُشكل عقبة كبيرة أمام أدائها وتطورها. فأسلوب الإدارة الأبوية وصورة العائلة السعيدة قد يخفيان وراءهم شكلاً من أشكال الإدارة الاستبدادية، فالعاملون لا يمكنهم رفض أو معارضة قرارات المدير - المالك أو الإدارة، نظراً لالتزامهم بشبكة من الروابط الأسرية والقرابة، وكذلك لغياب التمثيل النقابي لهم، كما قد يسود التمييز ما بين العاملين بناء على العلاقات الاجتماعية وليس بناء على كفاءاتهم، فيتم التعبير عن غياب الصراعات العلنية في هذه المؤسسات عن طريق التغيب وترك العمل. كما أن غياب الطابع الرسمي للكثير من الممارسات، قد يؤدي إلى نشر مشاعر الإحباط واليأس والغضب ما بين العاملين، لشعورهم بعدم عدالة بعض الإجراءات، فممارسات تقييم أداء العاملين مثلاً غالباً ما يقوم بها المدير - المالك أو المشرف المباشر دون الاستناد إلى معايير واضحة ومحددة، مما قد يؤدي إلى استخدامها بشكل تعسفي. بالإضافة إلى أن قلة موارد هذه المؤسسات ينجح عنها: أجوراً ضعيفة، ظروف عمل مادية سيئة، تكويناً ضعيفاً، وعدم كفاية إجراءات الصحة والسلامة المهنية، مما يؤدي إلى استغلال العاملين. ومنه فالعوامل السابقة تؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا والدافعية والالتزام والولاء لدى العاملين في هذه المؤسسات، والتي يتم التعبير عنها بمعدلات تغيب ودوران عمل أكبر من تلك الموجودة في المؤسسات الكبيرة، أو بتبني كل أشكال السلوكيات السلبية الأخرى، والتي تؤدي إلى انخفاض مستويات أدائهم كما ونوعاً.

بعد استعراض وجهتي النظر المختلفتين، يمكن القول أن خصائص الممارسات الإدارية والتنظيمية في هذه المؤسسات ليست بالخصائص الجميلة ولا الكئيبة، ولكن من الأفضل التعامل معها على أنها خصائص معقدة وليست بسيطة.

## المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وولاية سطيف

إن تأخر الجزائر في انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي الذي كان منذ تسعينات القرن الماضي، أثر سلبا على الاقتصاد بشكل عام وعلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، إذ تم تغييب دور هذا القطاع طيلة ربع قرن من الزمن، وحاولت الجزائر تدارك ذلك عن طريق إنشاء منظومة قانونية ومؤسسية لدعم وإنشاء وتطوير هذه المؤسسات، حتى تجعلها الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة الشاملة لكل ولايات الوطن. سيتم فيما يلي التعرف إلى وضعية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وكذلك إلى وضعيتها في ولاية سطيف، وذلك بالاعتماد على الإحصائيات المقدمة من طرف كل من وزارة الصناعة والمناجم من خلال موقعها الإلكتروني، ومديرية الصناعة والمناجم لولاية سطيف.

## المطلب الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن دراسة وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، تقتضي دراسة تطور تعدادها حسب عدة معايير، وتطور حركيتها، والدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية من خلال بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية. أولا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018

سيتم توضيح تطور تعدادها حسب عدة معايير، وهي: الطبيعة القانونية، الحجم، وتوزيعها على فروع الأنشطة الاقتصادية الكبرى، كما يلي:

## 1. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018:

تُصنف هذه المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات خاصة وعامة، وبيانات الجدول الموالي توضح ذلك:

جدول 7/4: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية في الجزائر

خلال الفترة 2015 - 2018

نهاية السداسي الأول لسنة 2018	2017		2016		2015		الطبيعة القانونية للمؤسسات	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
99.97	1 092 908	99.97	1 074 236	99.96	1 022 231	99.94	934 037	خاصة
—	—	5.08	52 005	9.44	88 194	9.96	82 526	النمو
0.03	262	0.03	267	0.04	390	0.06	532	عامة
—	—	31.53 -	123 -	26.69 -	142 -	1.84 -	10 -	النمو
100	1 093 170	100	1 074 503	100	1 022 621	100	934 569	المجموع
—	—	5.07	51 882	9.42	88 052	9.68	82 516	النمو

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 26, p. 7, N° 28, p. 7, N° 30, p. 8, N° 32,  
 p. 8, N° 33, p. 7 (Consulté le: 26/8/2019).

يتبين من خلال الجدول السابق أن:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغض النظر عن طبيعتها القانونية تحقق سنويا معدلات نمو موجبة، إذ يُقدر معدل نموها من سنة 2015 إلى 2017 بـ 14.97%، ولقد انتقل عددها الإجمالي من 934 569 مؤسسة سنة 2015 إلى 1 093 170 مؤسسة في نهاية السداسي الأول لسنة 2018، أي أنه تم إنشاء 158 601 مؤسسة جديدة خلال هذه الفترة،

- القطاع الخاص يُهيمن على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث تتعدى نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة 99% في سنوات الدراسة. وسجلت هذه المؤسسات معدلات نمو موجبة، ولكنها متناقصة، ويُعزى ذلك إلى الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها الجزائر خلال هذه السنوات،

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية أصبحت تمثل جزءا ضئيلا من محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا تتعدى نسبتها 0.06% في سنوات الدراسة. وسجلت هذه المؤسسات معدلات نمو سالبة، وهذا التراجع يُعزى إلى خوصصتها أو تصفيتها.

2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018: تُصنف هذه المؤسسات، اعتمادا على معيار العمالة، إلى مؤسسات صغيرة جدا وصغيرة ومتوسطة، ومعطيات الجدول الآتي تُبين ذلك:

جدول 8/4: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018

نهاية السداسي الأول لسنة 2018	2017		2016		2015		حجم المؤسسات	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
97.70	1 068 027	97.00	1 042 121	97.12	993 170	97.12	907 659	مؤسسات صغيرة جدا
2.00	21 863	2.60	28 288	2.57	26 281	2.57	24 054	مؤسسات صغيرة
0.30	3 280	0.40	4 094	0.31	3 170	0.31	2 855	مؤسسات متوسطة
100	1 093 170	100	1 074 503	100	1 022 621	100	934 569	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 28, p. 8, N° 30, p. 9, N° 32, p. 9, N° 33, p. 8 (Consulté le: 26/8/2019).

يتضح من خلال الجدول أن:

- المؤسسات الصغيرة جدا بلغ عددها 1 068 027 مؤسسة، أما المؤسسات الصغيرة فقد بلغ عددها 21 863 مؤسسة، في حين بلغ عدد المؤسسات المتوسطة 3 280 مؤسسة، وهذا إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2018،

- هناك هيمنة مطلقة للمؤسسات الصغيرة جدا على النسيج الاقتصادي بنسبة 97.70%، وذلك لسهولة إنشائها ولارتباطها بالمهن الحرة والأنشطة الحرفية، تليها مباشرة المؤسسات الصغيرة بنسبة 2%، في حين لا تتعدى نسبة المؤسسات المتوسطة 0.30%، وهذا في نهاية السداسي الأول من سنة 2018.

3. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018: تَنشط هذه المؤسسات في قطاعات اقتصادية مختلفة، والجدول أدناه يُظهر توزيعها على فروع الأنشطة الاقتصادية الكبرى:

جدول 9/4: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018

نهاية السداسي الأول لسنة 2018	2017		2016		2015		قطاعات النشاط		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
51.36	561 394	51.03	548 195	50.24	513 647	48.86	456 373	خاصة	خدمات
24.80	65	27.34	73	20.76	81	27.25	145	عامة	
22.09	241 494	22.55	242 322	23.01	235 242	23.24	217 142	خاصة	نشاطات حرفية
00	00	00	00	00	00	00	00	عامة	
16.96	182 477	16.69	179 303	17.10	174 848	18.04	168 557	خاصة	بناء وأشغال عمومية
9.16	24	8.61	23	7.17	28	7.14	38	عامة	
8.94	97 728	8.83	94 930	8.76	89 597	8.96	83 701	خاصة	صناعة
28.62	75	29.96	80	24.87	97	30.26	161	عامة	
0.62	6 877	0.61	6 599	0.59	6 130	0.60	5 625	خاصة	فلاحة
36.64	96	32.95	88	46.41	181	33.83	180	عامة	
0.26	2 936	0.26	2 887	0.27	2 767	0.28	2 639	خاصة	المحروقات والمناجم
0.76	2	1.12	3	0.76	3	1.5	8	عامة	
100	1 092 908	100	1 074 236	100	1 022 231	100	934 037	خاصة	المجموع
100	262	100	267	100	390	100	532	عامة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique," <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 28, p. 10, N° 30, p.p. 11-12, N° 32, p. 11, N° 33, p.p. 10 - 11 (Consulté le: 26/8/2019).

يلاحظ من خلال الجدول أن:

- القطاعات الاقتصادية الكبرى التي تَنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة تُقسم إلى ستة قطاعات، وهي: الخدمات، النشاطات الحرفية، البناء والأشغال العمومية والري، الصناعات التحويلية، الفلاحة، المحروقات والطاقة والمناجم والخدمات المتصلة به،

- قطاع الخدمات يحتل المرتبة الأولى من حيث نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يضمها، وبحصة تُقدر بـ 51.36%، وهذا راجع إلى المردودية العالية التي يحققها هذا القطاع وانخفاض تكلفة الاستثمار فيه. يليه قطاع النشاطات الحرفية بنسبة 22.09%. ثم يتبعهم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 16.69%. ثم يأتي قطاع الصناعة بنسبة 8.94%. ثم قطاع الفلاحة بنسبة 0.63%. وأخيرا قطاع المحروقات والمناجم والخدمات المتصلة به بنسبة 0.26%. وهذا في نهاية السداسي الأول من سنة 2018،

- هناك إقبالا ضعيفا للمستثمرين الخواص على القطاعات الإنتاجية (الصناعية والفلاحية)، وإقبالا كبيرا على القطاعات الخدمية والتجارية نظرا للربح السريع وانخفاض نسبة المخاطرة فيها، مما يعني أن القطاعات الإنتاجية مازالت غير مُحفزة للاستثمار، وبالتالي تبقى فرص الاستثمار فيها تنتظر الظروف المواتية لاستغلالها.

#### ثانيا: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018

سيتم توضيح تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فقط، وذلك وفقا للإحصائيات المتوفرة، من خلال التطرق إلى تطور معدل نمو كل من: المؤسسات المنشأة والمعادة إنشائها، والمشطوبة، والمؤسسات بصفة عامة، كما يلي:

#### جدول 10/4: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018

نهاية السداسي الأول لسنة 2018	2017	2016	2015	المؤسسات الخاصة
39 811	86 977	122 665	91 172	المؤسسات المنشأة والمعادة إنشائها
—	29.09 -	34.54	95.52	معدل نمو المؤسسات المنشأة والمعادة إنشائها
21 139	34 972	34 471	8 646	المؤسسات المشطوبة
—	1.45	298.69	4.50 -	معدل نمو المؤسسات المشطوبة
18 672	52 005	88 194	82 526	نمو المؤسسات*
—	5.08	9.44	9.96	معدل نمو المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 26, p. 10, N° 28, p. 13, N° 30, p. 14, N° 32, p. 14, N° 33, p. 13 (Consulté le: 26/8/2019).

يُشير الجدول إلى أن:

- انخفاض معدل نمو المؤسسات الخاصة يُعزى إلى انخفاض معدل نمو المؤسسات المنشأة والمعادة إنشائها، أو إلى ارتفاع معدلات نمو المؤسسات المشطوبة، أو معا،
- المؤسسات المنشأة والمعادة إنشائها تُسجل معدلات نمو منخفضة خلال السنوات الأخيرة، بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية للبلد،

\* نمو المؤسسات من حيث العدد = عدد المؤسسات المنشأة + عدد المؤسسات المعادة إنشائها - عدد المؤسسات المشطوبة.

- معدل نمو المؤسسات المشطوبة في ارتفاع ولكنه متذبذب، حيث يُعبر في نفس الوقت عن معدل نمو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي معدل نمو المؤسسات التي تخرج من السوق وتُشهر إفلاسها، نتيجة لتراكم العديد من المشاكل، حيث بلغ عدد المؤسسات المشطوبة 21 139 مؤسسة في نهاية السداسي الأول لسنة 2018.

### ثالثا: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2015 - 2018

سيتم توضيح الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال التطرق إلى تطور مساهمتها في التوظيف، تكوين القيمة المضافة، وتنمية الصادرات، كما يلي:

1. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018: تساهم هذه المؤسسات في التخفيف من حدة البطالة التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، عن طريق استحداث مناصب عمل جديدة سنويا، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول 11/4: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر

##### خلال الفترة 2015 - 2018

الطبيعة القانونية للمؤسسات	2015		2016		2017		نهاية السداسي الأول لسنة 2018	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
خاصة	2 327 293	98.16	2 511 674	98.86	2 632 018	99.12	2 668 173	99.18
النمو	216 628	10.29	184 381	7.92	120 344	4.79	—	—
عامة	43 727	1.84	29 024	1.14	23 452	0.88	22 073	0.82
النمو	- 2 840	- 6.10	- 14 703	- 33.62	- 5 572	- 19.19	—	—
المجموع	2 371 020	100	2 540 698	100	2 655 470	100	2 690 246	100
النمو	213 788	9.91	169 678	7.15	114 772	4.51	—	—

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique," <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N<sup>0</sup> 26, p. 10, N<sup>0</sup> 28, p. 13, N<sup>0</sup> 30, p. 14, N<sup>0</sup> 32, p. 14, N<sup>0</sup> 33, p. 13 (Consulté le: 26/8/2019).

تُظهر نتائج الجدول أن:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها 1 093 170 مؤسسة في نهاية السداسي الأول لسنة 2018، توظف 2 690 246 عامل، أي بمتوسط عاملين في كل مؤسسة،  
- نسبة الزيادة في استحداث مناصب عمل جديدة من سنة 2015 إلى 2017 تُقدر بـ 11.99%، حيث انتقل العدد من 2 371 020 إلى 2 632 018 عامل، أي أنه تم استحداث 284 450 منصب عمل جديد خلال هذه الفترة. أما معدلات نمو التوظيف من سنة لأخرى فلقد كانت موجبة ولكن متناقصة، وذلك بالموازاة مع معدلات النمو الموجبة والمتناقصة لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- هناك هيمنة مطلقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على قطاع العمالة، حيث تُقدر نسبة مساهمتها في إيجاد مناصب العمل بأكثر من 98% خلال سنوات الدراسة. هذه الهيمنة رافقها تراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في التوظيف، والتي سجلت معدلات نمو سلبية خلال هذه السنوات، وذلك بالموازاة مع معدلات النمو السالبة لتعدادها.

2. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2014 - 2016: تساهم هذه المؤسسات في إنشاء القيمة المضافة ومنه في توليد الثروة، وبيانات الجدول الموالي توضح ذلك:

جدول 12/4: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2014 - 2016

الوحدة: مليار دينار جزائري

2016		2015		2014		نوع القطاع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
85.77	8 529.27	85.78	7 924.51	86.1	7 338.65	قطاع خاص
7.63	604.76	7.98	585.86	8.86	597.46	النمو
14.23	1 414.65	14.22	1 313.36	13.9	1 187.93	قطاع عام
7.71	101.29	10.55	125.43	32.99	294.69	النمو
100	9 943.92	100	9 237.87	100	8 526.58	المجموع
7.64	706.05	8.34	711.29	11.68	892.15	النمو

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 32, p. 31 (Consulté le: 26/8/2019).

يُبين الجدول أن:

- القطاع الخاص والذي يُمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ساهم بتكوين ما قيمته 8 529.27 مليار دينار جزائري من القيمة المضافة الإجمالية المقدرة بـ 9 943.92 مليار دينار جزائري في سنة 2016، في حين أن القطاع العام والذي يُمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، ساهم بتكوين ما قيمته 1 414.65 مليار دينار جزائري من هذه القيمة،

- القطاع الخاص والعام حققا معدلات نمو موجبة في تكوين القيمة المضافة ولكنها متناقصة، وذلك بالموازاة مع معدلات النمو الموجبة والمتناقصة لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- القطاع الخاص يساهم بشكل كبير في تكوين القيمة المضافة وهذا مقارنة بالقطاع العام، حيث بلغت نسبة المساهمة أكثر من 85% خلال سنوات الدراسة.

3. تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2017: تساهم هذه المؤسسات في تنويع والرفع من قيمة الصادرات خارج المحروقات، ومعطيات الجدول الموالي تُبين ذلك:

جدول 13/4: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2017

الوحدة: مليون دولار أمريكي

الصادرات	السنة	2015	2016	2017
الصادرات الإجمالية		37 787	28 883	34 763
نسبة الصادرات خارج المحروقات		5.46	6.16	5.46
قيمة الصادرات خارج المحروقات		2 063.17	1 779.19	1 898.05
معدل النمو		- 26.52	- 13.76	6.68

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N° 26, p.p. 51, 54,  
 N° 28, p.p. 47, 50, N° 30, p.p. 50, 51, N° 32, p. 36 (Consulté le: 26/8/2019).

يوضح الجدول أن:

- الصادرات الإجمالية للجزائر بلغت قيمتها 34 763 مليون دولار أمريكي سنة 2017، حيث تمثل المحروقات أهم مكوناتها، إذ بلغت نسبتها 94.54%، في حين أن نسبة الصادرات خارج المحروقات تظل هامشية، فهي لا تمثل سوى 5.46%. تتمثل أهم المنتجات المصدرة خارج المحروقات في: المنتجات النصف المصنعة بنسبة 3.98%، المنتجات الغذائية بنسبة 1%، وأخيراً المعدات الصناعية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية بنسبة 0.21% و 0.06% على التوالي<sup>1</sup>،

- الصادرات خارج المحروقات حققت معدل نمو موجب في سنة 2017، وهذا بعد أن حققت معدلات نمو سالبة في السنوات التي سبقتها.

**المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف**

تُعد ولاية سطيف من أهم الولايات الجزائرية، بسبب مركزها الاقتصادي والتجاري في البلد وكثافتها السكانية، ولقد شهدت الولاية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في جميع المجالات، الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية،... ولقد انعكس هذا التطور على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولدراسة وضعية هذا القطاع في ولاية سطيف، سيتم دراسة تطور تعداد هذه المؤسسات، وتطور حركيتها، ودراسة دورها في التنمية الاقتصادية المحلية من خلال مساهمتها في التوظيف.

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et des Mines, "Bulletin d'information statistique", Op. Cit., N° 32, p. 38.

## أولاً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018

سيتم توضيح تطور تعدادها حسب معيارين، هما: الحجم، وتوزيعها على فروع الأنشطة الاقتصادية الكبرى، كما يلي:

1. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018: بيانات الجدول الموالي توضح ذلك:

## جدول 14/4: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في ولاية سطيف

## خلال الفترة 2015 - 2018

2018		2017		2016		2015		حجم المؤسسات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
95.62	22 081	95.45	20 520	95.20	18 784	94.51	15 662	مؤسسات صغيرة جدا
3.57	825	3.69	794	3.89	768	4.41	732	مؤسسات صغيرة
0.80	185	0.84	182	0.9	179	1.06	177	مؤسسات متوسطة
100	23 091	100	21 496	100	19 731	100	16 571	المجموع
7.41	1 595	8.94	1 765	19.06	3 160	22.16	3 007	النمو

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف.

يتبين من خلال الجدول أن:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف، بغض النظر عن حجمها، تُحقق سنويا معدلات نمو موجبة، حيث قُدر معدل نموها من سنة 2015 إلى سنة 2018 بـ 39.34%، بانتقال عددها الإجمالي من 16 571 مؤسسة سنة 2015 إلى 23 091 مؤسسة سنة 2018، أي أنه تم إنشاء 6 520 مؤسسة جديدة خلال هذه الفترة،
- قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولاية سجل خلال السنوات الدراسة معدلات نمو موجبة، ولكنها متناقصة، وذلك تأثرا بالظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها الجزائر خلال هذه السنوات،
- المؤسسات الصغيرة جدا بلغ عددها 22 081 مؤسسة، أما المؤسسات الصغيرة فقد بلغ عددها 825، في حين بلغ عدد المؤسسات المتوسطة 185 مؤسسة، وهذا في نهاية سنة 2018،
- هناك هيمنة مطلقة للمؤسسات الصغيرة جدا في النسيج الاقتصادي للولاية بنسبة تفوق 94%، تليها مباشرة المؤسسات الصغيرة بنسبة لا تتعدى 4%، في حين لا تتعدى نسبة المؤسسات المتوسطة 1%، وهذا من مجموع هذه المؤسسات خلال سنوات الدراسة.

2. تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في ولاية سطيف خلال الفترة

2015 - 2018: معطيات الجدول الآتي تُبين ذلك:

جدول 15/4: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018

2018		2017		2016		2015		قطاعات النشاط
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
59.26	13 684	57.97	12 463	56.85	11 219	55.68	9 227	خدمات
19.44	4 491	20.31	4 367	21.12	4 169	27.36	4 535	بناء وأشغال عمومية
18.66	4 309	18.98	4 080	19.18	3 785	13.71	2 273	صناعة
1.95	451	2.01	434	2.10	415	2.38	396	فلاحة
0.67	156	0.70	152	0.72	143	0.84	140	المحروقات، الطاقة والمناجم
100	23 091	100	21 496	100	19 731	100	16 571	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف.

يتضح من خلال الجدول أن:

- ترتيب القطاعات من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة فيها على مستوى الولاية، هو نفس الترتيب على مستوى الوطن،

- قطاع الخدمات يحتل المرتبة الأولى من حيث نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي يضمها، وبحصة تُقدر بـ 59.26%، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 19.44%. ثم يتبعهم قطاع الصناعة بنسبة 18.66%. ثم يأتي قطاع الفلاحة بنسبة 1.95%. وأخيرا قطاع المحروقات والمناجم بنسبة 0.67%. وهذا في سنة 2018.

ثانيا: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018

سيتم توضيح تطور حركية هذه المؤسسات من خلال التطرق إلى تطور معدل نمو كل من: المؤسسات المنشأة، والمشطوبة، والمؤسسات بصفة عامة، كما يلي:

جدول 16/4: تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018

2018	2017	2016	2015	المؤسسات
2 194	2 256	3 644	3 295	المؤسسات المنشأة
2.47 -	38.09 -	10.59	4.04	معدل نمو المؤسسات المنشأة
599	491	484	288	المؤسسات المشطوبة
21.99	1.44	68.05	95 -	معدل نمو المؤسسات المشطوبة
1 595	1 765	3 160	3 007	نمو المؤسسات
7.41	8.94	19.06	22.16	معدل نمو المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف.

يُشير الجدول السابق إلى أن:

- انخفاض معدل نمو المؤسسات في ولاية سطيف يُعزى إلى انخفاض معدل نمو المؤسسات المنشأة، أو إلى ارتفاع معدلات نمو المؤسسات المشطوبة، أو معاً،
- المؤسسات المنشأة تُسجل معدلات نمو سالبة خلال السنوات الأخيرة، بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية للبلد،
- معدل نمو المؤسسات المشطوبة غير مستقر، ولكنه يعرف معدلات نمو موجبة، حيث أن هذا المعدل الذي يُعبر عن معدل الفشل ارتفع في السنة الأخيرة بنسبة 21.99% مقارنة بالسنة السابقة، وذلك نتيجة تراكم العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات.

ثالثاً: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في ولاية سطيف خلال الفترة 2018 - 2015

بيانات الجدول أدناه تُظهر ذلك:

جدول 17/4: تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في ولاية سطيف

خلال الفترة 2018 - 2015

السنوات	2015	2016	2017	2018
عدد العاملين	58 093	64 003	67 319	70 825
معدل النمو	11.12	10.17	5.18	5.20

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: الإحصائيات المقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف.

يلاحظ من خلال الجدول أن:

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي بلغ عددها 23 091 مؤسسة في نهاية سنة 2018، تُوظف 70 825 عامل، أي بمتوسط ثلاثة عاملين في كل مؤسسة،
- أن نسبة النمو في إيجاد مناصب عمل جديدة من سنة 2015 إلى 2018 تُقدر بـ 21.91%، حيث انتقل العدد من 58 093 إلى 70 825 عامل. أما نسبة النمو في إيجاد مناصب عمل من سنة لأخرى، فلقد كانت موجبة ولكن متناقصة، وذلك بالموازاة مع معدلات النمو الموجبة المتناقصة لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولاية.

## خلاصة

تَبين من خلال هذا الفصل، أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتفق عليه كل من الباحثين الاقتصاديين، ووكالات الإحصاء، والمنظمات الدولية، والدول،... وذلك بسبب اختلاف درجة النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي للدول، تنوع الأنشطة الاقتصادية، وإختلاف الأهداف المراد تحقيقها من وراء التعريف، والتي قد تكون أهداف إحصائية، فيتم تعريفها غالبا انطلاقا من المدخل الكمي، وذلك بالاعتماد على معايير كمية، كمعيار عدد العاملين، أو أهداف وظيفية، فيتم تعريفها إنطلاقا من المدخل النوعي، وذلك بالاعتماد على معايير نوعية، كالخصائص الإدارية والتنظيمية لها، ولتفادي سلبيات كل مدخل وتحقيق الهدفين، غالبا ما يتم المزج ما بين هذه المدخل والأهداف، باستخدام كل من المعايير الكمية والنوعية في تعريفها. تَبين كذلك أن الاهتمام المتزايد للدول في العقود الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج عن الدور الكبير الذي يلعبه في عملية التنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فهو يوصف بالعمود الفقري للتقدم الاجتماعي - الاقتصادي.

اتضح كذلك إنطلاقا من هذا الفصل، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متفردة وبعيدة كل البعد عن صورة النموذج المصغر للمؤسسات الكبيرة، هذه الخصائص تلقي بضلالها على كل الممارسات الإدارية والتنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بممارسات تعبئة الموارد البشرية، والتي تَشترك في أنها ممارسات غير رسمية، وغير متطورة، وغير مهيكلة، وبسيطة، ومرنة، وقصيرة المدى. كما اتضح أنه توجد وجهتي نظر متناقضتين، حول تحديد نوع تأثير هذه الخصائص على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، فوجهة النظر الأولى تُلقب هذه المؤسسات بالصغير جميل، حيث تُفترض تأثير إيجابي لخصائصها. في حين أن وجهة النظر الثانية تُلقب هذه المؤسسات بالصغير صعب أو البيت الكئيب، حيث تُفترض تأثير سلبي لخصائصها.

فيما يخص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، فلقد تَبين من خلال هذا الفصل، أن عددها يُقدر بـ 1 093 170 مؤسسة في نهاية السداسي الأول لسنة 2018، وأنها سجّلت معدلات نمو موجبة ومتناقصة في السنوات الأخيرة، بسبب انخفاض معدل نمو المؤسسات المنشأة وارتفاع معدلات فشلها، وذلك بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلد، وتَبين أن نشاطها يتمركز في القطاعات الخدمية دون القطاعات الإنتاجية، أما فيما يتعلق بمساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فلقد تَبين أن هذه المؤسسات تُوظف 2 690 246 عامل، وأنها تساهم في تكوين القيمة المضافة وتنمية الصادرات ولكن بنسبة ضعيفة. وفيما يخص ولاية سطيف، فإن عدد هذه المؤسسات بلغ 23 091 مؤسسة سنة 2018، وسجّلت معدلات نمو موجبة ومتناقصة في السنوات الأخيرة، بسبب انخفاض معدل نمو المؤسسات المنشأة وارتفاع معدلات فشلها، تأثرا بالظروف الاقتصادية والسياسية للبلد، وتَبين أن نشاطها يتركز كذلك في القطاع الخدمي، وأنها تُوظف 70 825 عامل.

في الأخير، وبعد التعرض إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من: تعبئة الموارد البشرية والممارسات المرتبطة بها، أداء العاملين، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سيتم إسقاطها في الجانب الميداني في الفصل الموالي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بولاية سطيف، وهي المؤسسة المتوسطة SGP.

## الفصل الخامس

دراسة ميدانية حول ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على

أداء العاملين بالمؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast

## تمهيد

في إطار الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها، والمتمثلة في اختبار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة، سيتم إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة، والمتمثلة في ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين، والتي تم التطرق إليها في الفصول النظرية السابقة، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الإطار الميداني للدراسة، ويتطلب ذلك اختيار مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو مجموعة منها، وإجراء دراسة ميدانية فيها، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة Sétif Gold Plast، وهي مؤسسة جزائرية خاصة إنتاجية ومتوسطة الحجم تنشط بولاية سطيف.

لإنجاز الدراسة الميدانية يجب اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، التي تُمكن من جمع البيانات ومعالجتها بطريقة كفأة وفعالة، للوصول إلى نتائج ذو جودة، وسيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي سيتم معالجتها كميًا، عن طريق برنامج SPSS، الذي يُتيح مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تُمكن من عرض وتحليل نتائج الاستبيان، وكذلك عن طريق برنامج Smart PLS المرتبط بنوع معين من النمذجة الإحصائية، والمتمثلة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، والذي يُتيح استخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدم، والتي تَسمح للباحث بدراسة العلاقات بين المتغيرات المقاسة في وقت واحد (تقييم نماذج القياس) وكذلك بين المتغيرات الكامنة (تقييم النموذج الهيكلي)، بهدف توقع المتغير التابع أو تحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع، وبالتالي تأكيد أو نفي صحة فرضيات الدراسة، وكذلك بهدف بناء نموذج قياس يكون صالحًا لدراسات مستقبلية.

سيتم من خلال هذا الفصل إنجاز دراسة ميدانية حول ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم التعرض إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث سيتم تناول عرض وتحليل نتائج الاستبيان، وفي المبحث الرابع سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية في تقييم النموذج الافتراضي للدراسة بتطبيق نمذجة PLS-SEM، وفي المبحث الخامس والأخير سيتم التعرض إلى اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast محل الدراسة

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 1 093 170 مؤسسة، بحيث تُوظف 2 724 264 عامل، وهذا في نهاية السداسي الأول لسنة 2018، ولقد وصل عددها في ولاية سطيف 23 091 مؤسسة، بحيث تُوظف 70 825 عامل، وهذا في نهاية سنة 2018، وبما أن الإطار الميداني للدراسة محصور على هذا النوع من المؤسسات، فلقد وقع اختيارنا على إحدى هذه المؤسسات التي تنشط بولاية سطيف وفي مجال الصناعة، وبالذات على مؤسسة Sétif Gold Plast.

سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على المؤسسة SGP محل الدراسة، وذلك بالتطرق إلى مبررات اختيارها، تعريفها، نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي، وأهم التحديات التي تواجهها ومشاريعها المستقبلية.

### المطلب الأول: مبررات اختيار مؤسسة SGP وتعريفها ونشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي

سيتم فيما يلي توضيح دواعي اختيار مؤسسة SGP كمجال للدراسة الميدانية، ثم تناول تعريفها وأخيرا التطرق إلى هيكلها التنظيمي.

#### أولا: مبررات اختيار مؤسسة SGP

للقيام بالدراسة الميدانية وقع الاختيار على مؤسسة SGP وذلك لعدة اعتبارات موضوعية، هي:

1. **تصنيف المؤسسة:** بإسقاط معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حسب المادة الثامنة من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على مؤسسة SGP، نتحصل على الجدول التالي:

#### جدول 1/5: إسقاط معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مؤسسة SGP

المعيار	عدد العاملين (عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الاستقلالية
حجم المؤسسة	$50 \leq$ و $250 \geq$	$400 \leq$ و $4000 \geq$	ضرورة توفر شرط الاستقلالية في الإدارة
مؤسسة متوسطة	$50 \leq$ و $250 \geq$	$400 \leq$ و $4000 \geq$	ضرورة توفر شرط الاستقلالية في الإدارة
مؤسسة SGP	105	3400	توفر الشرط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الثامنة من القانون رقم 17 - 02، المؤرخ في 10 جانفي 2017، صفحة 6.  
- المقابلة مع مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة SGP.

يتضح من خلال الجدول، أن مؤسسة SGP تُصنف من المؤسسات المتوسطة، ذلك أن معايير تصنيف هذه الأخيرة تنطبق عليها، مع الإشارة إلى الملاحظات التالية:

- شغلت مؤسسة SGP 141 عامل في سنة 2018، 74.46% منهم عمال دائمين (105 عامل) و 34.28% منهم عمال مؤقتين (36 عامل)، ويتم استبعاد العمال المؤقتين عند تصنيف المؤسسات، ذلك أنه حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُقصد بالأشخاص المستخدمين: "عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل

الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوية. والسنة التي يُعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بآخر نشاط محاسبي مقفل<sup>1</sup>.

- حققت مؤسسة SGP في سنة 2018 رقم أعمال يُقدر بـ 3400 مليون دج، وحسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن: "الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة إثني (12) عشر شهرا"<sup>2</sup>.

2. الانطباع الأولي للزيارات الميدانية للمؤسسة: من خلال المقابلة والملاحظة، فإن الزيارات الميدانية الأولية لمؤسسة SGP تركت لنا انطباعا أوليا بأن هذه المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالممارسات الإدارية، وبأنها تتوفر على الحد الأدنى من ممارسات التعبئة، وهذا ما شجعنا على إجراء الدراسة الميدانية فيها.

3. الوعود بتقديم تسهيلات من طرف المؤسسة: القائمين على مؤسسة SGP قدموا لنا وعودا بتقديم تسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية فيها، سواء فيما تعلق بالإجابة على الاستبيان من طرف كل العاملين الدائمين، أو تلك المتعلقة بالإطلاع على وثائق المؤسسة التي تساعد في إنجاز الدراسة.

4. طبيعة الوحدة الإحصائية لموضوع الدراسة: يُعتبر العامل الوحدة الإحصائية لموضوع هذا البحث، لهذا تم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة واحدة، لمعرفة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية لمؤسسة SGP على أداء العاملين فيها.

#### ثانيا: تعريف مؤسسة SGP

SGP هي اختصار لـ Sétif Gold Plast، وهي مؤسسة جزائرية خاصة متوسطة الحجم، تقع في الشرق الجزائري وبالضبط في ولاية سطيف، في منطقة النشاطات الحرفية مج رقم 363 قسم 10 بلدية أولاد صابر، على مساحة تقدر بحوالي 2000 متر مربع. SGP مؤسسة إنتاجية مختصة في التحويل الأولي لمادة البلاستيك الأساسية وبالتحديد PTE (Polyéthylène Téréphtalate)، لإنتاج مواد نصف مصنعة وهي المصبعات (Préformes) بمختلف الأحجام والألوان، والتي يقوم عملاؤها بتحويلها باستخدام تكنولوجيا النفخ (Soufflage) إلى عبوات بلاستيكية، والتي تُستخدم في مجالات التعبئة المتعلقة بالمياه المعدنية، المياه الغازية، المشروبات الغازية، عصائر الفواكه، الخل، ماء الزهر، منتجات الألبان، المايونيز، الزيوت النباتية، المواد الصيدلانية، مستحضرات التجميل، مواد التنظيف الصناعية،...

توفر مؤسسة SGP لعملائها ما يلي:

- تشكيلة من المصبعات أحادية الطبقة من PTE، والتي تسمح بتصنيع عبوات بسعة 125 مل إلى 5 لتر،
- تشكيلة تضم أكثر من ثمانين (80) لونا شفافا ومعتما، ومضافات مضادات الأشعة فوق البنفسجية، حاجز الأوكسجين، مضاد الاصفرار،...

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الخامسة، مرجع سابق، صفحة 5.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- تطوير منتجات مشحصنة، أي توفير منتجات تتماشى واحتياجات العملاء وأذواقهم، أي منتجات حسب الطلب، فيتم تكييف المنتجات بأحجام وأشكال وألوان متنوعة لتناسب والاحتياجات المتنوعة للعملاء، بمعنى تقديم منتجات بمختلف المقاسات، من حيث السعة، وطول العبوة، وطول رقبة العبوة وقطرها، ومختلف الألوان،

- الكميات المحددة من المنتجات وبالمواصفات المحددة في الوقت المحدد، ذلك أنها تتوفر لديها الطاقة الإنتاجية الكافية لاستيعاب طلبات السوق،

- مساعدة تقنية شاملة لشركائها من خلال تقديم التوجيه والمشورة واختيار أنسب المنتجات، المرافقة من خلال متابعة عملية تجربة المنتج، الدعم والتدخل التقني، وإذا لزم الأمر المساعدة في تنفيذ عمليات النفخ،

تعتبر مؤسسة SGP رضا شركائها الالتزام الرئيسي لها، فتهتم باحتياجاتهم ومشاكلهم، وتتعهد بتقديم الاستجابة المناسبة لها، مصحوبة بخدمة ذو جودة عالية خالية من العيوب.

فيما يخص أهم شركاء أو عملاء مؤسسة SGP، نجد على المستوى المحلي: شركة Sarl Fouara الناشطة في مجال المشروبات والمصبرات، شركة SPA MAMI للمشروبات الغازية، شركة SARL SARMOUK للمشروبات الغازية، شركة SBC SARL (Setifis bottling company) للعصائر والمشروبات الغازية، وكل هذه المؤسسات تَنشط بالمنطقة الصناعية للتخزين والنشاطات بولاية سطيف. أما على المستوى الوطني فنجد: شركة SARL EAUX MINERALES MECHTET EL FEZGUIA للمياه المعدنية، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية بيلة، شركة Bifa Algeria الناشطة في مجال البسكويت والحلويات والعصائر والمشروبات، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، شركة Sarl IDC (International Drinks Compagny)، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية بعنابة، شركة Garden Clean Mestar الناشطة في مجال مواد التنظيف الصناعية، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية بجيجل، شركة Sarl EMBG TOGI (Eau Minérale et Boissons Gazeuses)، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية أقبو ببجاية. بالإضافة إلى العديد من الخواص على المستوى المحلي والوطني الناشطين في مجال نفخ المصبات، والذين يعملون في محلاتهم الخاصة. من خلال قائمة لأهم العملاء، نلاحظ كثرتهم وتنوعهم حسب النشاط والمناطق الجغرافية، وهذا نتيجة الدور الكبير الذي تقوم به المؤسسة في التعريف بالمنتج على المستوى المحلي والوطني، والاستماع إلى العملاء لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم، وسياسة الترويج المتبعة القائمة على النوعية والسعر، وكذلك لقيام المؤسسة بتوزيع منتجاتها بوسائلها الخاصة، إذ أنها تمتلك حضيرة عتاد تحتوي على 15 شاحنة.

### ثالثا: نشأة وتطور نشاط مؤسسة SGP

قبل التطرق إلى نشأة مؤسسة SGP سيتم التعرض أولا إلى تاريخها، حيث يعود تأسيسها إلى سنة 2000 من طرف المقاول إبراهيم سالم عبد السلام. نواة هذه المؤسسة كانت عبارة عن محل صغير، يحتوي على آلة واحدة يُشغلها ثلاثة عمال، ثم تطور نشاطه إلى أن أصبح مؤسسة متوسطة، والجدول الموالي يوضح نشأة المؤسسة ومراحل نموها، من حيث: الصيغة القانونية، رأس المال، عدد العاملين، عدد الآلات، حجم الإنتاج، ورقم الأعمال:

### جدول 2/5: مراحل نمو مؤسسة SGP

متوسط رقم الأعمال في السنة	متوسط كمية الإنتاج في اليوم	عدد الآلات	عدد العاملين الدائمين	الموقع	رأس المال	سنة التأسيس	الصيغة القانونية
3 مليون دج	1 طن	8	6	أولاد صابر	—	2012	ETS* Brahim Salem Abdesselam
49 مليون دج	5 طن	8	12	أولاد صابر	50 مليون دج	2015	EURL** Iyad Plast
950 مليون دج	105 طن	8	64	أولاد صابر	350 مليون دج	2017	EURL Sétif Gold Plast
3400 مليون دج	205 طن	8	105	أولاد صابر	950 مليون دج	2018	SARL*** Sétif Gold Plast

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: المقابلة مع مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة لمؤسسة SGP.

يتبين من خلال الجدول، ما يلي:

– أن المحل الصغير والذي كان نواة مؤسسة SGP، تحول سنة 2012 إلى مؤسسة Brahim Salem Abdesselam، وهذا النوع من الأشكال القانونية للمؤسسات لا يتطلب تحديد رأس المال، ثم تحولت المؤسسة من سنة 2015 إلى سنة 2016 إلى مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة Iyad Plast، برأس مال يقدر بـ 50 مليون دج، ثم أصبحت في سنة 2017 مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة Sétif Gold Plast، برأس مال يقدر بـ 350 مليون دج، ثم تحولت من سنة 2018 إلى غاية اليوم إلى شركة ذات مسؤولية محدودة Sétif Gold Plast، برأس مال يقدر بـ 950 مليون دج.

ما تجدر الإشارة إليه، أن الأشكال القانونية للمؤسسات التي مرت بها مؤسسة SGP، هي الأشكال الأكثر تناسبا مع طبيعة خصوصيات المؤسسات الصغيرة الحجم. ومن أسباب تغيير الشكل القانوني لهذه المؤسسة عبر السنوات، هي تغيير حجمها، حيث كانت، بالاعتماد على معيار العمالة، مؤسسة مصغرة في سنة 2012 بستة عمال، ثم تطورت إلى مؤسسة صغيرة في سنة 2015 بـ 12 عامل، لتصبح مؤسسة متوسطة في سنة 2017 بـ 64 عامل، وكذلك بسبب طموحات مالك المؤسسة الذي يسعى إلى تحقيق رؤية مؤسسته. وفيما يتعلق بتحول مؤسسة SGP من مؤسسة فردية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، فكان السبب هو انضمام شريك آخر، وهو زوجة إبراهيم سالم عبد السلام.

– أن مؤسسة SGP ومنذ نشأتها في سنة 2000، وهي تنشط بمنطقة النشاطات الحرفية ببلدية أولاد صابر، وتُشغل نفس عدد الآلات، ولكن ليست نفسها، حيث ابتداء من سنة 2017 تم تغيير الثماني الآلات القديمة بآلات جديدة ذات تكنولوجيا حديثة، وهذا ما انعكس إيجابا على حجم التوظيف، وحجم الإنتاج، وقيمة رقم الأعمال. حيث أنه من سنة 2012 إلى 2014، ساهمت الآلات بتوظيف ستة عمال، وبلغ متوسط الإنتاج في

\* Entreprise.

\*\* Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

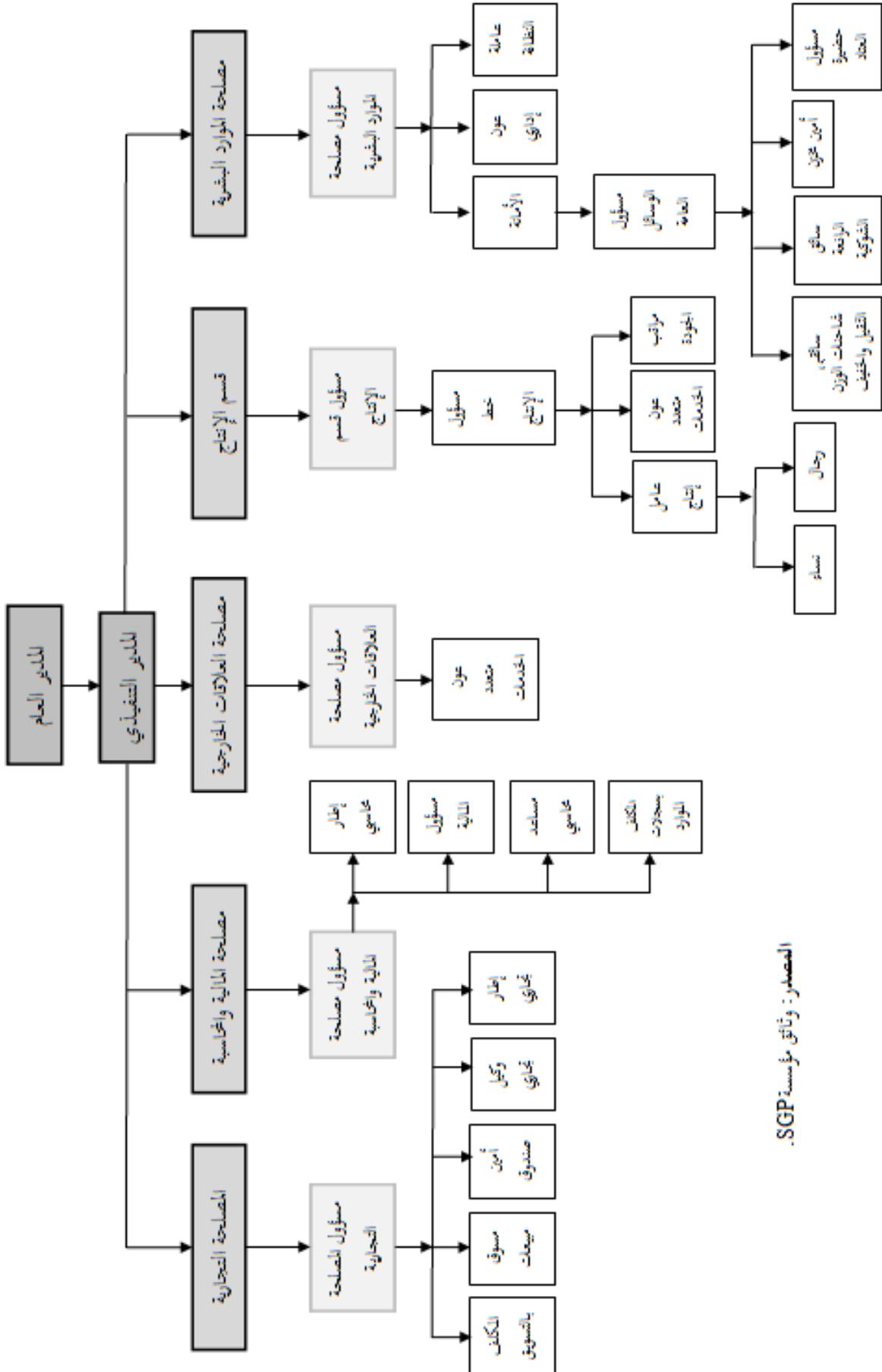
\*\*\* Société à Responsabilité Limitée.

اليوم واحد طن من المصبغات، وتم تحقيق بالمتوسط رقم أعمال سنوي يقدر بثلاثة مليون دج. أما من سنة 2015 إلى 2016، فقد تم توظيف 12 عامل، وبلغ متوسط الإنتاج في اليوم خمسة أطنان من المصبغات، وتم تحقيق بالمتوسط رقم أعمال سنوي يقدر بـ 49 مليون دج. ومع تغيير الآلات سنة 2017، عرفت المؤسسة قفزة نوعية من حيث حجم التوظيف وكمية ونوعية الإنتاج، إذ ارتفع عدد العاملين إلى 64 عامل، وبلغ متوسط الإنتاج في اليوم 105 أطنان من المصبغات، وتم تحقيق بالمتوسط رقم أعمال يقدر بـ 950 مليون دج، واستمر نشاط المؤسسة في النمو في سنة 2018، حيث تم توظيف 105 عامل، وبلغ متوسط الإنتاج في اليوم 205 أطنان من المصبغات، وتم تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 3400 مليون دج.

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP

يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الذي يُستخدم لتوجيه أنشطة المؤسسة، وتحديد أقسامها والعلاقات الوظيفية فيما بينها، وذلك من خلال توزيع المهام، المسؤوليات، الواجبات، السلطات، تحديد طرق انسياب المعلومات، وأنماط التفاعل الواجب تطبيقها. بينما يشير مخطط الهيكل التنظيمي إلى الرسم البياني للهيكل التنظيمي، والغرض منه هو توضيح هذا الأخير، فهو عبارة عن عرض مصغر لهيكل المؤسسة والعلاقات الموجودة فيها، إذ يوفر قدراً كبيراً من المعلومات عن المؤسسة ككل والتفاعل ما بين أجزائها، ودرجة مركزيتها وهرميتها، وعدد المستويات الإدارية، وخطوط السلطة، وسلسلة قياداتها... الشكل التالي يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP:

شكل 1/5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP



المصدر: وثائق مؤسسة SGP.

يتبين من خلال الرسم البياني السابق، ما يلي:

- أن نوع الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP هو هيكل تنظيمي وظيفي، والذي يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى أقسام حسب الوظائف الهامة والرئيسية فيها، ويكون كل موظف فيها مخصص لوظيفة واحدة تكون أدواره ومسؤولياته محددة بشكل واضح،

- بساطة الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، والذي يتجلى من خلال قلة المستويات الإدارية، بسبب صغر حجم المؤسسة، وعدم تعقد نشاطها، ذلك أنها تُنتج منتوجا واحدا، ويتجلى كذلك من خلال سيادة سمة التقارب المكاني في المؤسسة، إذ أنه من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة، تم ملاحظة أن كل رؤساء المصالح يعملون في مكان واحد يضم عدة مكاتب، ونفس الشيء بالنسبة للعاملين التنفيذيين الذي يعملون في مكان واحد كذلك، ويُفترض أن هذا يُسهل من عملية الاتصال، نقل المعلومات، الإشراف، الرقابة، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات،

- أن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يتكون من مجموعة من المستويات الإدارية. حيث يظهر في المستوى الأول المدير العام، وهو مالك المؤسسة، والذي يتولى تحديد الخطط والأهداف الاستراتيجية. ثم يليه المدير التنفيذي، وهو مدير أجير، والذي يتولى مهمة تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية. يتبع المدير التنفيذي مجموعة من المصالح والأقسام، والتي تقوم بمتابعة العديد من المهام والعمليات الإدارية والتنظيمية والفنية، يُشرف عليها مسؤولين متخصصين في المجال، وهم: مسؤول مصلحة الموارد البشرية، مسؤول قسم الإنتاج، مسؤول مصلحة العلاقات الخارجية، مسؤول مصلحة المالية والمحاسبة، مسؤول المصلحة التجارية. كل مصلحة أو قسم يتولى الإشراف على عدد من العاملين سواء كانوا أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ.

### المطلب الثاني: التحديات والمشاريع المستقبلية لمؤسسة SGP

سيتم فيما يلي التطرق إلى أهم التحديات التي واجهت مؤسسة SGP، والمشاريع الجديدة التي بدأت وتنوي المؤسسة إنجازها.

#### أولا: تحديات مؤسسة SGP

يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه المؤسسة فيما يلي:

- نقص المادة الأولية PTE، حيث كانت المؤسسة تعتمد لتأمينها على موردين من مختلف الولايات، كسكيكدة، وهران، والجزائر العاصمة، وبسبب احتكارهم لهذه المادة، جعلها غير متاحة في أي وقت، كما أنه يتم اقتناؤها بأسعار مرتفعة جدا، مما أثر سلبا على تنافسية المؤسسة، مما دفع هذه الأخيرة إلى استيرادها بنفسها من دول عديدة، كالصين، الهند، عُمان، والسعودية،

- نقص اليد العاملة المؤهلة في المجال التقني، من مهندسين وتقنيين ساميين، أي في مجال تشغيل الآلات وصيانتها، مما أدى بالمؤسسة إلى التعاقد مع شركة Demark الصينية المنتجة والموردة للآلات، وذلك بإبرام عقود مع موظفيها لتكوين عمال المؤسسة في مجال الصيانة وتشغيل الآلات،

- المنافسة الشرسة، حيث تواجه المؤسسة مجموعة من المنافسين على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني، مختصين في إنتاج منتجات التعبئة للمواد السائلة (المصبغات والسدادات)، أهمهم: مؤسسة Préforme-Plast، والتي تَنشط بمنطقة النشاطات الحرفية ببلدية أولاد صابر، شركة Pro-Form Packaging، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية العالمة، شركة مساهمة SGT ALGERIE SPA (Société Générale des Techniques)، والتي تَنشط بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر العاصمة، وتملك فرع في ولاية سطيف، شركة (Bordj Bou Arréridj) Sarl BBA، وهي تَنشط بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج.

#### ثانيا: المشاريع المستقبلية لمؤسسة SGP

يسعى القائمون على المؤسسة إلى تحقيق رسالتهم ورؤيتهم وأهدافهم الفصلية والسنوية المصاغة كتابيا. حيث تتمثل رؤية المؤسسة في: تحقيق الريادة في مجال تصنيع المصبغات (Préformes) والسدادات (Cols)، بمختلف الأشكال والمقاسات والألوان على المستوى المحلي والوطني والدولي. كما يسعون إلى تحويل المؤسسة إلى مجمع كبير يضم العديد من الوحدات ويستثمر في العديد من الأنشطة، ومنه:

- بهدف تحقيق النمو، قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين إضافيتين. الوحدة الثانية مقرها منطقة النشاطات الحرفية ببلدية أولاد صابر، تضم أربع آلات أكبر وتكنولوجيا أحدث من الآلات التي تضمها الوحدة الأولى، وذلك لإنتاج المصبغات. الوحدة الثالثة مقرها المنطقة الصناعية للتخزين والنشاطات بسطيف، تضم 11 آلة، لإنتاج السدادات بمختلف المقاسات، من حيث قطر السدادة وطولها، وبمختلف الألوان. ومن المخطط انطلاق عمل هاتين الوحدتين مع بداية سنة 2020،

- بهدف تنويع النشاط، تُخطط المؤسسة لإنتاج لوحات السونديتس (Panneau Sandwich) في السنوات القادمة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في إطار الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة لتحقيقه، والمتمثل في معرفة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء العاملين، سيتم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، وسيتم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، ثم سيتم اختيار الأدوات الإحصائية الملائمة. سيتم من خلال هذا المبحث، التطرق إلى مختلف الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في سبيل إعداد الدراسة الميدانية. ويحتوي على أهداف ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، وكذلك مجال الدراسة وخصائص المجتمع.

### المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية

أي دراسة لا بد أن يكون لها أهداف يراد تحقيقها، هذه الأهداف تُعتبر من العوامل الأساسية التي تُحدد نوع منهج الدراسة الذي يجب إتباعه.

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية أساساً إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في مقدمة الدراسة، وذلك بتوجيه الاستبيان الذي أُعد لهذا الغرض إلى العاملين الدائمين بمؤسسة SGP.

#### ثانياً: منهج الدراسة الميدانية

منهج البحث هو علم دراسة كيفية إجراء البحوث، فالإجراءات التي يقوم بها الباحثون في عملهم لوصف الظواهر وشرحها والتنبؤ بها تسمى منهجية البحث. فهو يُعنى بدراسة الطرق التي تُمكن من اكتساب المعرفة، ويهدف إعطاء خطة عمل للبحث<sup>1</sup>.

فمنهجية البحث هي وسيلة لحل مشكلة البحث بشكل منهجي، أي اتباع مجموعة من الخطوات المنظمة والمتسلسلة، المصممة للوصول إلى نتيجة معينة تزيد من مستوى معارفنا الأساسية، هذه الخطوات تتمثل في: طرح الأسئلة، مراجعة الإطار النظري للدراسة، بناء الفرضيات، تحليل المعطيات وكتابة النتائج، إيصال (نقل) النتائج بنشرها على شكل مقالات في مجلات محكمة، أو إلقائها في المؤتمرات والملتقيات العلمية.

المناهج العلمية على عدة أنواع، ويرتبط تحديد النوع الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع أو محتوى الدراسة، والأهداف المراد تحقيقها والإمكانات المتاحة. ولدراسة موضوع ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر من أكثر المناهج استعمالاً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية عموماً والعلوم الإدارية خصوصاً، ويقوم هذا المنهج على وصف وتحليل دقيق وتفصيلي للظاهرة أو الموضوع أو المشكلة قيد الدراسة وصفاً كمياً و/أو نوعياً، وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها،

<sup>1</sup> S. RAJASEKAR, P. PHILOMINATHAN and V. CHINNATHAMBI, "Research Methodology," <https://arxiv.org/pdf/physics/0601009.pdf>, India, 2013, p. 5 (See on: 12/04/2019).

وتصنيفها، وقياسها، ومقارنتها، وتفسيرها، وتحليلها، للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها، والعوامل التي تتحكم فيها، وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوصيف العلاقات بينها، واستخلاص النتائج<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

سيتم التطرق هنا إلى مختلف الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها لتحليل هذه البيانات.

#### أولاً: أدوات جمع البيانات

توجد العديد من الطرق والأدوات التي يمكن للباحث الاستعانة بها لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن بحثه، ولكل أداة من الأدوات خصائصها ومميزاتها الإيجابية والسلبية، ويتوقف اختيار الباحث لإحدى هذه الأدوات أو مجموعة منها على عدة عوامل، أهمها: طبيعة البحث وأهدافه، طبيعة مجتمع وعينة الدراسة، والإمكانات المتوفرة. ونظراً لهذه العوامل، فإنه سوف يتم الاعتماد على أداتين، هما: الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، والمقابلة كأداة ثانوية مفسرة وداعمة ومساعدة للدراسة، وفيما يلي شرح لكيفية الاعتماد على هاتين الأداتين:

**1. الاستبيان:** يُعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز الدراسة الميدانية. وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة، تُحدد وتصاغ بشكل جيد من طرف الباحث، بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة.

عادة ما يُصح عند دراسة موضوع معين باستخدام الاستبيان، الاعتماد على استبيانات جاهزة، بحيث تكون مصممة ومختبرة من طرف أكبر الباحثين المختصين في الموضوع، للاستفادة من أعمالهم وربحاً للوقت. ولكن فيما يخص موضوع هذه الدراسة فإن الاستبيانات المتعلقة به قليلة ونادرة، ففيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، أغلب الاستبيانات الخاصة به غير منشورة، إذ يتم نشر نتائج تحليلها فقط، أما الاستبيانات الخاصة بالمتغير التابع وهو أداء العاملين، والذي اعتمدنا على سلوكيات التعبئة وصفات العامل المعبئ لقياسه، فإنه لم تتمكن من التوصل إلى أي استبيان متعلق به. لهذا قامت الباحثة بتصميم استبيان الدراسة، بناء على الإطار النظري وبعض الاستبيانات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، لهذه الأسباب استغرق إعدادة أكثر من خمسة أشهر، من شهر نوفمبر إلى شهر مارس من سنة 2019. فيما يلي توضيح للمراحل التي مر بها إعداد الاستبيان والطرق التي تم الاعتماد عليها ملته:

<sup>1</sup> راجع كل من:

- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008) صفحة 66.

- نخولة ضامن الحمادة، علي الفلاح الضلعين، محمود عزت اللحام ومصطفى يوسف كافي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V10.0 (عمان (الأردن): دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2017) صفحة 126 - 127.

أ. مراحل إعداد الاستبيان: لإعداد الاستبيان بشكله النهائي\*، تم إتباع الخطوات التالية:

- مرحلة بناء الاستبيان: استنادا إلى الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصل الأول والثاني والثالث والرابع، وبناء على الإشكاليات والفرضيات التي تم طرحها في المقدمة، تم تحديد العبارات التي يجب أن يحتويها الاستبيان الأولي، حيث تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلق بالمستجوب.

تضمن استبيان ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول (ممارسات تعبئة الموارد البشرية): قُسم هذا المحور إلى أربعة محاور فرعية، حسب أنواع ممارسات تعبئة الموارد البشرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من الفصل الثاني. تهدف أسئلة هذا المحور إلى الكشف عن مستوى تطبيق هذه الممارسات في مؤسسة SGP حسب آراء العاملين بها.

للتذكير، فإنه تم الإعتماد في تحديد أنواع ممارسات تعبئة الموارد البشرية في الإطار النظري على نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه، وذلك لحدائته وشموليته ووضوحه، واعتماد أغلب الدراسات عليه، حيث يُعتبر المصدر الرئيسي لكل المواضيع المتعلقة بممارسات تعبئة الموارد البشرية، والذي صنفها إلى أربع مجموعات من الممارسات، ومنه تضمن هذا المحور أربعة محاور فرعية تعكس هذه المجموعات، هي: المحور الأول يضم الممارسات المتعلقة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، المحور الثاني فمرتبط بممارسات القيادة، المحور الثالث تضمن ممارسات تنظيم العمل، المحور الرابع يحتوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- المحور الثاني (أداء العاملين): قُسم هذا المحور إلى ثلاثة محاور فرعية، حسب أنواع سلوكيات تعبئة الموارد البشرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من الفصل الأول. وتهدف أسئلة هذا المحور إلى الكشف عن مدى التزام العاملين بسلوكيات التعبئة في مؤسسة SGP، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد عبارات هذا المحور، تطلب أولا اتخاذ القرارات المتعلقة بما يلي:

● اختيار مدخل تقييم الأداء: تبين من خلال الفصل الثالث أن هناك ثلاثة مداخل لتقييم أداء العاملين، هي: المدخل الكمي، المدخل النوعي، والمدخل المهجين، وعلى المقيّم أو الباحث المفاضلة بينها حسب معايير معينة ليتمكن من اختيار الأنسب. وعند القيام بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة وإجراء مقابلة مع مسؤولة مصلحة الموارد البشرية، تبين لنا استحالة الاعتماد على المدخل الكمي لتقييم أداء العاملين لسببين رئيسيين، هما:

- غياب أدنى الإحصائيات التي يتم الاستعانة بها لحساب المؤشرات الكمية لأداء العاملين. فمثلا لا يمكن حساب مؤشرات الإنتاج، بسبب عدم وجود الإحصائيات المرتبطة بتطور عدد العاملين المؤقتين في كل سنة وتطور مساهمتهم في الانتاج الكلي، وذلك لاستبعادها، من أجل التمكن من قياس انتاجية العاملين الدائمين، ذلك أن هذه الدراسة تقتصر على تقييم أداء هؤلاء العاملين فقط، لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُصنف على أساس عدد العاملين الدائمين بها فقط. كما لا يمكن حساب مؤشرات سلوكيات الموارد البشرية، كذلك بسبب عدم وجود الإحصائيات المتعلقة بها، كعدد ساعات التغيب، عدد الصراعات بين العاملين، عدد تاركي العمل،

\* أنظر ملحق 1، صفحة 286 - 293.

- غياب معايير الأداء المتعلقة بالصناعة التي تنشط فيها مؤسسة SGP، والتي يمكن على أساسها المقارنة والحكم على أداء العاملين، بأنه منخفض أو متوسط أو مقبول أو يتجاوز المعايير المتعارف عليها.

● اختيار مصدر تقييم الأداء: تبين من خلال الفصل الثالث أن مصادر تقييم أداء العاملين متعددة، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الزملاء كمصدر للتقييم، وتم استبعاد المصادر الأخرى لمبررات موضوعية. فلقد تم استبعاد الرؤساء لأن عددهم قليل في المؤسسة محل الدراسة، مما قد يُعزز من سلبيات هذا المصدر. كما تم استبعاد المرؤوسين لأنه لا يتماشى مع هدف الدراسة التي لا تهدف إلى تقييم الرؤساء بل العاملين ككل. وأستبعد كذلك التقييم الذاتي لتجنب مشكلة التحيز الشخصي. وأخيرا تم استبعاد الاعتماد على تقييم العملاء، سواء العملاء الخارجيين لصعوبة الوصول إليهم ولعدم احتكاكهم المباشر بكل العاملين، أو العملاء الداخليين لصعوبة الفصل ما بين المهام التي تكون مدخلات مباشرة لمهام أخرى، ولتجنب مشكلة التحيز الإيجابي أو السلبي نحو الزميل المباشر. لهذه الأسباب تم الاعتماد على تقييم الزملاء، وكذلك للاستفادة من مزايا هذا المصدر، ولتجنب مشكلة التحيز، لأن هذا المصدر يركز على الاتجاه العام للعامل نحو أداء زملائه، ولعددهم الكبير الذي يُمكن من الحصول على معلومات أدق وأشمل.

● اختيار أبعاد تقييم الأداء: تبين من خلال الفصل الأول، أن العامل المعبّي يتسم بصفات ويقوم بسلوكيات وتصرفات مختلفة تماما عن العامل غير المعبّي، تُترجم مستوى تعبئته التي تؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة ومتميزة من الأداء. أما من خلال الفصل الثاني، فلقد تبين أن أبعاد أداء العاملين متعددة، تتمثل في: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية. ولقياس أداء العاملين كان لا بد من المفاضلة ما بين الاعتماد على سلوكيات التعبئة التي حددها كل من WILS و TREMBLAY أو أبعاد أداء العاملين التي حددها كل من BORMAN و MOTOWIDLO وآخرون، وفي الأخير تقرر الاعتماد على سلوكيات التعبئة، ذلك أن هذه الأخيرة تتضمن كل أبعاد الأداء وتُعتبر أكثر اتساعا وأشمل منها، ولأنها تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء تتجاوز المستويات العادية والمتوقعة. ولإعداد عبارات والمحاور الفرعية التي يحتويها هذا المحور والتي تقيس سلوكيات التعبئة، تم الاعتماد على الإطار النظري الخاص بها، وكذلك على الإطار النظري الخاص بصفات العامل المعبّي التي حددها WILS وزملاؤه، كما تم الاعتماد على الإطار النظري الخاص بأبعاد أداء العاملين. ومنه تضمن هذا المحور ثلاثة محاور فرعية تعكس ثلاث مجموعات من السلوكيات، هي: المجموعة الأولى تضم السلوكيات المتعلقة باحترام عقد العمل، المجموعة الثانية فمرتبطة بسلوكيات التحفيز الفردي، المجموعة الثالثة تحتوي على سلوكيات التعبئة الفردية.

- محور المعلومات العامة: تضمّن هذا المحور خصائص العينة، والتي يُطلق عليها متغيرات المراقبة، تهدف هذه المتغيرات إلى تحديد إطار الدراسة الميدانية، بمعنى تحديد خصائص المجتمع الإحصائي والوحدة الإحصائية المستهدفة تبعا للموضوع المدروس، وبما أن الدراسة اقتصر على العاملين الدائمين بمؤسسة SGP، كانت متغيرات المراقبة المناسبة للوحدة الإحصائية المدروسة، هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، عدد المناصب المقلدة، والخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة.

- **مرحلة تحكيم وتجريب الاستبيان:** بعد الانتهاء من بناء الاستبيان الأولي وقبل استخدامه في البحث بشكل نهائي وكأداة أساسية لجمع البيانات، تم عرض الاستبيان مرفقا بنموذج الدراسة الأولي على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 1-، وكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة سطيف 2-، كما تم عرضه على مسؤولة مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة، وكل ذلك تحت إشراف ومتابعة ومراجعة المشرف\*، بهدف معرفة مدى دقة صياغة العبارات (أو البنود) التي تحتويها، ومدى ملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها، كما تم اختبار الاستمارة على عينة تجريبية صغيرة من مجتمع الدراسة (20 عامل)، للتأكد من مدى وضوح عباراتها، ولقد أفرزت هذه المرحلة ضرورة إجراء بعض التغييرات والتعديلات، والتي تمثلت في:

- إعادة صياغة بعض العبارات، لتبسيطها وإزالة الغموض عنها وجعلها أكثر وضوحا واختصارا،  
- حذف بعض العبارات المتعلقة بالمحور الأول حول ممارسات تعبئة الموارد البشرية، التي لا يمتلك العامل التنفيذي أي معلومات عنها،

- إعادة صياغة العبارات المتعلقة بالمحور الثاني حول أداء العاملين، من الصياغة: يحرص زملائي، يهتم زملائي، يقوم زملائي، يسعى زملائي، يتصف زملائي... إلى الصياغة التالية: يحرص العمال، يهتم العمال، يقوم العمال، يسعى العمال، يتصف العمال... وذلك تجنباً للانطباع الذي تتركه كلمة زملائي في ذهن العامل، على أنهم العمال الأقرب إليه اجتماعياً، وبالتالي تجنب مشكلة التحيز وإعطاء تقييماً عالياً لأدائهم،

- حذف محور كامل من الاستبيان، حيث كان مقسماً إلى ثلاثة محاور رئيسية، إذ كان المحور الثاني حول الشروط النفسية للتعبئة، والذي كان سيلعب دور المتغير الوسيط، وذلك لتداخل الكثير من عباراته مع ممارسات التعبئة، ولطول الاستبيان حيث كان يضم أكثر من 250 عبارة، مما حتم علينا إلغاؤه نهائياً، وسيتم الاعتماد عليه في بحوث مستقبلية حول استراتيجية تعبئة الموارد البشرية.

- **مرحلة ضبط الاستبيان:** تم تعديل نموذج الدراسة والاستبيان بناء على ملاحظات المشرف والمحكمين ونتائج اختبار الاستبيان الأولي على عينة تجريبية، فتم ضبط محاوره وعباراته ليخرج بصيغته النهائية، والجدول الموالي يوضح المحاور الرئيسية والفرعية للاستبيان، وعدد العبارات التي يحتويها كل فرع:

\* أنظر ملحق 2، صفحة 294.

## جدول 3/5: توزيع عبارات الاستبيان على مختلف المحاور الرئيسية والفرعية

عدد العبارات		فروع محاور الاستبيان الفرعية	محاور الاستبيان الفرعية	محاور الاستبيان الرئيسية		
50	7	—	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية		
	11	—	القيادة التحويلية			
	6	—	تنظيم العمل			
	27	5	التعيين		ممارسات إدارة الموارد البشرية	
		5	إدارة الكفاءات			
		6	التعويضات			
		4	تقاسم المعلومات			
		6	التغذية الراجعة التكوينية			
	65	15	7		سلوكيات داخل الدور	احترام عقد العمل
			8		السلوكيات الأخلاقية	
8		4	سلوكيات الإخلاص في العمل	سلوكيات التحفيز الفردي		
		4	سلوكيات التطوير المهني			
42		3	مساعدة الآخرين	التعبئة الفردية		
		8	تسهيل العلاقات البينية			
		2	التنسيق مع الآخرين			
		8	الروح الرياضية			
		4	التحسين المستمر			
		6	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية			
		9	الولاء التنظيمي			
2		التوجه نحو العميل				
7		—	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، عدد المناصب المقلدة، الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة	محور المعلومات العامة		
122	مجموع العبارات					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: الاستبيان النهائي، ملحق 1، صفحة 288 - 295.

يتبين من خلال الجدول، أن الاستمارة تتكون من محورين رئيسيين، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة،

حيث أن:

- المحور الأول يقيس مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وشمل على اثنين وخمسين (52) عبارة، ومقسم إلى أربعة محاور فرعية، كل محور ضم مجموعة من الممارسات. تضم المجموعة الأولى الممارسات المتعلقة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وشملت على سبع (07) عبارات. أما المجموعة الثانية فمرتبطة بالقيادة، شملت على إحدى عشرة عبارة (11). في حين أن المجموعة الثالثة تضمنت ممارسات تنظيم العمل، شملت على ست عبارات (06). وفي الأخير تحتوي المجموعة الرابعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وشملت على ست وعشرين عبارة (26)، موزعة على خمسة محاور فرعية، هي التعيين، ضم خمس عبارات (05)، إدارة الكفاءات، ضم خمس عبارات (05)، التعويضات، ضم ست عبارات (06)، تقاسم المعلومات، ضم أربع عبارات (04)، التغذية الراجعة التكوينية، ضم ست عبارات (06).

- المحور الثاني يقيس مستوى أداء العاملين، وشمل على خمس وستين (65) عبارة، ومقسم إلى ثلاثة محاور فرعية، كل محور ضم مجموعة من السلوكيات. تضم المجموعة الأولى السلوكيات المتعلقة باحترام عقد العمل، وشملت على خمسة عشر (15) عبارة، موزعة على فرعين، هما سلوكيات داخل الدور، ضم سبع عبارات (07)، والسلوكيات الأخلاقية، ضم ثماني عبارات (08). أما المجموعة الثانية فمرتبطة بسلوكيات التحفيز الفردي، شملت على ثماني عبارات (08)، موزعة على فرعين، هما سلوكيات الإخلاص في العمل، ضم أربع عبارات (04)، وسلوكيات التطوير المهني، ضم أربع عبارات (04). في حين أن المجموعة الثالثة والأخيرة تضمنت سلوكيات التعبئة الفردية، شملت على اثنين وأربعين (42) عبارة، موزعة على ثماني محاور فرعية، هي مساعدة الآخرين، ضم ثلاث عبارات (03)، تسهيل العلاقات البينية، ضم ثماني عبارات (08)، التنسيق مع الآخرين، ضم عبارتين (02)، الروح الرياضية، ضم ثماني عبارات (08)، التحسين المستمر، ضم أربع عبارات (04)، المشاركة في الحياة المدنية الداخلية، ضم ست عبارات (06)، الولاء التنظيمي، ضم تسع عبارات (02)، التوجه نحو العميل، ضم عبارتين (02).

- محور المعلومات العامة يصف خصائص مجتمع الدراسة، وشمل على سبعة (07) أسئلة، متعلقة بكل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، عدد المناصب المقلدة، والخضوع لدورات تدريبية. تجدر الإشارة إلى أن كل عبارات المحاور الرئيسية للاستبيان تُعتبر من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة، وصيغت وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، الذي عادة ما يُستعمل لقياس الآراء والاتجاهات، وقد تم تحديد الإجابات في خمسة اقتراحات، تتراوح ما بين عدم الموافقة الشديدة والموافقة الشديدة. كما يوضح الجدول التالي:

جدول 4/5: سلم ليكرت الخماسي

الإتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماما
القيمة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول السابق، أنه يتطلب إعطاء وزن معين لإجابة معينة، للتمكن من معالجة الدراسة كميًا، حيث تم منح: غير موافق تمامًا نقطة واحدة (01)، غير موافق نقطتين (02)، موافق بدرجة أقل ثلاث نقاط (03)، موافق أربع نقاط (04)، موافق تمامًا خمس نقاط (05).

- **مرحلة اختبار صدق وثبات الاستبيان:** هي اختبارات قبلية، تعكس نتائجها مدى قابلية الاعتماد على أداة الدراسة كأداة فعالة لجمع البيانات. يُقصد بالصدق اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة، وأنها صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى وضوح عباراتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. أما الثبات فيُقصد به درجة الاستقرار في نتائج الاستبيان، أي أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه مرة أخرى على نفس المستجوبين وفي ظل نفس الظروف.

- اختبار صدق الاستبيان: تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري أو كما يُطلق عليه صدق المحتوى أو الصدق الخارجي أو صدق المحكمين، وتم عن طريق تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في موضوع البحث وفي مجال تصميم الاستبيانات، والالتزام بالملاحظات المقدمة وإجراء التعديلات الضرورية، وبناء على ذلك تأكد الصدق الظاهري أو وضوح عبارات الاستبيان، وارتباطها بمتغيرات الدراسة وشموليتها لقياس جميع جوانبها، والتوازن بين أبعاد الاستبيان.

- اختبار ثبات الاستبيان: تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات الاستبيان، تتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد الصحيح، وأي زيادة في قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة في استقرار نتائج الاستبيان، لو أُعيد توزيعه مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث يفسر وفقاً للقيم التالية: أكبر من 0.7 مرض، يتراوح ما بين 0.6 و 0.7 مقبول، أقل من 0.6 ضعيف<sup>1</sup>.

لقد تم من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS\*)، استخراج معامل ألفا كرونباخ لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان مجتمعة. الجدول الموالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمجاور الاستبيان عند القيام بالدراسة الاستطلاعية، حيث تم القيام بدراسة تجريبية مسبقة للاستبيان شملت 20 عامل غير دائم في المؤسسة المتوسطة SGP، ويوضح كذلك قيمة ألفا كرونباخ لمجاور الاستبيان عند القيام بالدراسة الميدانية النهائية، والتي شملت 91 عامل دائم في المؤسسة محل الدراسة:

<sup>1</sup> جوزيف ف. هار، ج. توماس م هالت، كريستيان م. غينكل، ماركو زارستد، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزيئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، الطبعة الأولى، (عمان (الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي، 2020) صفحة 160.

\* Statistical Package for Social Sciences, version 22.

جدول 5/5: معامل ألفا كرونباخ للدراسة التجريبية والميدانية

معامل ألفا كرونباخ للدراسة الميدانية	معامل ألفا كرونباخ للدراسة التجريبية	معامل ألفا كرونباخ محاور الاستبيان
0.943	0.957	المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية
0.950	0.957	المحور الثاني: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 295 - 296.

يتضح من خلال الجدول، أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان للدراسة التجريبية تفوق 0.9، ما يُبين أن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ثابتة، بمعنى أن المستجوبين يفهمون العبارات بنفس الطريقة وكما تقصدها الباحثة، أي أنه في حالة ما أعيد توزيع الاستبيان بعد فترة زمنية ما، سيتم التوصل إلى نفس النتائج بنسبة 95.7%، ومنه نستنتج أنه يمكن الاعتماد على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، أما فيما يتعلق بقيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان للدراسة الميدانية فهي تفوق كذلك 0.9، فهي قيمة ممتازة، تدل على ثبات الاستبيان، أي استقرار الإجابات، بمعنى أن باحثين آخرين يمكنهم استعمال نفس الاستبيان لدراسة نفس الموضوع.

ب. طريقة ملء الاستبيان: للحصول على إجابات العاملين تم الاعتماد على الطريقتين التاليتين:

– الطريقة الأولى: تم فيها استخدام المقابلة الشخصية، أي المقابلات التي تتم وجها لوجه، مع عدد كبير من عمال مؤسسة SGP، وذلك أن المقابلات الشخصية:

– تُجنبنا العديد من المشكلات، منها: التماطل في إرجاع الاستبيان، وعدم الإجابة على جميع أسئلته مما يؤدي إلى إغائه،

– تُمكننا من شرح وتبسيط أسئلة الاستبيان كلما اقتضت الضرورة ذلك،

– تُعتبر ضمان لتقدم الإجابات من مصدرها الأصلي، ولا مجال للإجابة عنها من أي شخص آخر،

– تُعتبر من الوسائل التي تُمكننا من رصد انفعالات المستجوبين، والحصول على معلومات إضافية تساعدنا في تحليل النتائج.

تجدر الإشارة، إلى أنه أثناء المقابلات الشخصية حرصنا فقط على طرح الأسئلة وتوضيحها كلما اقتضت

الضرورة ذلك، دون التدخل في إجابات المستجوبين، وهذا حتى لا نقوم بإيحاء بإجابة معينة.

– الطريقة الثانية: بسبب تعذر إجراء المقابلة مع كل فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لما تتطلبه من وقت وجهد كبيرين، ولصعوبة الاتصال المباشر بعمال مؤسسة SGP، والذي إن تم فإنه عادة ما يُطلب منا تحديد موعد ثان لإجراء المقابلة، والتي غالبا ما تلغى لعدة أيام بسبب انشغالهم الكثيرة، فإننا اضطررنا في الكثير من الأحيان إلى تسليم الاستبيان لهم يدا بيد ثم استرجاعه لاحقا.

## 2. المقابلة: تم الاعتماد على نوعين من المقابلات، هما:

أ. **المقابلة المهيكلية (المقيدة أو المقننة):** وهي المقابلة التي يُجريها الباحث حينما يعرف بدقة ماهية المعلومات المطلوبة، فتكون لديه قائمة من الأسئلة المحددة مسبقا والتي يوجهها للمستجوب<sup>1</sup>، والأسئلة التي يتم طرحها قد تكون مفتوحة (أو غير مقفلة) حيث يُترك للمستجوب حرية اختيار الأسلوب والعبارات التي يراها ملائمة، أو مغلقة (أو مقفلة) بحيث يعطى للمستجوب خيارات محددة لا بد أن يلتزم بها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام المقابلة المهيكلية المغلقة مع العاملين بمؤسسة SGP، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي احتوى فقط على الأسئلة ذات النهايات المقفلة، لجعل المستجوب يُركز أكثر على المعلومات التي تساعد في إنجاز الدراسة.

ب. **المقابلة غير المهيكلية (الحرّة أو غير المقننة):** الباحث الذي يُجري هذا النوع من المقابلات لا يعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة التي يوجهها إلى المستجوب، كما أنه يقوم أثناءها بطرح أسئلة مفتوحة وعامة<sup>2</sup>. ولقد تم استخدام هذا النوع من المقابلات خلال الزيارات الاستطلاعية مع عدد من مسؤولي مؤسسة SGP، وهم: المدير التنفيذي، مسؤولة مصلحة الموارد البشرية، مسؤولة مصلحة المالية والمحاسبة، ومسؤولة المصلحة التجارية، لتزويدنا بمعلومات عامة حول مؤسسة SGP، تتعلق بتطور نشاطها من حيث شكلها القانوني ورقم أعمالها وعدد عمالها، بعض الممارسات الإدارية فيها، القانون الداخلي الخاص بها، التحديات التي تواجهها، مشاريعها المستقبلية، وغيرها من المعلومات.

### ثانيا: أساليب التحليل الإحصائي

تُعتبر أساليب التحليل الإحصائي أداة أساسية لباحثي العلوم الاجتماعية، للحصول على معلومات من البيانات الخام التي تم جمعها، ويوجد عدد لا نهائي منها، لذلك على الباحث اختيار الأنسب منها، بحيث تتوافق مع فرضيات الدراسة وطبيعة البيانات، وهذا لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدوا في البداية على التحليل الأحادي المتغير والثنائي المتغيرات لفهم البيانات والعلاقات، لكن العلاقات الأكثر تعقيدا جعلت من الضروري الاعتماد بشكل متزايد على أساليب أكثر تطورا في تحليل البيانات المتعددة المتغيرات، وتُعتبر هذه الأخير على تطبيق المناهج الإحصائية التي تُحلل متغيرات متعددة في وقت واحد، والتي يُطلق عليها النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

لتحليل بيانات هذه الدراسة سيتم الاعتماد على مجموعة معينة من أساليب التحليل الإحصائي، والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين، هما: أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وأساليب التحليل الإحصائي لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.

<sup>1</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز (الرياض السعودية): جامعة الملك سعود، 1998، صفحة 290.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، صفحة 293.

1. أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي: هذه الأساليب يتيحها برنامج SPSS، وتتمثل في:

أ. التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم لوصف وتحليل خصائص مجتمع الدراسة.

ب. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov: هو اختبار يحدد طبيعة التوزيع الإحصائي للبيانات، أي تحديد ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بهدف تحديد نوع الاختبارات التي سوف يتم استخدامها، حيث أن البيانات التي تخضع للتوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، في حين أن البيانات التي لا تخضع للتوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على الاختبارات غير معلمية. وفقا لهذا الاختبار، إذا كان مستوى الدلال أكبر من 0.05 لكل محاور الدراسة، فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، والعكس صحيح، والجدول الموالي يوضح قيمة هذا الاختبار ومستوى الدلالة لهذه الدراسة:

جدول 6/5: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov

المحور الثاني: أداء العاملين	المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية	المحاور الإختبار
1.120	0.847	قيمة Kolmogorov-Smirnov
0.162	0.470	مستوى الدلالة
غير دال	غير دال	القرار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 297.

يلاحظ من خلال الجدول، أن مستوى الدلالة لمحاور الاستبيان أكبر من 0.05، ومنه نستنتج أن بيانات

الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يُمكن من استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل مختلف محاور الاستبيان.

ج. المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ): يساعد في تحديد اتجاه الإجابة، سواء بالنسبة لكل عبارة على حدة أو للمحور ككل، وذلك بمقارنته مع المتوسط الفرضي للدراسة، والذي يساوي 3، حيث أن كل عبارة تأخذ قيمة من 1 إلى 5، ومنه المتوسط الفرضي هو:  $3 = 5 / 5 + 4 + 3 + 2 + 1$ .

د. الانحراف المعياري ( $\delta$ ) والانحراف المعياري النسبي ( $\delta\%$ ): كلاهما يحددان درجة تشتت الإجابات والاختلاف فيها، بالنسبة لكل عبارة على حدة وللمحور ككل. بصفة عامة لا يمكن الاستناد على قيمة الانحراف المعياري لتأكيد أو نفي وجود تشتت في الإجابات، لذلك يتم الاستناد إلى قيمة الانحراف المعياري النسبي، الذي يُحسب بضرب حاصل قسمة قيمة الانحراف المعياري على قيمة المتوسط الحسابي في 100، فإذا كانت قيمته أقل من 30%، فيدل ذلك على تشتت ضعيف وتجانس في الإجابات، أما إذا كانت قيمته أكبر من 30%، فيدل ذلك على وجود تشتت كبير مما يستوجب تفسيره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Corinne HAHN et Sandrine MACE, *Méthodes statistiques appliquées au management* (Paris (France): Pearson Education, 2012) p.p. 59 - 60.

هـ. اختبار T لعينة واحدة: هو اختبار معلمي، يُستخدم عند التعامل مع فرضية وصفية لعينة واحدة ببياناتها الكمية وذات التوزيع الطبيعي، الهدف منه هو مقارنة المتوسط الحسابي للعبارات والمحاو مع المتوسط الفرضي لها، من أجل تحديد اتجاه إجابات المستجوبين. الجدول الموالي يوضح قاعدة اتخاذ القرار المعتمدة في وصف وتحليل عبارات ومحاو الدراسة:

جدول 7/5: قاعدة اتخاذ القرار في تحليل عبارات ومحاو الاستبيان بالاعتماد على اختبار T لعينة واحدة

المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	المستوى
المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي	سالبة	[0.01 - 0.00] (دالة)	غير موافق تماما	منخفض جدا
	سالبة	[0.05 - 0.02] (دالة)	غير موافق	منخفض
المتوسط الحسابي يقارب جدا أو يساوي المتوسط الفرضي	لا تهم	أكبر من 0.05 (غير دالة)	موافق بدرجة أقل	متوسط
المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي	موجبة	[0.05 - 0.02] (دالة)	موافق	مرتفع
	موجبة	[0.01 - 0.00] (دالة)	موافق تماما	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: فاروق يعلى، اختبار الفرضيات، مطبوعة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري غير منشورة، الجزائر، جامعة سطيف - 2، صفحة 39، 41.

يتبين من خلال الجدول، أن اتخاذ القرار يعتمد على قيمة T ومستوى الدلالة، حيث بناء عليهما، يتم تحديد خمسة مستويات، سواء فيما يتعلق بالحكم على مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، أو مستوى أداء العاملين.

2. أساليب التحليل الإحصائي لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية: هذه الأساليب يتيحها برنامج Smart PLS\* لكن قبل التطرق إليها، سيتم توضيح تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية\*\* (SEM\*\*\*)، أنواعها، مبررات استخدام نمذجة PLS-SEM، والمقاييس التي سوف يتم الاعتماد عليها لتقييم نموذج الدراسة.

أ. تعريف النمذجة بالمعادلات الهيكلية: هي: "جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات، تهدف إلى اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث"<sup>1</sup>.

\* Smart Partial Least Squares, version 3.

\*\* يُطلق على النمذجة بالمعادلات الهيكلية عدة مصطلحات، أهمها: نمذجة المعادلة البنائية، أو نمذجة بنية أو بناء التغيرات، أو تحليل بنية التغيرات، أو النمذجة السببية بين المتغيرات الكامنة، أو نمذجة المعادلات التلازمية، أو تحليل المتغيرات الكامنة، أو تحليل النموذج السببي، أو تحليل المعادلات البنائية، أو نمذجة المسارات.

\*\*\* Structural Equation Modeling.

<sup>1</sup> أحمد بوزيان تيفزة، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، الطبعة الأولى (عمان الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012) صفحة 115.

ب. أنواع النمذجة بالمعادلات الهيكلية: هناك منهجان رئيسيان لتقدير العلاقات في نماذج المعادلات الهيكلية، أولهما وهو الأكثر انتشاراً، هو نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشترك (\*CB-SEM)، والثاني هو نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (\*\*PLS-SEM)، وتسمى أيضاً نمذجة مسار PLS. إن كلا من هاذين المنهجين مناسب لسياق بحثي مختلف، لذا يحتاج الباحث إلى فهم الاختلافات بينهما من أجل تطبيق المنهجية الصحيحة. فنمذجة CB-SEM تُستخدم أساساً لتأكيد أو رفض نظريات البحث أو القيام بالمقارنة بين نظريات متعددة، وذلك من خلال تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح في الدراسة على تقدير مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات العينة، كما تتطلب أن يكون النموذج غير معقد، بحيث لا يحتوي على عدد كبير من المتغيرات، وأن يكون حجم عينة الدراسة كبيراً وأن تكون البيانات موزعة بشكل طبيعي. في المقابل، تُستخدم نمذجة PLS-SEM أساساً لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، أي في الحالات التي تكون النظرية أقل تطوراً، من خلال التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عند فحص نموذج البحث، بمعنى التنبؤ بالمتغيرات المستهدفة (المتغيرات التابعة) وشرحها، وتحديد المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع، حيث أن نمذجة PLS-SEM قائمة على التباين، مع التنبيه إلى أنه غالباً ما يكون لدى الباحثين في الدراسات الاستكشافية معارف مسبقة تُوجه بشأن نوع العلاقات التي تربط ما بين المتغيرات، كما أن هذه النمذجة تتعامل بكفاءة مع النماذج المعقدة، أي التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات، ومع العينات الصغيرة، كما أنها لا تتطلب أي افتراضات مسبقة حول توزيع البيانات المستعملة في الدراسة<sup>1</sup>.

ج. مبررات إختيار نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل نموذج الدراسة: سيتم الاعتماد على هذا النوع من النمذجة في تقييم نموذج الدراسة للأسباب التالية:

- من حيث هدف الدراسة: تُستخدم نمذجة PLS-SEM أساساً لتطوير النظريات الحديثة، وتُستخدم نمذجة CB-SEM أساساً لتأكيد أو رفض نظريات البحث. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى:
- تطوير النظرية المتعلقة بالعلاقة ما بين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث تُعتبر من الدراسات العربية والأجنبية الأولى التي تعتمد في قياس أداء العاملين على أبعاد سلوكيات تعبئة الموارد البشرية، على حد علم الباحثة، بالإضافة إلى أن محاور الإستبيان تم إعدادها من طرف الباحثة،
- استكشاف العلاقات المحتملة بين متغيرين والتنبؤ بها (أي شرح التباين)، حيث أن العلاقة بين ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين هي علاقة سببية، كون ممارسات تعبئة الموارد البشرية تتسبب في حدوث أداء العاملين،
- البحث عن المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع.

\* Covariance-Based SEM.

\*\* Partial Least Squares SEM.

<sup>1</sup> جوزيف ف. هار وآخرون، مرجع سابق، صفحة 24، 37، 42، 47.

يتبين من الأهداف السابقة الذكر، أن هذه الدراسة تُعتبر دراسة استكشافية، لذلك فإن نمذجة PLS-SEM تُعتبر النمذجة الأنسب في تحليل هذه الدراسة.

- من حيث حجم عينة الدراسة: إن إشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة في نمذجة PLS-SEM، وحسب CHIN وNEWSTED، يمكن لنمذجة PLS-SEM أن تتعامل مع حجم عينة تتراوح من 30 إلى 100 حالة، في حين أن نمذجة CB-SEM تتعامل مع حجم عينة تتراوح بشكل عام من 200 إلى 800 حالة<sup>1</sup>. بما أن العدد النهائي للمستجوبين بلغ 91 عامل بالمؤسسة المتوسطة SGP محل الدراسة، يتبين أن نمذجة PLS-SEM تُعتبر النمذجة الأنسب في تحليل هذه الدراسة.

- من حيث تعقيد نموذج الدراسة: حسب CHIN وNEWSTED، يمكن لنمذجة PLS-SEM أن تتعامل مع نموذج يتكون من 100 متغير كامن و1000 مؤشر، في حين نمذجة CB-SEM تتعامل مع نماذج أقل تعقيدا إلى متوسطة التعقيد، وتكون مؤشرات أقل من 100<sup>2</sup>.

بما أن نموذج الدراسة الحالية يتكون من 26 متغير كامن و115 مؤشر، فهذا التعقيد في النموذج والعدد الكبير من المؤشرات، يُبين أن نمذجة PLS-SEM هي النمذجة الأنسب في تحليل هذه الدراسة.

د. مقاييس نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتقييم نموذج الدراسة: سيتم تقسيم هذه المقاييس إلى نوعين، حسب مراحل تقييم نموذج الدراسة، وتتمثل في مقاييس تقييم نماذج القياس العاكسة ومقاييس تقييم النموذج الهيكلي، والجدول التالي يلخص ذلك:

جدول 8/5: مقاييس نمذجة PLS-SEM لتقييم نموذج الدراسة

مراحل التقييم	المقاييس	المعايير	القاعدة العامة
تقييم نماذج القياس العاكسة: أي تقييم العلاقات ما بين المتغيرات الكامنة العاكسة والمؤشرات المقابلة لها	المصدقية التقاربية: تُعرف بأنها المدى الذي تُعد فيها مؤشرات متعددة لقياس نفس المفهوم على أنها منسجمة مع بعضها البعض. لتقييم المصدقية التقاربية، يتم الاعتماد على معيارين هما: التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخلص (AVE).	التحميلات الخارجية: يشير ارتفاع قيم التحميلات الخارجية للمتغير الكامن إلى أن المؤشرات المرتبطة به لديها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير الكامن.	لدينا، إذا كانت: - قيمة التحميلات الخارجية $\leq 0.7$ ، يتم الاحتفاظ بالمؤشر، - قيمة التحميلات الخارجية $\geq 0.4$ ، يتم حذف المؤشر، - $0.4 \geq$ قيمة التحميلات الخارجية $\geq 0.7$ ، لا يتم حذف المؤشر، إلا إذا أدى ذلك إلى زيادة في قيمة الموثوقية المركبة، أو متوسط التباين المستخلص لتصبح أعلى من قيمة العتبة.

<sup>1</sup> Marko SARSTEDT, Christian M. RINGLE, Joseph F. HAIR. "PLS-SEM: Looking back and moving forward," **Long Range Planning**, Elsevier Ltd., 2014, p. 3.

<sup>2</sup> Ibid.

	<p>متوسط التباين المستخلص (AVE): يُعرف بأنه القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن، وينبغي تقييم AVE لكل متغير كامن مُقاس بطريقة عاكسة.</p>	<p>لدينا، إذا كانت: - قيمة <math>0.5 \leq AVE</math>، تشير إلى أن المتغير الكامن يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته، - قيمة <math>0.5 &gt; AVE</math>، تشير إلى أن تباين خطأ العناصر أكبر في المتوسط من التباين المفسر من قبل المتغير الكامن.</p>
<p>المصادقية التمايزية: هي المدى الذي يكون فيه المتغير الكامن فريدا في التقاطه لظواهر لا تُمثلها المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج. لتقييم المصادقية التمايزية، يتم الاعتماد على معيارين هما: التحميلات المتقاطعة ومعيار Fornell-Larcker.</p>	<p>التحميلات المتقاطعة: تشير إلى مقارنة التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير الكامن المتعلق به، مع تحميلاته المتقاطعة على المتغيرات الكامنة الأخرى.</p> <p>معيار فورنل لاركر: هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE (أي <math>\sqrt{AVE}</math>) لكل متغير كامن مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن.</p>	<p>ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المتغير الكامن المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المتغيرات الكامنة الأخرى.</p> <p>ينبغي أن يكون الجذر التربيعي لقيم AVE (أي <math>\sqrt{AVE}</math>) لكل متغير كامن أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير كامن آخر في نموذج القياس.</p>
<p>موثوقية الاتساق الداخلي: تشير إلى مستوى الثقة الذي يمكن وضعه في الأداة المقترحة في توفير نفس القيم للنتائج من خلال قياسات متكررة. لتقييم موثوقية الاتساق الداخلي، يتم الاعتماد على معيارين هما: ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة.</p>	<p>ألفا كرونباخ: يوفر تقدير للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين متغيرات المؤشرات الملحوظة. تتراوح قيمته ما بين 0 و1.</p> <p>الموثوقية المركبة: يأخذ هذا المعيار في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة. تتراوح قيمتها ما بين 0 و1.</p>	<p>لدينا، إذا كانت: - <math>0.7 \geq</math> قيمة المعيارين <math>\geq 0.9</math>، تكون موثوقية الاتساق الداخلي مرضية، - <math>0.6 \geq</math> قيمة المعيارين <math>\geq 0.7</math>، تكون موثوقية الاتساق الداخلي مقبولة، - قيمة المعيارين <math>&gt; 0.6</math>، تكون موثوقية الاتساق الداخلي ضعيفة. تجدر الإشارة إلى أن الموثوقية الحقيقية تقع ما بين قيمة ألفا كرونباخ، والتي تُمثل الحد الأدنى، وقيمة الموثوقية المركبة، والتي تُمثل الحد الأعلى.</p>
<p>تقييم مشكلة التداخل الخطي: تحدث هذه المشكلة عندما يكون هناك متغيرين كامينين أو أكثر مرتبطين فيما بينهم ارتباطا كبيرا، ولهذا المشكلة تأثير على تقديرات معاملات المسار ودلالاتها الإحصائية.</p>	<p>معيار تضخم التباين (VIF): يُعرف بأنه مقلوب التباين المسموح، والذي يشير إلى تباين المتغير الكامن لما تفسره المتغيرات الكامنة الأخرى، حيث يتم فحص كل مجموعة من متغيرات التنبؤ (متغيرات مستقلة) بشكل منفصل لكل جزء فرعي من</p>	<p>لدينا، إذا كانت: - قيمة <math>0.5 \leq VIF</math>، تشير إلى وجود مشكلة التداخل الخطي، لذلك ينبغي حذف المتغير الكامن كليا، أو دمج المتغيرات الكامنة في متغير كامن واحد، أو إنشاء متغير كامن ذات ترتيب أعلى، - قيمة <math>0.5 &gt; VIF</math>، تشير إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي.</p>

	<p>النموذج الهيكلي.</p>	<p>لتقييم مشكلة التداخل الخطي، يتم الاعتماد على معيار تضخم التباين (VIF).</p>
<p>عند مستوى خطأ قدره 5%، فإنه إذا كانت: - قيمة <math>0.05 \leq P</math> (أو T أصغر من 1.96)، تشير إلى أن العلاقة المدروسة ليست دالة إحصائية عند مستوى 5%، - قيمة <math>0.05 &gt; P</math> (أو T أكبر من 1.96)، تشير إلى أن العلاقة المدروسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.</p>	<p><b>قيمة P:</b> وهي تُعبر عن احتمالية الحصول على قيمة T تكون على الأقل مساوية للقيمة التي يتم ملاحظتها، أي هو احتمال رفض فرضية أن معامل مسار معين ذي دلالة إحصائية، وهو في الواقع غير دال عند مستوى خطأ معين.</p>	<p><b>تقييم الدلالة والملاءمة في علاقات النموذج الهيكلي:</b> يُقصد بذلك تقييم الدلالة الإحصائية لتقديرات علاقات النموذج الهيكلي، وكذلك تقييم مدى ملاءمة العلاقات الدالة، أي تحليل الأهمية النسبية للعلاقات عن طريق حجم معاملات المسار. لتقييم الدلالة يتم الاعتماد على قيمة الاحتمال P، في حين يتم الاعتماد لتقييم الملاءمة على قيم معاملات المسار.</p>
<p>لدينا، كلما كانت: - معاملات المسار قريبة من +1، كلما دل على وجود علاقة إيجابية قوية، - معاملات المسار قريبة من -1، كلما دل على وجود علاقة عكسية قوية، - معاملات المسار قريبة من 0، كلما دل على وجود علاقة ضعيفة. يمكن كذلك تفسير معاملات مسار النموذج الهيكلي بالنسبة لبعضها البعض، فإذا كان معامل المسار أكبر من معامل آخر، فإن تأثيره على المتغير الكامن الداخلي يكون أكبر.</p>	<p><b>قيم معاملات المسار:</b> تُعبر عن تقديرات علاقات النموذج الهيكلي، ممثلة في معاملات المسار التي تُمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة، وهي عبارة عن قيم معيارية محصورة بين -1 و +1. فكلما كانت قريبة من +1 أو -1، دل ذلك على أن المتغير الكامن الخارجي ذو أهمية كبيرة، ومنه يعتمد الحكم على الملاءمة بالمدى الذي يرتبط به المتغير الكامن الخارجي مع المتغير الكامن الداخلي.</p>	<p><b>تقييم الملاءمة التنبؤية للنموذج:</b> توجد نوعين من الملائمة التنبؤية، وهما: - <b>الملاءمة التنبؤية داخل العينة:</b> تعني القوة التفسيرية، حيث تُستعمل جميع بيانات الدراسة التي أُستخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج. لتقييم الملاءمة التنبؤية داخل العينة، يتم الاعتماد على معيارين هما: معامل التحديد</p>
<p>لدينا، إذا كانت: - قيمة <math>0.75 \leq R^2</math>، تشير إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية، - <math>0.5 \leq R^2 &lt; 0.75</math>، تشير إلى مستويات متوسطة من الدقة التنبؤية، - قيمة <math>0.25 \leq R^2 &lt; 0.5</math>، تشير إلى مستويات منخفضة من الدقة التنبؤية.</p>	<p><b>معامل التحديد <math>R^2</math>:</b> يُمثل مقدار التباين في المتغيرات الكامنة الداخلية المفسر بواسطة جميع المتغيرات الكامنة الخارجية المرتبطة به، تتراوح قيمته ما بين 0 و 1، حيث تشير القيم العليا إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية.</p>	<p><b>حجم التأثير <math>f^2</math>:</b> يتم حسابه باستخدام التغير في قيمة <math>f^2</math> عند حذف متغير كامن خارجي محدد من النموذج، لتقييم ما إذا كان</p>
<p>لدينا، إذا كانت: - قيمة <math>f^2 \leq 0.35</math>، تشير إلى وجود تأثير كبير، - <math>0.15 \leq f^2 &lt; 0.35</math>، تشير إلى وجود تأثير متوسط،</p>	<p>من النموذج، لتقييم ما إذا كان</p>	<p>معيارين هما: معامل التحديد</p>

<p>- <math>0.02 \geq f^2</math> قيمة <math>f^2 &gt; 0.15</math>، تشير إلى وجود تأثير ضعيف،</p> <p>- قيمة <math>f^2 &gt; 0.02</math>، تشير إلى عدم وجود أي تأثير.</p>	<p>المتغير الكامن المحذوف له تأثير جوهري على المتغيرات الكامنة الداخلية.</p>	<p><math>R^2</math> وحجم التأثير <math>f^2</math>.</p> <p>- الملاءمة التنبؤية خارج العينة: تعني القوة التنبؤية، حيث يتنبأ بطريق دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج.</p>	
<p>لدينا، إذا كانت:</p> <p>- قيمة <math>Q^2 &lt; 0</math>، تشير إلى وجود ملاءمة تنبؤية،</p> <p>- قيمة <math>Q^2 \geq 0</math>، تشير إلى عدم وجود ملاءمة تنبؤية.</p>	<p>معيار التعصيب والملاءمة التنبؤية <math>Q^2</math>: يتم الحصول على قيمة <math>Q^2</math> باستخدام عملية التعصيب التي تتم على عدة جولات، تُهدف إلى التأكد من الملاءمة التنبؤية لنموذج المسار.</p>	<p>لتقييم الملاءمة التنبؤية خارج العينة، يتم الاعتماد على معيار التعصيب والملاءمة التنبؤية <math>Q^2</math>.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: جوزيف ف. هار، ج. توماس م هالت، كريستيان م. غينكل، ماركو زارستد، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، الطبعة الأولى، (عمان (الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي، 2020) صفحة 151-172، 253 - 274، 353 - 359.

يتضح من خلال الجدول، أن مراحل تقييم نموذج الدراسة سيمر بمرحلتين، وكل مرحلة لها مقاييسها ومعاييرها وقواعدها الخاصة، التي يتم الاعتماد عليها لتقييم النموذج واتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: تحديد إطار الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة

سيتم فيما يلي تحديد كل من الحدود البشرية والمكانية والزمنية للدراسة الميدانية، ثم سيتم التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة.

#### أولاً: تحديد إطار الدراسة الميدانية

يواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية مشكلة تحديد مجال الدراسة، أو بعبارة أخرى مشكلة تحديد المجالات المتعلقة بالمجال البشري والمكاني والزمني.

**1. الإطار البشري:** يتم هنا تعريف كل من المجتمع الإحصائي والوحدة الإحصائية للدراسة الميدانية. يتمثل المجتمع الإحصائي في مجموع الوحدات الإحصائية التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة الميدانية، وبما أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في أداء العاملين، وبما أن الدراسة الميدانية ستتم في المؤسسة المتوسطة SGP، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في كل العاملين الدائمين فقط بهذه المؤسسة والمقدر عددهم بـ 105 عامل في نهاية 2018، ويتم استثناء العاملين غير الدائمين، والذين يقدر عددهم بـ 36 عامل في نهاية نفس سنة، لأن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على عدد العاملين الدائمين المرتبط بسنة آخر نشاط محاسبي مقفل. أما الوحدة الإحصائية فتتمثل في المفردة الأساسية التي يتكون منها المجتمع الإحصائي، ومنه فالوحدة الإحصائية لهذه الدراسة تتمثل في عامل أو عاملة دائمة في مؤسسة SGP خلال سنة 2018.

نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة المستهدف وصغر حجمه فلقد تقرر إجراء حصر شامل له، وذلك بجمع البيانات لجميع عناصر هذا المجتمع، عن طريق محاولة توزيع الاستبيان على كل العاملين الدائمين بالمؤسسة SGP. وتجدر الإشارة، إلى أنه تم توزيع 105 استبيان على 105 عامل، تمكنا من استرجاع 91 استبيان صالح للدراسة، وتم الاستغناء وإلغاء 14 استبيان، بسبب ملاحظة بعض العاملين وعدم إجابتهم على الاستبيان، وكذلك بسبب التحيز الواضح في الإجابات المقدمة من طرف العاملين في البعض منها، أو عدم إجابتهم على جميع أسئلة الاستبيان في البعض الآخر.

2. الإطار المكاني: يتمثل المجال المكاني في مؤسسة SGP، والتي تنشط في منطقة النشاطات الحرفية مج رقم 363 قسم 10، بلدية أولاد صابر بولاية سطيف.

3. الإطار الزمني: يتمثل المجال الزمني في المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وهي أربعة أشهر، وذلك ابتداء من شهر أبريل 2019 إلى غاية نهاية شهر جويلية 2019.

#### ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة

للتذكير فإن الدراسة الميدانية كانت تهدف إلى إجراء حصر شامل للمجتمع الذي يتكون من 105 عامل، إلا أنه تمكنا من معالجة 91 استبيان فقط، وسيتم في ما يلي عرض وتحليل الخصائص المتعلقة بمجتمع الدراسة:

1. توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس: يتوزع عمال مؤسسة SGP ما بين ذكور وإناث، ونتائج الجدول الموالي توضح ذلك:

جدول 9/5: توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
72.5	66	ذكر
27.5	25	أنثى
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 298.

يتبين من خلال الجدول، أن ما نسبته 72.5% من المستجوبين من الذكور و27.5% من الإناث، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من العاملين هم من ذكور، وبالرغم من النسبة العالية للذكور، إلا أن نسبة الإناث تُعتبر مرتفعة نوعا ما في هذه المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية الأخرى، وحتى بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في نفس المجال، وهذا يرجع إلى عدة عوامل، أهمها:

- أن العمل بالمؤسسة وحتى التنفيذي منه لا يتطلب جهد بدني كبير،
- قرب المؤسسة من التجمعات السكنية مما سهل من عملية تنقل النساء إليها،
- ملاءمة توقيت العمل، حيث أن الوردية الصباحية، والتي تبدأ من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة تُخصّص للنساء فقط، وهذا ما يساعدهن على القيام بالتزاماتهن العائلية.

2. توزيع أفراد المجتمع حسب العمر: تُوظف مؤسسة SGP عمال من فئات عمرية مختلفة، ونتائج الجدول الآتي تُبين ذلك:

جدول 10/5: توزيع أفراد المجتمع حسب العمر

النسبة	التكرارات	العمر
38.5	35	أقل من 30 سنة
33	30	من 30 إلى أقل 40 سنة
22	20	من 40 إلى أقل 50 سنة
6.6	6	50 سنة فما أكثر
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 298.

يتضح من خلال الجدول، أن ما نسبته 38.5% من العاملين تقل أعمارهم عن 30 سنة، تليها نسبة 33% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة، ثم تليها نسبة 22% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 سنة، أما النسبة المتبقية 6.6% تمثل العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة. ومنه نستنتج أن ما نسبته 93.5% من العاملين تقل أعمارهم عن 50 سنة. تجدر الإشارة إلى أن السن في هذه المؤسسة يُعتبر من العوامل التي يتم على أساسها المفاضلة ما بين شخص وشخص آخر في التوظيف، وهذا في حالة تكافؤ فرصة الحصول على الوظيفة.

3. توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي: يتباين المستوى التعليمي لعمال مؤسسة SGP، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 11/5: توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
2.2	2	دون مستوى
7.7	7	ابتدائي
27.5	25	متوسط
22	20	ثانوي
8.8	8	تكوين مهني
27.5	25	جامعي
4.4	4	دراسات عليا
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 298.

تُظهر نتائج الجدول، أن ما نسبته 27.5% من العاملين المستجوبين يمتلكون مستوى جامعي، ونفس النسبة 27.5% من ذوي مستوى التعليم المتوسط، بينما 22% منهم من ذوي مستوى التعليم الثانوي، في حين أن 8.8% منهم حاصلين على شهادات من مراكز التكوين المهني، أما نسبة الذين لا يتعدى مستواهم التعليمي المتوسط فقدرت بـ 9.9%، وهي موزعة ما بين من يمتلكون مستوى التعليم الابتدائي (7.7%) ومن لم يتلق أي تعليم رسمي (2.2%)، والنسبة المتبقية 4.4% متحصلين على شهادة الماستر. نستنتج أن غالبية العاملين، أي 59.4% منهم لا يتجاوز تعليمهم المستوى الثانوي، ومعظمهم من فئة أعوان التنفيذ وبالتحديد عمال الإنتاج، وتجدر الإشارة إلى حرص المؤسسة على الموازنة ما بين متطلبات المنصب والمؤهلات التي يمتلكها العامل، إلا في بعض الحالات الإستثنائية.

4. توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة: يمكن تصنيف الوظائف في مؤسسة SGP إلى ثلاث فئات، هي: إطار مسير، عون تحكم، وعون تنفيذ، والجدول أدناه يُظهر توزيع العاملين حسب هذا التصنيف:

جدول 12/5: توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
إطار مسير	7	7.7
عون تحكم	7	7.7
عون تنفيذ	77	84.6
المجموع	91	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 298.

يلاحظ من خلال الجدول، أن ما نسبته 84.6% من العاملين المستجوبين هم من فئة أعوان التنفيذ، كالعاملين بالإنتاج، الأعوان الإدارية، السائقين، الوكيل التجاري، أعوان الأمن، بينما تُمثل 7.7% نسبة العمال من فئة أعوان التحكم، كمسؤولو خط الإنتاج، تقني الصيانة، المحاسبين، ونفس النسبة 7.7% تُمثل عمال من فئة أعوان التسيير، كالإطارات المسيرة، مسؤولي المصالح والأقسام. ومنه نستنتج أن غالبية العمال هم عمال تنفيذيون، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط وحجم المؤسسة، فـ SGP مؤسسة إنتاجية، ومتوسطة لا تتطلب طاقم إداري كبير لإدارتها.

5. توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات العمل في المؤسسة: غالبية عمال مؤسسة SGP تقل عدد سنوات عملهم فيها عن ثلاث سنوات، ونتائج الجدول الموالي توضح ذلك:

## جدول 13/5: توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات العمل في المؤسسة

النسبة	التكرارات	سنوات العمل في المؤسسة
86.8	79	أقل من 3 سنوات
9.9	9	من 3 إلى أقل 6 سنة
3.3	3	6 سنوات فما أكثر
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 299.

يُبين الجدول، أن أكبر نسبة من العاملين والمقدرة بـ 86.8% تقل سنوات عملهم في المؤسسة عن 3 سنوات، تليها نسبة 9.9% ممن تتراوح مدة عملهم في المؤسسة ما بين 3 و6 سنوات، بينما نسبة 3.3% منهم تفوق مدة عملهم في المؤسسة 06 سنوات. إن السنوات التي يقضيها العامل في المؤسسة توضح العديد من النقاط، أهمها تلك المتعلقة بالخبرة التي يكتسبها العامل من خلال مكوثه الطويل في المؤسسة، والتي تُمكنه من التحكم في مهامه، وكذا مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعمالها مما يجنبها تكاليف دوران العمل. ويمكن الاستنتاج من خلال النتائج السابقة أن معدل دوران العمل في هذه المؤسسة كبير، وهذا يرجع إلى عدة أسباب، منها:

- رغبة العاملين في تحسين وضعيتهم المادية، من خلال البحث عن فرص عمل بأجور أكبر في مؤسسات أخرى،  
- الصراعات العمالية المتكررة، والتي تجعل العامل يقرر مغادرة المؤسسة والعمل في مؤسسات أخرى، بحثا عن مناخ تنظيمي أحسن،

- تغير الحالة الاجتماعية والعائلية للنساء العاملات، والتي غالبا ما تجبرهن على ترك العمل.

تجدر الإشارة إلى أن معدل دوران العمل المرتفع هذا، يحرم العاملين من الاستفادة من نوع معين من الترقية، وهي الترقية الأفقية المتعلقة بسنوات الخدمة.

6. توزيع أفراد المجتمع حسب المناصب المقلدة: غالبية عمال مؤسسة SGP تقلدوا منصبا واحدا منذ التحاقهم بها، ونتائج الجدول الموالي تُبين ذلك:

## جدول 14/5: توزيع أفراد المجتمع حسب المناصب المقلدة

النسبة	التكرارات	المناصب المقلدة
94.5	86	منصب واحد
4.4	4	منصبين
1.1	1	أكثر من منصبين
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 299.

يوضح الجدول السابق، أن 94.5% من العاملين المستجوبين تقلدوا منصبا واحدا منذ توظيفهم في المؤسسة، في حين أن 4.4% منهم تقلدوا منصبين، وأما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 1.1%، أي عامل واحد، فلقد أكد أنه تقلد أكثر من منصبين. هذه النتائج تُبين أن:

- فرص الترقية العمودية في مؤسسة SGP منخفضة جدا، وهذا النوع من الترقية هرمية، أي متعلقة بسلم عمودي متصاعد يتكون من رتبتين أو ثلاث، حيث أنه متاح فرصة ضعيفة للعاملين في هذه المؤسسة بتقلد مناصب أعلى، فالعاملون من فئة إطار مسير أو عون تحكم لا متاح لهم فرص الترقية، بسبب محدودية المناصب والمؤهلات الخاصة التي تتطلبها، أما العاملون من فئة عون تنفيذ فتتاح لهم نوعين من الترقية، وهي: ميكانيكي آلات، أو مسؤول خط الإنتاج،

- مؤسسة SGP لا تعتمد على سياسة تدوير الوظائف، أو بما يسمى التنقل الأفقي بين الوظائف، وهذا بسبب ما تتطلبه هذه العملية من برامج تدريب.

7. توزيع أفراد المجتمع حسب الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة: غالبية عمال مؤسسة SGP خضعوا لدورات تدريبية داخل المؤسسة، ونتائج الجدول الموالي تُظهر ذلك:

جدول 15/5: توزيع أفراد المجتمع حسب الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة
81.3	74	نعم
18.7	17	لا
100	91	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 299.

يلاحظ من خلال الجدول، أن معظم العاملين المستجوبين والتي تقدر نسبتهم بـ 81.3%، أكدوا أنهم خضعوا لدورات تدريبية داخل المؤسسة، في حين أن 18.7% منهم نفوا ذلك. وهذه النتائج توضح حرص المؤسسة على إكساب وتطوير مهارات العامل المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، وغالبا ما تتم هذه الدورات التدريبية خلال فترة التجريب التي يخضع لها العامل قبل التعيين النهائي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة الميدانية

لقد سبق وأن أوضحنا في الفصل الأول بأنه يمكن تعريف تعبئة الموارد البشرية من عدة زوايا، إذ يمكن تعريفها من الزاوية السيكولوجية، أو من الزاوية الإدارية، أو من الزاوية السلوكية، أو من الزاوية الاستراتيجية. وهذه الدراسة حاولت الجمع ما بين زاويتين، وهما الزاوية الإدارية (ممارسات تعبئة الموارد البشرية) والزاوية السلوكية (أداء العاملين). لذلك ضم استبيان الدراسة محورين رئيسيين يعكسان هاتين الزاويتين.

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحورين الرئيسيين للاستبيان، أي عرض وتحليل نتائج مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وعرض وتحليل نتائج مستوى أداء العاملين، وذلك في مؤسسة SGP.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج ممارسات تعبئة الموارد البشرية

لقد سبق وأن أوضحنا في الفصل الأول بأنه يمكن تعريف تعبئة الموارد البشرية من عدة زوايا. فمن الزاوية الإدارية يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من الممارسات والأنشطة الإدارية المرتبطة ببعضها البعض، التي تقوم بها الإدارة بهدف تعبئة العاملين. هذه الزاوية من التعريف تُركز على المتغيرات التي تكون مصدرا للتعبئة، والتي تسمى ممارسات تعبئة الموارد البشرية.

ومنه تضمن المحور الخاص بممارسات تعبئة الموارد البشرية أربعة محاور فرعية، تعكس الممارسات المعتمدة في هذه الدراسة والتي حددها TREMBLAY وزملاؤه في أربع مجموعات، المجموعة الأولى تتضمن الممارسات المتعلقة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، أما المجموعة الثانية فتتمثل في ممارسات القيادة التحويلية، بينما المجموعة الثالثة تتمثل في ممارسات تنظيم العمل، في حين تضم المجموعة الرابعة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق هذه المجموعات الأربع من الممارسات في مؤسسة SGP.

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم

يتبع العاملون عندما يؤمنون بشيء. فالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، غالباً ما تكون ذات طابع وجودي تتحدى الأفراد، وعندما يتم تقاسم هذه العناصر، يمكن أن تُوفر معنى ودافع مستدام للتعبئة. لمعرفة مستوى تطبيق كل من هذه الممارسات في مؤسسة SGP، نورد الجدول التالي:

جدول 16/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.61 -	1.14	2.20	يتم تذكير العمال برؤية المؤسسة (الصورة المستقبلية المرغوبة)
دال (موافق تماما)	0.00	14.39	0.74	4.12	رسالة المؤسسة (بمجال النشاط) محددة بوضوح
دال (غير موافق تماما)	0.00	9.87 -	1.11	1.84	يتم إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة
دال (غير موافق تماما)	0.00	5.14 -	1.30	2.29	يتم إيصال أهداف المؤسسة المحددة بشكل سنوي إلى العمال
دال (موافق تماما)	0.00	11.28	0.74	3.87	يتم إيصال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي إلى العمال
دال (موافق تماما)	0.00	14.66	0.60	3.92	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبني قيم المؤسسة (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ)
دال (غير موافق تماما)	0.00	5.88 -	1.24	2.23	يتم إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية (التعاون، العدالة، الاحترام،...) مقارنة بالقيم الإنتاجية (الجهد المبذول، الاقتصاد في الموارد، الامتثال للقواعد،...)
غير دال (متوسط)	0.45	0.74	0.54 8% = 17.76	3.04	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 300، 304 - 305.

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم تُقدر بـ 3.04 بانحراف معياري نسبي قدره 17.76%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل، وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 0.74، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة 0.45. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لقد تراوحت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور ما بين موافق تماما وغير موافق تماما. ففيما يتعلق بالممارسة المرتبطة بالرؤية والتي تعكسها العبارة الأولى، فلقد أكد المستجوبون أن المؤسسة ممثلة بالإدارة لا تقوم بتذكير العاملين بصورتها المستقبلية التي تطمح في تحقيقها، حتى أنه أثناء المقابلة مع العاملين لمسنا عدم معرفة الكثير منهم برؤية المؤسسة. أما فيما يتعلق بالممارسة المرتبطة بالرسالة والتي تعكسها العبارة الثانية، فلقد أكد معظم المستجوبين أن نشاط المؤسسة واضح، ويتأكد ذلك من خلال تركيز المؤسسة منذ نشأتها سنة 2000 على مجال تصنيع المصبعات (Préformes). وفيما يخص الممارسات المرتبطة بالأهداف فلقد أكد المستجوبون أن المؤسسة ممثلة بالإدارة لا تقوم بإشراكهم في تحديد أهدافها، كما لا تقوم بإعلامهم عنها. فيما يخص الممارسات المرتبطة بالقيم والتي تعكسها العبارات الثلاث الأخيرة، فلقد أكد أغلب المستجوبين أن المؤسسة تقوم بإيصال مدونة السلوكيات الأخلاقية للعاملين مع توظيفهم في المؤسسة، وتوضيح السلوكيات المطلوبة والمرفوضة منهم، وأنه يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبنيتها داخل المؤسسة، وفي الأخير أكدوا أن القيم الأكثر تركيزا في المؤسسة هي القيم الإنتاجية وليست الإنسانية.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أنه وعلى الرغم من امتلاك مؤسسة SGP لرؤية ورسالة واضحة ومصاغة كتابيا، وتحديد أهداف فصلية وسنوية، إلا أنها تظل عناصر موجودة ومنحصرة في ذهنية مالكيها ومسيريها فقط، وذلك لعدم إيصالها إلى بقية العاملين، باستعمال طرق الاتصال المختلفة، كالاتصالات، أو اللافئات، أو الملصقات، أو لوحات الإعلانات الإلكترونية، وذلك رغم خاصية الإدارة الجوارية التي تتميز بها، بحكم قرب المسير من العاملين وتواجده الدائم في المؤسسة، وقلة المستويات الإدارية بحكم التواجد في مكان واحد، والتي تجعل من نشر الرؤية والرسالة والأهداف أمرا سهلا. فمشكلة هذه المؤسسة تتمثل في عدم إدراك القائمين عليها على قدرة هذه العناصر على إيجاد رابط عاطفي ما بين المؤسسة والعاملين بها، وتجميع طاقات وتطلعات العاملين باتجاه مشترك يتجاوز المصالح الشخصية، فيرفع ذلك من مستوى التزامهم وتمسكهم بها. وتتمثل مشكلة هذه المؤسسة كذلك في عدم إدراكهم بأن السلوكيات الإيجابية تتغذى من القيم الإنسانية أكثر من القيم الإنتاجية.

#### ثانيا: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية

القيادة المعبّئة هي القيادة القادرة على التأثير في العاملين من أجل تبني سلوكيات التعبئة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف مشترك. والقيادة المعبّئة مرتبطة بنمط معين من القيادة هي القيادة التحويلية، التي تتميز بخصائص (سمات، اتجاهات، مهارات، وسلوكيات) تجعلها قادرة على تعبئة العاملين.

الجدول الموالي يبين مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية في مؤسسة SGP:

جدول 17/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	6.61	0.79	3.54	يتحلى المسؤول المباشر بالصفات الإنسانية (الإحترام، الدعم، العدالة، التعاطف،...)
دال (موافق تماما)	0.00	6.75	0.79	3.56	يملك المسؤول المباشر كفاءات متميزة
دال (موافق تماما)	0.00	6.25	0.82	3.53	يتصرف المسؤول المباشر كقدوة يحتذى بها
دال (موافق تماما)	0.00	7.01	0.85	3.62	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار
دال (موافق تماما)	0.00	4.71	0.80	3.39	يقدم المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
دال (موافق تماما)	0.00	12.29	0.69	3.89	يتحدث المسؤول المباشر عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية
دال (موافق تماما)	0.00	3.78	0.88	3.35	يشجع المسؤول المباشر على طرح أفكار جديدة في العمل
دال (موافق تماما)	0.00	4.60	0.84	3.40	لا يستخدم المسؤول المباشر أسلوب النقد العلني للرد على أخطاء العمال
دال (موافق تماما)	0.00	3.79	0.93	3.37	يصغي المسؤول المباشر باهتمام لانشغالات العمال
دال (موافق تماما)	0.00	4.80	0.87	3.43	يراعي المسؤول المباشر الفروقات الفردية (الجنس، القدرات، الحاجات، التطلعات،...) عند التعامل مع العمال
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.83 -	1.22	2.12	يفوض المسؤول المباشر بعضا من مهامه للعمال بهدف تطوير كفاءاتهم
دال (مرتفع جدا)	0.00	5.02	0.73 $\delta = 21.59$	3.38	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 300، 305.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية تُقدر بـ 3.38 بانحراف معياري نسبي قدره 21.59%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ 5.02، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق تماما، إلا العبارة الأخيرة التي كان اتجاه الإجابة عليها نحو غير موافق تماما. فلقد أكد أغلب العاملين أن المسؤولين المباشرين يتحلون بمختلف الصفات الإنسانية، يمتلكون كفاءات متميزة، يتصرفون كنموذج يحتذى به، يتخذون قرارات تحت مظلة المبادئ الأخلاقية، يُقدّمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، يتحدثون عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية، يشجعونهم على طرح أفكار جديدة في العمل، لا يستخدمون أسلوب النقد العلني للرد على أخطائهم، يهتمون بهم من خلال الانصات لانشغالاتهم، والتعامل مع كل مرؤوس حسب حاجاته وقدراته وتطلعاته. إلا أن العاملين نفوا تماما قيام المسؤولين المباشرين بتفويض بعضا من مهامهم لهم بهدف تطوير كفاءاتهم.

فيما يتعلق بهذا المحور، نستنتج أن المسؤولين المباشرين بمؤسسة SGP تتوفر فيهم العديد من صفات وخصائص القيادة التحويلية، والمتعلقة بالجاذبية الفردية، الاهتمام بالأفراد، والتحفيز الفكري، والتي تثير الإعجاب والانقياد الطوعي، مما يزيد من نجاح التأثير على سلوك العاملين، والتي كذلك تساهم في توفير مناخ ملائم للتعبئة. إلا أن هناك صفتين رئيسيتين للقيادة التحويلية غير متوفرة في هؤلاء المسؤولين، تتمثل الصفة الأولى في عدم تفويضهم لبعض من مهامهم للعاملين، ومن أهم أسباب ذلك حسب رأي المستجوبين هو عدم ثقة المسؤولين بقدرة العاملين على إنجاز هذه المهام بالشكل المطلوب، وأحيانا لعدم إبداء العاملين الرغبة في ذلك بسبب غياب الحوافز التي تشجعهم على تحمل أعباء إضافية، أما الصفة الثانية فتتمثل في غياب الدافعية الإلهامية فيهم، إذ رغم تحدثهم الإيجابي حول مستقبل المؤسسة للعاملين، إلا أنهم لا يقاسموهم الرؤية والأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها، وهذا ما أوضحه المحور الفرعي الأول.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل

إن الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل لها تأثير كبير على سلوكيات واتجاهات العاملين، من تحفيز، اندماج، الجهود المبذولة، متعة العمل... والتي تكون محصلتها مستويات مرتفعة للتعبئة. فالطريقة التي يعمل بها شخص ما، تؤثر على أدائه الكلي، فمستوى هذا الأخير يكون مشروط جزئيا بكيفية تنظيم العمل.

تقييم مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل في مؤسسة SGP مبين في الجدول التالي:

جدول 18/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	7.74 -	1.13	2.07	يتم إشراك العمال في تحديد طرق إنجاز المهام
دال (غير موافق تماما)	0.00	10.59 -	0.98	1.90	يتم إشراك العمال في تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.27	1.09	1.05	3.12	يتم إشراك العمال في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.83	0.21 -	0.97	2.97	لا يتعرض العمال إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم
دال (غير موافق تماما)	0.00	5.74 -	0.82	2.50	يتم تغيير محتوى العمل باستمرار
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.03 -	1.35	2.14	تُشجع طريقة تنظيم العمل في المؤسسة على العمل الجماعي
دال (منخفض جدا)	0.00	6.93 -	0,75 $\delta\% = 30.61$	2.45	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 300، 305.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بتنظيم العمل تُقدر بـ 2.45 بانحراف معياري نسبي قدره 30.61%، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الفرضي المقدر بـ 03 وبثبتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t الحسوبة والمقدرة بـ - 6.93، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل في مؤسسة SGP كان منخفضا جدا. لقد تراوحت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور ما بين غير موافق تماما وموافق بدرجة أقل. إذ نفى العاملون قيام المؤسسة، ممثلة بالإدارة، بإشراكهم في تحديد الطرق والجداول الزمنية لإنجاز المهام، أو بتغيير محتوى وظيفتهم باستمرار، كما أكدوا أن طريقة تنظيم العمل في المؤسسة لا تُشجع على العمل الجماعي. في حين أبدى أغلبهم موافقة ضعيفة حول قيام المؤسسة بإشراكهم في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم، وحول عدم تعرضهم إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن تنظيم العمل في مؤسسة SGP قائم على النموذج الكلاسيكي، إذ نجد أن القائمين على هذه المؤسسة هم الذين يقومون بتحديد أسلوب الإنتاج وجدولة المهام ولا يشركون العاملين في ذلك، كما أنهم يقومون بوصف دقيق للوظائف ولا يهتمون بتغيير محتوى العمل من خلال توسيعه أو إثرائه، ويعتمدون على مستوى رقابة مرتفع نوعاً ما، ويركزون أساساً على العمل الفردي. كل هذه الخصائص تجعل تنظيم العمل غير مرن، وتضعف من مستويات التمكين، والمشاركة، والاستقلالية، والعمل الجماعي، والتي تُعتبر من خصائص أحدث أشكال تنظيم العمل حالياً، والتي تساهم في إشباع حاجات التقدير والإنجاز لدى العاملين، والتي تؤدي إلى الرفع من مستوى تعيّنهم.

#### رابعاً: عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من وسائل العمل المفضلة التي يستعين بها المسيرون بهدف نشر استراتيجية معبّنة للموارد البشرية في المؤسسة، وهذا لتأثيرها القوي على الشروط النفسية الأساسية للتعبئة. لقد تضمن هذا المحور الخاص بالممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية خمسة محاور فرعية، تعكس الممارسات المعتمدة في هذه الدراسة والتي حددها TREMBLAY وزملاؤه في خمسة أنواع، النوع الأول يتضمن الممارسات المتعلقة بالتعيين، أما النوع الثاني فيتمثل في ممارسات إدارة الكفاءات، بينما النوع الثالث يتمثل في ممارسات التعويضات، في حين ضم النوع الرابع ممارسات تقاسم المعلومات، والنوع الخامس والأخير فتمثل في ممارسات التغذية الراجعة التكوينية.

سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق هذه الأنواع الخمسة من الممارسات في مؤسسة SGP.

**1. عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالتعيين:** التعيين مرحلة من مراحل التوظيف، تسبقها وتخللها مجموعة من الممارسات، وكلما تمكنت المؤسسة من القيام بها بكفاءة وفعالية كلما سهل عليها عملية التعبئة. نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعيين في مؤسسة SGP:

جدول 19/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعيين

القرار	Sig	T	δ	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	11.82	0.56	3.70	يتم جمع معلومات كافية (المؤهلات والمهارات) عن الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.70	0.37 -	1.11	2.95	يتم إخضاع الأفراد المترشحين لاختبارات نفسية أو سلوكية
دال (موافق تماما)	0.00	21.86	0.52	4.20	يتم إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب قبل التعيين النهائي
دال (موافق تماما)	0.00	7.44	0.71	3.56	يستفيد العمال الجدد من برامج الإدماج ليتمكنوا من التعرف على بيئة عملهم (المسؤولين، الزملاء، قوانين العمل، الخدمات المقدمة كالنقل والإطعام،...)
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.78 -	0.91	2.63	تُتاح للعمال فرص الترقية إلى مناصب أعلى
دال (مرتفع جدا)	0.00	8.31	0.47 8% = 13.78	3.41	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعيين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301، 305.

يتبين من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بالتعيين تُقدر بـ 3.41 بانحراف معياري نسبي قدره 13.78%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 8.31، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعيين في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين بأن المؤسسة، ممثلة بالإدارة، قامت بجمع معلومات كافية عنهم قبل توظيفهم، وذلك فيما يخص كفاءاتهم العلمية والعملية، وخضعوا لفترة تجريب قبل التعيين النهائي، والتي تدوم ستة أشهر، كما أكدوا بأنهم استفادوا من برامج الإدماج أثناء التحاقهم بالمؤسسة ليتمكنوا من التعرف على بيئة عملهم، وإن كانت هذه البرامج غير رسمية. في حين أبدوا موافقة ضعيفة حول خضوعهم لاختبارات نفسية أو سلوكية، وهي اختبارات ضمنية وغير رسمية تتم أثناء المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، يتم فيها رصد انفعالات المترشحين للوظائف. ونفى أغلبهم بأن

تكون فرص الترقية لمنصب أعلى متاحة للجميع، بسبب محدوديتها كما أوضحنا ذلك عند التعرض لخصائص مجتمع البحث فيما يخص عدد المناصب المقلدة في المؤسسة.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مؤسسة SGP حريصة على انتقاء الأفراد المناسبين، من خلال محاولتها لجمع معلومات كافية حول الكفاءات العلمية والعملية والذاتية التي يمتلكونها، واخضاعهم لفترة اختبار، واستفادتهم لبرامج الإدماج، وهذا كله قبل اتخاذ قرار تعيينهم. إلا أن فرصة التقدم في المسار الوظيفي لمعظم العاملين في هذه المؤسسة ضعيفة جدا، مما لا يساعد على تقوية وبناء علاقة طويلة الأجل معها، وبالتالي الاحتفاظ بالعاملين، وهذا النوع من العلاقات تُعتبر من بين الشروط الأساسية لتعبئة العاملين.

2. عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات: يجب أن تمتلك المؤسسة سياسة ملموسة لتسيير وتطوير كفاءات العاملين، حتى تتمكن من تعبئة العاملين.

نتائج الجدول الآتي تُبين تقييم مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات في مؤسسة SGP:

جدول 20/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	7.45	0.90	3.70	يتم استغلال كفاءات العمال بطريقة عقلانية (لا إفراط ولا تفريط)
دال (موافق تماما)	0.01	2.49	0.71	3.18	يتم تقييم كفاءات العمال دوريا
دال (موافق تماما)	0.00	3.78	0.85	3.34	يتم الاعتماد على نتائج تقييم كفاءات العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم (كالقرارات المرتبطة بالتدريب، الترقية، النقل، التعويض، ...)
دال (موافق تماما)	0.00	7.15	0.96	3.72	يتم القيام بدورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بالوظيفة الحالية
دال (غير موافق تماما)	0.00	2.83 -	1.14	2.65	تُتاح للعمال فرصة التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة
دال (مرتفع جدا)	0.00	5.17	0.59 8% = 17.77	3.32	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301، 306.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات تُقدر بـ 3.32 بانحراف معياري نسبي قدره 17.77%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ 5.17، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق تماما، إلا عبارة واحدة التي كان اتجاه الإجابة عليها نحو غير موافق تماما. فلقد أكد أغلب العاملين بأنه يتم استغلال كفاءاتهم بطريقة عقلانية، أي دون المبالغة في ذلك أو التقصير من الاستفادة منها، كما أكدوا بأنه يتم تقييم كفاءاتهم دوريا، بناء على أدلة الإثبات التي يقدمونها للإدارة (كالشهادات) وبناء على تقييم المسؤول المباشر عليهم، وأكدوا كذلك على أن نتائج تقييم كفاءاتهم تُستغل من طرف الإدارة لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بهم، وأنهم يستفيدون من دورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بوظائفهم. إلا أن العاملين أكدوا أنهم لا تتاح لهم فرص التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مؤسسة SGP تتبع سياسة ملموسة لتسيير وتطوير كفاءات العاملين بها، وذلك فيما يخص بالاستغلال الرشيد لكفاءاتهم، والتقييم الدوري لها واتخاذ قرارات بناء على ذلك، والتحسين المستمر لها من خلال برامج التدريب. إلا أنها لا تعتمد على سياسة تدوير الوظائف أو بما يسمى التنقل الأفقي ما بين الوظائف، وهذا ما يساهم في نشر الروتين والملل وعدم اكتساب مهارات جديدة، مما ينعكس سلبا على مستوى التعبئة.

**3. عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالتعويضات:** حتى يساهم نظام التعويضات للمؤسسة في تعبئة العاملين، لا بد أن يتميز بخصائص تختلف في جوانب معينة عن أنظمة التعويضات التقليدية.

الجدول أدناه يُظهر مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعويضات في مؤسسة SGP:

جدول 21/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعويضات

القرار	Sig	T	δ	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	6.33	0.89	3.59	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات (الأجر والمزايا الأخرى) التي يتحصل عليها العمال مع الجهود التي يبذلونها
دال (موافق تماما)	0.00	7.62	0.90	3.72	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها زملائهم الذين يشغلون وظائف مشابهة
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.21	1.24	0.92	3.12	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة
دال (موافق تماما)	0.00	6.36	0.80	3.53	يتم توضيح معايير تحديد التعويضات للعمال
دال (غير موافق تماما)	0.00	8.69 -	1.03	2.05	يتم منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.78 -	0.91	2.63	يتم منح مكافآت غير ملموسة (التهنئة، الشكر،...) أكثر من المكافآت الملموسة (مالية، مادية،...) للعمال الذين يبذلون مجهودات إضافية
غير دال (متوسط)	0.07	1.82	0.58 8% = 18.64	3.11	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعويضات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301، 306.

يلاحظ من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بالتعويضات تُقدر بـ 3.11 بأحرف معياري نسبي قدره 18.64%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 1.82، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.07. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعويضات في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين بشعورهم بالعدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصلون عليها مع الجهود التي يبذلونها، ومع التي يتحصل عليها زملاؤهم الذين يشغلون وظائف مشابهة، وأكدوا كذلك أنهم مع بداية توظيفهم تقوم الإدارة بتوضيح المعايير التي على أساسها يتم منح هذه التعويضات. في حين أبدوا شعورا ضعيفا بالعدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصلون عليها مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة، إذ يرون أن عمال بعض المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس المجال يتحصلون على تعويضات أحسن منهم، ولقد أكدت المؤسسة فيما يخص هذا الجانب أن تعويضات العاملين تتحدد حسب رقم أعمالها وأرباحها واللدان يختلفان عن المؤسسات المنافسة، خاصة الكبيرة منها، وكذلك حسب الجهود التي يبذلها العاملون. ونفى العاملون تماما تركيز المؤسسة على منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي، أو على منح مكافآت غير ملموسة أكثر من المكافآت الملموسة للعاملين الذين يبذلون مجهودات إضافية. فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن نظام التعويضات الخاص بمؤسسة SGP يتصف بعدالة فردية (تناسب تعويضات العامل مع الجهود المبذولة) وداخلية (تناسب تعويضات العامل مع تعويضات الزملاء) قوية، كما يتصف بالشفافية (وضوح العلاقة ما بين الأداء والتعويضات لدى العاملين). رغم هذه الخصائص الجيدة إلا أن نظام التعويضات بما يتصف بعدالة خارجية ضعيفة نوعا ما (ضعف قدرة المؤسسة على تقديم تعويضات تماثل تعويضات المؤسسات المنافسة)، مما يؤثر سلبا في قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتحفيزها، كما أنه يركز على الأداء الفردي وليس على الأداء الجماعي، وهذا ما يؤدي إلى عدم تشجيع العمل الجماعي والتنسيق والتعاون ما بين العاملين، كما يركز على منح مكافآت ملموسة للعاملين الذين يبذلون مجهودات إضافية، وهذا قد يؤدي إلى تركيز العاملين على المهام التي يتم تعويضها فقط دون المساهمة في أداء المهام التي تتجاوز إطار دورهم، ما ينعكس سلبا على تبني سلوكيات التعبئة الطوعية التي لا يقابلها تعويض ملموس، والتي يُفضل الاعتراف بها باستخدام مكافآت غير ملموسة.

4. عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات: الإدارة الجيدة هي الإدارة التي تُشجع على تدفق المعلومات داخل المؤسسة، بنوعيه النازل والصاعد، وهذا لجعل العاملين أكثر إعلاما وتواصلا معها، مما يؤدي إلى بناء رابط عاطفي قوي ما بين المؤسسة والعاملين، والذي يجعلهم يتبنون مختلف السلوكيات الإيجابية.

مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات في مؤسسة SGP موضح في الجدول التالي:

جدول 22/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	8.62 -	1.06	2.03	يتم نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين العمال (مشاريعها المستقبلية، أدائها المالي، المشكلات التي تواجهها،...)
دال (غير موافق تماما)	0.00	2.83 -	1.14	2.65	تستعين المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة لنشر المعلومات المتعلقة بها بين العمال (اجتماعات، بريد إلكتروني، نشرات، لوحات إعلانية، مواقع التواصل الاجتماعي، الإفصاح عن التقارير،...)
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.70	0.38 -	0.82	2.96	يتم تشجيع العمال على طرح أفكارهم (آرائهم، اقتراحاتهم، وانشغالهم)
دال (موافق تماما)	0.00	4.76	0.85	3.42	تتيح المؤسسة للعمال وسائل اتصال مختلفة لنقل أفكارهم (سياسة الأبواب المفتوحة، اجتماعات، صندوق الأفكار،...)
دال (منخفض جدا)	0.00	3.04 -	0.71 $\delta = 25.63$	2.77	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301، 306.

تُظهر نتائج الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات تُقدر بـ 2.77 بانحراف معياري نسبي قدره 25.63%، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ -3.04، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات في مؤسسة SGP كان منخفضا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: غير موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وموافق. ففيما يخص الممارسات المتعلقة بالتقاسم النازل للمعلومات، والتي تعكسها العبارتين الأولى والثانية، فلقد نفى المستجوبون قيام المؤسسة بنشر مختلف المعلومات المتعلقة بها بين العاملين، أو أن تستعين بوسائل اتصال متنوعة لذلك، وفي هذا الصدد أوضحت إدارة المؤسسة أن المعلومات المتعلقة بها حسب رأيها لا تُهم العاملين، كما أنها تخشى من تسرب هذه المعلومات إلى المؤسسات المنافسة. أما فيما يخص الممارسات المتعلقة بالتقاسم الصاعد للمعلومات، والتي تعكسها العبارتين الأخيرتين، فلقد أبدى معظمهم موافقة ضعيفة فيما يتعلق بتشجيعهم على طرح أفكارهم، في حين أكدوا على أن

المؤسسة تُتيح لهم وسائل اتصال مختلفة لنقل أفكارهم.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى الممارسات المتعلقة بالتقاسم النازل للمعلومات منخفض في مؤسسة SGP، وهذا راجع لعدم إدراك المؤسسة لمدى التأثير الإيجابي لنشر المعلومات المتعلقة بها إلى العاملين، فالعامل يتعبأ عندما يدرك اتجاه المؤسسة، ما تتوقع منه، والتحديات التي تواجهها. أما فيما يخص الممارسات المتعلقة بالتقاسم الصاعد للمعلومات، فإن المؤسسة توفر وسائل اتصال مختلفة حتى يتمكن العاملون من طرح أفكارهم، إلا أن هذا غير كاف، بل عليها كذلك أن ترفع من مستوى حثهم على ذلك، حتى تترك انطبعا لدى العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم، مما يساهم في تعبئتهم.

5. عرض وتحليل نتائج الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية: تُعتبر التغذية الراجعة التكوينية من ممارسات التعبئة، من خلال الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فهي توفر للعاملين معلومات حول أدائهم ليس بهدف تقييمه بل بهدف مساعدتهم على تحسينه وتطويره.

نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية في مؤسسة SGP:

جدول 23/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	4.59 -	1.02	2.50	تهدف عملية تقييم أداء العمال أساسا إلى تحسينه وليس إلى منح مكافآت أو عقوبات
دال (موافق تماما)	0.00	5.26	0.77	3.42	تتصف المعايير التي يتم الاستناد عليها للحكم على أداء العمال بالموضوعية
دال (موافق تماما)	0.00	4.25	0.83	3.37	تتعدد مصادر تقييم أداء العمال (المسؤول المباشر، الإدارة العليا، الزملاء، العملاء، ...)
دال (موافق تماما)	0.00	6.31	0.77	3.51	تُمكن المعلومات التي يتلقاها العمال حول أدائهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.80	0.24 -	0.85	2.97	تُحفظ طريقة نقل المعلومات المتعلقة بأداء العمال على تحسينه
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.37	0.88 -	1.06	2.90	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال
غير دال (متوسط)	0.09	1.71	0.65 $\delta = 20.90$	3.11	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301 - 302، 306 - 307.

يُبين الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية تُقدر بـ 3.11 بانحراف معياري نسبي قدره 20.90%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ 1.71، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.09. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين أن المعايير المعتمدة في تقييم أدائهم تتصف بالموضوعية، وأن الجهات التي تقوم بالتقييم أو تؤثر عليه لا تنحصر في جهة أو في شخص معين، حتى وإن كان ذلك يتم بشكل غير رسمي، كما أكدوا على أن المعلومات التي توفرها عملية تقييم الأداء تزيد من مستوى إدراكهم الذاتي، أي تُمكنهم من معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم. في حين أبدوا موافقة ضعيفة حول الأثر الإيجابي للطريقة التي يتم بها نقل المعلومات المتعلقة بأدائهم على تحسينه، وكذلك حول مدى توفير الإمكانيات اللازمة لذلك. ولقد نفوا أن يكون الهدف الأساسي لعملية تقييم الأداء هو التحسين والتطوير، بل أكدوا على أنه غالبا ما تتم هذه العملية من أجل اتخاذ القرارات المرتبطة بمنح المكافآت أو العقوبات.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مفهوم الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية بمؤسسة SGP لا يختلف عن مفهوم ممارسات تقييم الأداء، وهذا بالتركيز على هدف كل عملية، لذلك على القائمين على هذه المؤسسة إدراك أن أثر عملية تقييم الأداء التي تهدف إلى التحسين والتطوير على الأداء أكبر من أثر عملية التقييم التي تهدف إلى منح المكافآت أو تسليط العقوبات، ذلك أنهما تعزز من روابط الثقة والدعم بينهم وبين العاملين، كما عليهم تغيير الأسلوب الذي يتم به نقل المعلومات للعاملين حول أدائهم، وتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية لتحسينه.

أخيرا، لمعرفة مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصفة عامة في مؤسسة SGP، نورد

الجدول التالي:

جدول 24/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بـ:
دال (مرتفع جدا)	0.00	8.31	0.47 $\delta\% = 13.78$	3.41	التعيين
دال (مرتفع جدا)	0.00	5.17	0.59 $\delta\% = 17.77$	3.32	إدارة الكفاءات
غير دال (متوسط)	0.07	1.82	0.58 $\delta\% = 18.64$	3.11	التعويضات
دال (منخفض جدا)	0.00	- 3.04	0.71 $\delta\% = 25.63$	2.77	تقاسم المعلومات
غير دال (متوسط)	0.09	1.71	0.65 $\delta\% = 20.90$	3.11	التغذية الراجعة التكوينية
دال (مرتفع جدا)	0.00	2.88	0.48 $\delta\% = 15.28$	3.14	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 301 - 302، 305 - 307.

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي للممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تُقدر بـ 3.14 بانحراف معياري نسبي قدره 15.28%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدر بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 2.88، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا. للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من التعيين وإدارة الكفاءات في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا. أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من التعويضات والتغذية الراجعة التكوينية فقد كان متوسطا. في حين أن تقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات فقد كان منخفضا جدا.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أداء العاملين

لقد سبق وأن أوضحنا في الفصل الأول بأنه يمكن تعريف تعبئة الموارد البشرية من عدة زوايا، فمن الزاوية السلوكية يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من السلوكيات، التي يبدئها كتلة حرجة من العاملين، من أجل الرفاهية الجماعية للمؤسسة. هذه الزاوية من التعريف تركز على المتغيرات التي تكون نتيجة لحالة التعبئة وتسمى سلوكيات التعبئة.

ومنه تضمن المحور الخاص بأداء العاملين ثلاثة محاور فرعية رئيسية تعكس ثلاث مجموعات من سلوكيات التعبئة المعتمدة في هذه الدراسة، والتي حددها كل من TREMBLAY و WILS، والتي تعكس وتقيس أبعاد أداء العاملين بطريقة مختلفة عن أبعاد أداء العاملين التقليدية، إذ تُعتبر الأبعاد المعتمدة الأحدث والأشمل والأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة. حيث أن المجموعة الأولى تتضمن سلوكيات احترام عقد العمل، أما المجموعة الثانية فتتمثل في سلوكيات التحفيز الفردي، بينما المجموعة الثالثة تضم سلوكيات التعبئة الفردية.

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تبني هذه المجموعات الثلاث من السلوكيات في مؤسسة SGP.

### أولاً: عرض وتحليل نتائج سلوكيات احترام عقد العمل

بداية التعبئة تكون من خلال الالتزام بالمتطلبات الرسمية للوظيفة، أي المهام المكونة لعقد العمل، فالسلوكيات المرتبطة بها تُنفَّذ إجبارياً، وتساهم بشكل مباشر في أداء العامل وفي الأداء التنظيمي.

لقد تضمن هذا المحور الخاص باحترام عقد العمل محورين فرعيين، تعكس نوعين من السلوكيات التي يتكون منها والتي حددها كل من TREMBLAY و WILS، النوع الأول يتضمن سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)، أما النوع الثاني فيتمثل في السلوكيات الأخلاقية (أو سلوكيات الضمير المهني).

سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تبني العاملين بهذين النوعين من السلوكيات في مؤسسة SGP.

**1. عرض وتحليل نتائج سلوكيات داخل الدور:** هي السلوكيات التي تعكس مدى الوفاء بمتطلبات الوظيفة التي تُشكل جزءاً من عقد العمل ما بين المؤسسة والعامل، والتي تُعتبر شرطاً ضرورياً لتبني الأبعاد السلوكية الأخرى للتعبئة.

نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تبني العاملين لسلوكيات داخل الدور في مؤسسة SGP:

## جدول 25/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات داخل الدور

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	4.50	1.28	3.60	يحرص العمال على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل
دال (موافق تماما)	0.00	3.78	0.88	3.35	يحرص العمال على تحقيق النتائج المطلوبة
دال (موافق تماما)	0.00	4.60	0.84	3.40	يحرص العمال على الالتزام بنظام العمل السائد في المؤسسة
دال (موافق تماما)	0.00	2.85	1.35	3.40	يحرص العمال على احترام الآجال المحددة عند إنجاز مهامهم
دال (موافق تماما)	0.00	3.79	0.93	3.37	يحرص العمال على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان عند إنجاز مهامهم
دال (موافق تماما)	0.00	4.80	0.87	3.43	يحرص العمال على عدم هدر موارد المؤسسة عند إنجاز مهامهم
غير دال ( موافق بدرجة أقل)	0.62	0.49	1.06	3.05	يحرص العمال على طرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية
دال (مرتفع جدا)	0.00	5.51	0.65 $\delta\% = 19.28$	3.37	مستوى تبني سلوكيات داخل الدور

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302، 307.

يتبين من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوكيات داخل الدور تُقدر بـ 3.37 بانحراف معياري نسبي قدره 19.28%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 5.51، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات داخل الدور في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق تماما إلا عبارة واحدة التي كان اتجاه الإجابة عليها نحو موافق بدرجة أقل. فلقد أكد العاملون بأن زملائهم يحرصون على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل، تحقيق النتائج المطلوبة، الالتزام بأنظمة وقوانين العمل السائدة في المؤسسة، تحقيق الجودة من خلال احترام الآجال المحددة والتقليل من الأخطاء والموارد قدر الإمكان أثناء إنجاز المهام. كما أبدوا موافقة ضعيفة حول حرص زملائهم على طرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن العاملين بمؤسسة SGP يحترمون بنود عقد عملهم، ويحاولون من خلال ذلك إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة، والوصول على الأقل إلى الحد الأدنى من الأداء الذي يُمكنهم من الحفاظ على مناصب عملهم. يُعتبر تبني هذا النوع من السلوكيات من المتطلبات السابقة لمرحلة التعبئة.

2. عرض وتحليل نتائج السلوكيات الأخلاقية: هي السلوكيات التي تعكس مستوى الضمير المهني للعامل، وهي جزء من عقد العمل، فعدم الالتزام بها، سيعرض العامل إلى عقاب شديد، وتؤثر سلبا في التعبئة.

نتائج الجدول الآتي تُبين تقييم مستوى تبني العاملين للسلوكيات الأخلاقية في مؤسسة SGP:

جدول 26/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني السلوكيات الأخلاقية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	4.27	0.93	3.41	يحرص العمال على عدم التأخر عن العمل دون مبرر
دال (موافق تماما)	0.00	4.59	0.95	3.46	يحرص العمال على عدم مغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي دون مبرر
دال (موافق تماما)	0.00	2.75	0.87	3.25	يحرص العمال على عدم التغيب دون مبرر
دال (موافق تماما)	0.00	3.62	0.89	3.34	يحرص العمال على عدم تضييع الوقت في سلوكيات غير هامة (محادثات غير هامة، الخروج من المؤسسة أثناء العمل دون مبرر،...)
دال (موافق تماما)	0.00	5.65	0.94	3.56	يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة
دال (موافق تماما)	0.00	4.01	1.04	3.43	يحرص العمال على عدم استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية
دال (موافق تماما)	0.00	5.09	0.94	3.50	يحرص العمال على عدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة
دال (موافق)	0.03	2.15	0.68	3.15	يحرص العمال على احترام بعضهم البعض (عدم السخرية، استخدام ألفاظ غير مقبولة، التصرف بعنف،...)
دال (مرتفع جدا)	0.00	7.72	0.48 $\delta = 14.15$	3.39	مستوى تبني السلوكيات الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302، 307.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي للسلوكيات الأخلاقية تُقدر بـ 3.39 بانحراف معياري نسبي قدره 14.15%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 7.72، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني السلوكيات الأخلاقية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق تماما، إلا العبارة الأخيرة التي كان اتجاه الإجابة عليها نحو موافق. فلقد أكد أغلب العاملين بأن زملائهم يحرصون على عدم القيام بهذه السلوكيات دون مبرر، والمتعلقة بالتأخر عن العمل، ومغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي، والتغيب، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تمتلك نظام البصمة الإلكتروني يُمكنها من رصد هذه السلوكيات، وأكد العاملون كذلك حرص زملائهم على عدم تضييع وقت العمل في سلوكيات غير هامة، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم استخدامها لأغراض شخصية، وعدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة، كما أكدوا حرص زملائهم على احترام بعضهم البعض.

فيما يخص هذا المحور، نستج أن العاملين بمؤسسة SGP يلتزمون بالسلوكيات الأخلاقية في عملهم، تجنبا لأي عقوبات أو الطرد من العمل في حالة الإخلال بذلك، ذلك أن عدم الالتزام بهذه السلوكيات يُشكل جزءا من النظام الرسمي للعقوبات. يُعتبر كذلك تبني هذه النوع من السلوكيات من المتطلبات السابقة لمرحلة التعبئة. أخيرا، لمعرفة مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل بصفة عامة في مؤسسة SGP، نورد الجدول التالي:

جدول 27/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل

مستوى تبني سلوكيات:	$\bar{X}$	$\delta$	T	Sig	القرار
داخل الدور	3.37	0.65	5.51	0.00	دال (مرتفع جدا)
		$\delta\% = 19.28$			
الأخلاقية	3.39	0.48	7.72	0.00	دال (مرتفع جدا)
		$\delta\% = 14.15$			
احترام عقد العمل	3.38	0.46	7.81	0.00	دال (مرتفع جدا)
		$\delta\% = 13.60$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302، 307.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات احترام عقد العمل تُقدر بـ 3.38 بانحراف معياري نسبي قدره 13.60%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة

ب 7.81، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا. للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تبني كل من سلوكيات داخل الدور والسلوكيات الأخلاقية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

### ثانيا: عرض وتحليل نتائج سلوكيات التحفيز الفردي

تقوم التعبئة كذلك على سلوكيات لا يتضمنها عقد العمل، ولكن أغلبها متعلقة بمنصب العمل الذي يشغله العامل، فهي سلوكيات تنفذ إراديا وطوعيا وبطريقة مقصودة ومتعمدة من طرف العامل، وتساهم بشكل غير مباشر في أدائه وفي الأداء التنظيمي. ويتم تبني هذا النوع من السلوكيات بشكل فردي ومن قبل عاملين محفزين بقوة. لقد تضمن هذا المحور الخاص بالتحفيز الفردي محورين فرعيين، تعكس نوعين من السلوكيات التي يتكون منها والتي حددها كل من TREMBLAY و WILS، النوع الأول يتضمن سلوكيات الإخلاص في العمل، أما النوع الثاني فيتمثل في سلوكيات تطوير الكفاءات (أو التطوير المهني). سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى تبني العاملين لهذين النوعين من السلوكيات في مؤسسة SGP.

1. عرض وتحليل نتائج سلوكيات الإخلاص في العمل: هي السلوكيات التي تعكس مدى الالتزام الدائم للعامل في بذل جهود إضافية لتعظيم الأداء.

الجدول أدناه يُظهر مستوى تبني العاملين لسلوكيات الإخلاص في العمل في مؤسسة SGP:

جدول 28/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات الإخلاص في العمل

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.52	0.63	0.82	3.05	يُستغل العمال كل طاقاتهم لإنجاز المهام
دال (غير موافق)	0.02	2.30 -	0.86	2.79	يبادر العمال في تنفيذ مهام جديدة مع انتهاء المهام القديمة
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.87-	0.89	2.35	يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.31	1.02 -	1.02	2.89	يبادر العمال في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وإن كانت لا تخصهم
دال (منخفض جدا)	0.00	2.85 -	0.76 8% = 27.43	2.77	مستوى تبني سلوكيات الإخلاص في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302، 307 - 308.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات الإخلاص في العمل تُقدر بـ 2.77 بانحراف معياري نسبي قدره 27.43%، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ -2.85، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات الإخلاص في العمل في مؤسسة SGP كان منخفضا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: غير موافق تماما، غير موافق، و موافق بدرجة أقل. إذ نفى معظم العاملين اتصاف زملائهم بالمبادرة في تنفيذ مهام جديدة مع انتهاء المهام القديمة، وفي العمل ساعات إضافية عند الحاجة إلى ذلك دون إبداء تدمرهم، وفي هذا الصدد فإن القانون الداخلي للمؤسسة يُجبر العامل على العمل ساعات إضافية عند الحاجة إلى ذلك، على أن لا تتجاوز عدد ساعات العمل الإضافية 20% من الحجم الساعي الكلي للعمل، وإن لم يمثل العامل لذلك يتعرض إلى عقوبات. في حين أبدى العاملون موافقة ضعيفة حول استغلال زملائهم لكل طاقاتهم لإنجاز المهام، وبتصافهم بالمبادرة في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وإن كانت لا تخصهم.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن العاملين بمؤسسة SGP بشكل عام لا يلتزمون بسلوكيات الإخلاص في العمل، حيث أنهم لا يُظهرون دافعية وحماس كبير عند إنجاز المهام، إذ أنهم يقللون من الطاقة والمجهودات التي يبذلونها، ويُظهرون التدمير عند العمل ساعات إضافية، كما أنهم لا يتصفون بالمبادرة. فالعاملون في النهاية يحاولون الوصول إلى مساهمات مرضية في العمل دون أن تتجاوز التوقعات المتعلقة بالأداء، وهذا فقط ليحافظوا على منصب عملهم، حيث أنه من الصعب إجبار العاملين على تبني معظم هذه السلوكيات، ذلك أنها لا تُشكل جزءا من النظام الرسمي للمكافآت والعقوبات. ويمكن القول أن تبني هذا النوع من السلوكيات يُعتبر من الأعراض الأساسية للتعبئة.

**2. عرض وتحليل نتائج سلوكيات تطوير الكفاءات:** الأفراد الذين يمتلكون طموحات مهنية غالبا ما يسعون إلى تطوير كفاءاتهم المتعلقة بمنصب العمل الحالي أو المستقبلي، وهذا ما يؤثر إيجابا على أدائهم. مستوى تبني العاملين لسلوكيات تطوير الكفاءات في مؤسسة SGP موضح في الجدول التالي:

جدول 29/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات تطوير الكفاءات

القرار	Sig	T	δ	X̄	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	4.74	0.88	3.43	يحرص العمال على تطوير كفاءاتهم المتعلقة بالوظيفة الحالية
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.23	1.19 -	0.78	2.90	يحرص العمال على البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة
دال (موافق تماما)	0.00	3.20	0.91	3.30	يحرص العمال على اكتساب كفاءات جديدة غير متعلقة بوظيفتهم الحالية
دال (غير موافق تماما)	0.00	2.95 -	1.06	2.67	يحرص العمال على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة
غير دال (متوسط)	0.31	1.00	0.75 8% = 24.42	3.07	مستوى تبني سلوكيات تطوير الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308.

تُظهر نتائج الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات تطوير الكفاءات تُقدر بـ 3.07 بانحراف معياري نسبي قدره 24.42%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 1.00، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.31. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات تطوير الكفاءات في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين بأن زملاءهم يحرصون على تطوير كفاءاتهم المتعلقة وغير المتعلقة بوظائفهم الحالية. وأبدوا موافقة ضعيفة حول سعي زملائهم إلى البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة. في حين نفوا حرص زملائهم على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة، لإدراكهم محدودية فرص الترقية.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن العاملين بمؤسسة SGP يُشكلون موردا استراتيجيا لأنهم حريصون على تحسين وتطوير كفاءاتهم، إلا أن محدودية تطور مساهمهم الوظيفي فيها على المدى الطويل يمكن أن يُثبط من سعيهم أو يدفعهم إلى ترك العمل والمؤسسة، للبحث عن فرص عمل أخرى تشبع حاجتهم إلى التطور باستمرار، وهذا ما قد يؤثر سلبا على تعبتهم.

أخيرا، لمعرفة مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي بصفة عامة في مؤسسة SGP، نورد الجدول التالي:

جدول 30/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي

مستوى تبني سلوكيات:	$\bar{X}$	$\delta$	T	Sig	القرار
الإخلاص في العمل	2.77	0.76	2.85 -	0.00	دال (منخفض جدا)
		$\delta\% = 27.43$			
تطوير الكفاءات	3.07	0.75	1.00	0.31	غير دال (متوسط)
		$\delta\% = 24.42$			
التحفيز الفردي	2.92	0.63	1.11 -	0.26	غير دال (متوسط)
		$\delta\% = 21.57$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302 - 303، 307 - 308.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات التحفيز الفردي تُقدر بـ 2.92 بانحراف معياري نسبي قدره 21.57%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ - 1.11، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.26. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي في مؤسسة SGP كان متوسطا. للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات الإخلاص في العمل كان منخفضا جدا. أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تبني سلوكيات تطوير الكفاءات في مؤسسة SGP فقد كان متوسطا.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج سلوكيات التعبئة الفردية

تبني العاملين لسلوكيات التحفيز لا يعني أنهم بالضرورة سيتبنون سلوكيات التعبئة، فالتحفيز يُعتبر شرطا ضروريا للتعبئة ولكنه غير كاف. سلوكيات التعبئة أو كما يُطلق عليها سلوكيات التحفيز الجماعي هي السلوكيات التي تحسن من الرفاهية الجماعية للمؤسسة، وهي مثلها مثل سلوكيات التحفيز الفردي، لا يتضمنها الوصف الوظيفي للمنصب، فهي تقديرية، لأنها تُترك حسب تقدير العامل، أي العامل هو الذي يقرر بتبنيها أو لا. فالعمال في النهاية يحاولون من خلالها الوصول إلى مساهمات عليا في العمل تتجاوز التوقعات.

لقد تضمن هذا المحور الخاص بالتعبئة الفردية ثمانية محاور فرعية، تعكس ثمانية أنواع من السلوكيات التي يتكون منها والتي حددها كل من TREMBLAY و WILS. النوع الأول يتضمن سلوكيات مساعدة الآخرين، أما النوع الثاني فيتمثل في سلوكيات تسهيل العلاقات البينية، بينما النوع الثالث فيتمثل في سلوكيات التنسيق مع الآخرين، في حين ضم النوع الرابع سلوكيات الروح الرياضية، والنوع الخامس يُمثل في سلوكيات التحسين المستمر، أما النوع السادس فشمل سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية، بينما النوع السابع فيتمثل في سلوكيات الولاء التنظيمي، في حين ضم النوع الثامن والأخير سلوكيات التوجه نحو العميل.

سيتم من خلال هذا الجزء عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمستوى التزام العاملين بهذه الأنواع من السلوكيات في مؤسسة SGP.

1. عرض وتحليل نتائج سلوكيات مساعدة الآخرين: يُطلق عليها كذلك سلوكيات الإيثار حسب سلوكيات المواطنة التنظيمية، يُظهر العامل من خلالها اهتمامه بزملائه وإيثارهم عن نفسه، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم. نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تبني العاملين لسلوكيات مساعدة الآخرين في مؤسسة SGP:

**جدول 31/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات مساعدة الآخرين**

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.93	0.08	1.29	3.01	يساعد العمال بعضهم البعض عندما تكون لديهم مهام كثيرة
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.87	0.16	1.29	3.02	يساعد العمال القدامى العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.87	0.16 -	1.27	2.97	يتقاسم العمال الموارد (المعلومات، المعارف، الوسائل،...) فيما بينهم
غير دال (متوسط)	0.77	0.29	1.20 $\delta\% = 39.60$	3.03	مستوى تبني سلوكيات مساعدة الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308.

يتبين من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات مساعدة الآخرين تُقدر بـ 3.03 بانحراف معياري نسبي قدره 39.60%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت مرتفع نوعا ما، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 0.29، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.77. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات مساعدة الآخرين في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق بدرجة أقل وبتشتت مرتفع نوعا ما. فلقد أبدى العاملون موافقة ضعيفة حول قيام زملائهم بمساعدة بعضهم البعض عندما تكثر عليهم المهام، أو بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل، أو بتقاسم الموارد فيما بينهم. وفيما يتعلق بتشتت الإجابات فقد يُعزى ذلك إلى نظام العمل المتبع، وهو نظام العمل الدائم 8/3 بثلاثة فرق عمل (الفريق الأول يتكون من النساء العاملات فقط، يعملن من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة مساء. أما الفريقان الثاني والثالث فيتكونان من العمال الرجال فقط، يعملان بالتناوب، من الساعة الرابعة مساء إلى منتصف الليل، أو من منتصف الليل إلى الثامنة صباحا)، ومنه يمكن أن تتأثر إجابات العاملين حسب الفرق التي ينتمون إليها.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات مساعدة الآخرين بمؤسسة SGP لن يساعد على تحسين ورفع أداء العاملين الآخرين بشكل كبير، وربما يُعزى ذلك إلى أسلوب تنظيم العمل السائد في المؤسسة القائم على العمل الفردي، وكذلك إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين حسب فرق العمل التي ينتمون إليها، وكل هذا قد يُشجع على الانسحاب من العمل الجماعي ومن التعاون من طرف العاملين.

2. عرض وتحليل نتائج سلوكيات تسهيل العلاقات البينية: أو كما يُطلق عليها تسهيل العلاقات الشخصية، وهي السلوكيات التي تساعد في بناء وإصلاح العلاقات ما بين العاملين وجعلها سهلة، والتي من شأنها أن تعزز من روح فريق العمل وإنجاز الأهداف التنظيمية.

نتائج الجدول الآتي تُبين مستوى تبني العاملين لسلوكيات تسهيل العلاقات البينية في مؤسسة SGP:

جدول 32/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات تسهيل العلاقات البينية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (موافق تماما)	0.00	10.85	0.72	3.82	يحرص العمال على التواصل فيما بينهم
دال (موافق تماما)	0.00	6.02	0.83	3.52	يحرص العمال على بناء جو خال من الصراعات الشخصية
غير دال ( موافق بدرجة أقل)	0.07	1.82	1.03	3.19	يحرص العمال على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام
غير دال ( موافق بدرجة أقل)	0.16	1.39	1.12	3.16	يحرص العمال على عدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض
دال (موافق تماما)	0.00	14.76	0.63	3.97	يدعم العمال بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما في العمل
دال (موافق تماما)	0.00	6.40	0.72	3.48	يهنئ العمال بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.87 -	0.89	2.35	يفضل العمال العمل الجماعي على العمل الفردي
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.18	1.33 -	0.94	2.86	يلتزم العمال بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي
دال (مرتفع جدا)	0.00	4.81	0.59 8% = 17.93	3.29	مستوى تبني سلوكيات تسهيل العلاقات البينية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308.

يتضح من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات تسهيل العلاقات البينية تُقدر بـ 3.29 بانحراف معياري نسبي قدره 17.93%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 4.81، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات تسهيل العلاقات البينية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين بأن زملاءهم حريصون على التواصل فيما بينهم، وعلى بناء جو خال من الصراعات الشخصية، وأنهم يدعمون بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما، كما أنهم يهتثون بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت. في حين أبدوا موافقة ضعيفة حول حرص زملائهم على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام، وعدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض، والتزامهم بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي. ونفى أغلبهم بتفضيل زملائهم العمل الجماعي على العمل الفردي.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات تسهيل العلاقات البنينة بمؤسسة SGP يُعبر عن وجود علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين، مما يساهم في بناء وتحسين المناخ الاجتماعي، والذي يُعتبر من العوامل المساعدة على تحقيق معدلات عالية من الأداء.

3. عرض وتحليل نتائج سلوكيات التنسيق مع الآخرين: تُصنف من بين سلوكيات المجاملة حسب سلوكيات المواطنة التنظيمية، يُظهر العامل من خلالها مدى اهتمامه بالتنسيق المستمر ما بين عمله وعمل أفراد فريق العمل. الجدول أدناه يُظهر مستوى تبني العاملين لسلوكيات التنسيق مع الآخرين في مؤسسة SGP:

جدول 33/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التنسيق مع الآخرين

القرارات	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.35	0.92 -	0.90	2.91	يهتم العمال بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.33	0.97 -	0.96	2.90	يحرص العمال على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل
غير دال (متوسط)	0.32	0.98 -	0.90 $\delta = 31.03$	2.90	مستوى تبني سلوكيات التنسيق مع الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308.

يلاحظ من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات التنسيق مع الآخرين تُقدر بـ 2.90 بانحراف معياري نسبي قدره 31.03%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ -0.98، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.32. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات التنسيق مع الآخرين في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو موافق بدرجة أقل. فلقد أبدى العاملون

موافقة ضعيفة حول اهتمام زملائهم بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها، وحول حرص زملائهم على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات التنسيق مع الآخرين بمؤسسة SGP لن يساعد كثيرا على توجيه طاقاتهم ومجهوداتهم نحو التنسيق التلقائي، والذي يُعتبر من بين مؤشرات التعبئة.

4. عرض وتحليل نتائج سلوكيات الروح الرياضية: هي سلوكيات راقية وسامية، تساعد العامل الملتزم بها على ادخار وتوجيه طاقته نحو إنجاز المهام عندما تكون الظروف سيئة.

مستوى تبني العاملين لسلوكيات الروح الرياضية في مؤسسة SGP موضح في الجدول التالي:

جدول 34/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات الروح الرياضية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.14	1.46	0.78	3.12	يُقبل العمال الانتقادات التي توجه إليهم بصدر رحب
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.35	0.92	0.67	3.06	لا يشعر العمال بالإهانة عند رفض أفكارهم
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.71	0.36	0.86	3.03	يشارك العمال في تنفيذ القرار الجماعي حتى وإن لم يوافقوا عليه
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.23	1.19 -	0.78	2.90	لا يتذمر العمال من العمل أو من الآخرين
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.40	0.83	0.75	3.06	يُتصف العمال بالمرونة عند التعامل مع الآخرين
دال (غير موافق تماما)	0.00	4.18 -	0.85	2.62	يُتصف العمال بالهدوء عندما يتعرضون لضغوط العمل
دال (موافق تماما)	0.00	3.93	0.77	3.31	يُتصف العمال بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة (الضجيج، الحرارة، الرطوبة،...)
دال (غير موافق تماما)	0.00	7.83 -	0.92	2.24	يضحى العمال بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة
غير دال (متوسط)	0.13	1.51 -	0.49 $\delta = 16.78\%$	2.92	مستوى تبني سلوكيات الروح الرياضية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308.

تُظهر نتائج الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات الروح الرياضية تُقدر بـ 2.92 بانحراف معياري

نسبي قدره 16.78%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ -1.51، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.13. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات الروح الرياضية في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: غير موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وموافق تماما. فلقد نفى معظم العاملين اتصاف زملائهم بالهدوء عند تعرضهم لضغوط العمل، وتضحيتهم بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة. في حين أبدى أغلبهم موافقة ضعيفة حول تقبل زملائهم للانتقادات التي توجه إليهم بصدور رعب، وعدم شعورهم بالإهانة عند رفض أفكارهم، ومشاركتهم في تنفيذ قرار جماعي رافضين له، وعدم تدميرهم من العمل أو من الآخرين، واتصافهم بالمرونة عند التعامل مع الآخرين. وأكد معظمهم اتصاف زملائهم بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة، خاصة تلك التي لا يمكن تغييرها أو تحسينها.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات الروح الرياضية بمؤسسة SGP لن يساعد كثيرا الإدارة والعاملين على الحفاظ على مناخ عمل إيجابي عندما تكون الأمور سيئة، وعلى توجيه طاقاتهم ومجهوداتهم ووقتهم نحو حل المشكلات الحقيقية.

5. عرض وتحليل نتائج سلوكيات التحسين المستمر: هي السلوكيات التي تُظهر مدى اهتمام العامل بعمله، والتي تهدف إلى تحسين جودة الأداء.

نتائج الجدول الموالي توضح مستوى تبني العاملين لسلوكيات التحسين المستمر في مؤسسة SGP:

جدول 35/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التحسين المستمر

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	4.06 -	0.92	2.60	يعمل العمال على تحسين طرق تنفيذ المهام
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.67 -	0.88	2.65	يهتم العمال بنوعية الوسائل المستخدمة للقيام بمهامهم
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.95 -	0.84	2.64	يعمل العمال على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل
دال (موافق تماما)	0.00	2.99	0.84	3.26	لا يقاوم العمال التغييرات التي تحدث في المؤسسة
دال (منخفض جدا)	0.00	2.95 -	0.66 8% = 23.65	2.79	مستوى تبني سلوكيات التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303، 308 - 309.

يُبين الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات التحسين المستمر تُقدر بـ 2.79 بانحراف معياري نسبي قدره 23.65%، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ -2.95، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني لسلوكيات التحسين المستمر في مؤسسة SGP كان منخفضا جدا.

لقد كان اتجاه كل إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور نحو غير موافق تماما، إلا عبارة واحدة التي كان اتجاه الإجابة عليها نحو موافق تماما. فلقد نفى أغلب العاملين قيام زملائهم بتحسين طرق تنفيذ المهام، واهتمامهم بنوعية الوسائل التي يستخدمونها لإنجاز مهامهم، ومحاولتهم إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل. في حين أكد معظمهم انضمام زملائهم لأي تغييرات تحدث في المؤسسة.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن الطاقة والمجهودات التي يبذلها العاملون نحو التحسين المستمر بمؤسسة SGP جد قليلة، وهذا ما ينعكس سلبا على أحد الأبعاد النفسية للتعبة والمتمثلة في التعلق بالعمل، والتي تظهر من خلال اهتمام العاملين بكل الجوانب التي تساهم في تحسين مخرجات أدائهم.

**6. عرض وتحليل نتائج سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية:** يُطلق عليها كذلك السلوكيات الحضارية حسب سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي السلوكيات التي يُظهر من خلالها العامل المشاركة الفعالة والبناءة في القضايا ذات الطابع التسييري والاجتماعي للمؤسسة.

نتائج الجدول الموالي تُبين مستوى تبني العاملين لسلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية في مؤسسة SGP:

جدول 36/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية

القرار	Sig	T	δ	X̄	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	6.57 -	0.76	2.47	يشارك العمال في اجتماعات العمل غير الإجبارية
دال (موافق تماما)	0.00	11.49	0.82	4.00	يتابع العمال بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة
دال (موافق تماما)	0.00	11.76	0.64	3.79	يرد العمال بانتظام على المراسلات التي توجهها المؤسسة إليهم
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.26 -	0.80	2.72	يهتم العمال بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.40	0.83	0.75	3.06	يشارك العمال في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (احتفال، منافسة رياضية، ...)
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.09	1.70	0.92	3.16	يهتم العمال بمصلحة المؤسسة (إطفاء المصابيح وغلق الأبواب عند مغادرة مكان العمل، الحفاظ على نظافة المؤسسة، ...)
دال (مرتفع جدا)	0.00	3.90	0.49 8% = 15.31	3.20	مستوى تبني سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303 - 304، 309.

يتضح من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية تُقدر بـ 3.20 بانحراف معياري نسبي قدره 15.31%، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 3.90، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وغير موافق تماما. إذ أكد معظم العاملين بأن زملاءهم يتابعون بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة، ويردون بانتظام على المراسلات التي توجهها إليهم. في حين أبدى أغلبهم موافقة ضعيفة حول مشاركة زملائهم في النشاطات الاجتماعية، كالاحتفالات التي تقوم بها المؤسسة بمناسبة عيد العمال وعيد المرأة، وحول اهتمامهم بمصلحة المؤسسة. ونفى معظمهم مشاركة زملائهم في اجتماعات العمل غير الإجبارية، واهتمامهم بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية بمؤسسة SGP يُبين استعدادهم للمشاركة في الأنشطة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة، والمساهمة في حمايتها، إلا أن عدم حرصهم على حضور الاجتماعات غير الإلزامية سيؤثر سلبا على مساهمتهم في تسييرها.

7. عرض وتحليل نتائج سلوكيات الولاء التنظيمي: هي السلوكيات التي تُظهر مدى تعلق العامل بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبته في المحافظة على عضويته فيها بغض النظر عما يحصل عليه منها.

نتائج الجدول الموالي تُظهر مستوى تبني العاملين لسلوكيات الولاء التنظيمي في مؤسسة SGP:

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	العبارات
دال (غير موافق تماما)	0.00	3.13 -	1.03	2.65	يستخدم العمال الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة
دال (موافق تماما)	0.00	5.40	0.67	3.38	تتوافق قيم العمال (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ) مع قيم المؤسسة
دال (غير موافق تماما)	0.00	7.63 -	1.12	2.09	يهتم العمال بالمشاريع المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها
دال (غير موافق تماما)	0.00	8.25 -	1.06	2.07	يهتم العمال بمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.08	1.75 -	0.89	2.83	يفتخر العمال بأنهم أحد عمال المؤسسة
دال (غير موافق تماما)	0.00	11.27 -	0.97	1.84	لا يفكر العمال في مغادرة المؤسسة حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.36	0.91 -	0.91	2.91	يدافع العمال عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون (أفراد من داخل أو خارج المؤسسة)
غير دال (موافق بدرجة أقل)	0.56	0.58 -	0.89	2.94	يحرص العمال على عدم نشر إشاعات سلبية عن المؤسسة للحفاظ على سمعتها
دال (غير موافق تماما)	0.00	4.75 -	0.99	2.50	يعمل العمال بنشاط على ترويج منتجات المؤسسة خارج المؤسسة
دال (منخفض جدا)	0.00	4.96 -	0.79 8% = 30.62	2.58	مستوى تبني سلوكيات الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 304، 309.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات الولاء التنظيمي تُقدر بـ 2.58 بانحراف معياري نسبي قدره 30.62%، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بغير موافق تماما. وما يؤكد ذلك هي قيمة  $t$  المحسوبة والمقدرة بـ - 4.96، وهي دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.00. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات الولاء التنظيمي في مؤسسة SGP كان منخفضا جدا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في ثلاث إجابات، هي: غير موافق تماما، موافق بدرجة أقل، وموافق تماما. فلقد نفى العاملون استخدام زملائهم الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة، واهتمامهم بالمشاريع المستقبلية التي تريد تحقيقها، وبمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجهها، وفي التفكير في البقاء فيها حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى، وفي العمل بنشاط على ترويج منتجاتها خارج المؤسسة. في حين أبدى معظمهم موافقة ضعيفة حول افتخار زملائهم بعضويتهم في المؤسسة، ودفاعهم عنها عندما ينتقدها الآخرون، وحرصهم على عدم نشر إشاعات سلبية عنها بهدف المحافظة على سمعتها. وأكد أغلبهم بتوافق قيم زملائهم مع قيم المؤسسة.

فيما يخص هذا المحور، نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات الولاء التنظيمي بمؤسسة SGP يبين ضعف العلاقة العاطفية التي تربط العامل بالمؤسسة، وضعف اهتمامهم بها، وتركيزهم الكبير على ما يحصلون عليه منها، وهذا ما يؤدي بهم إلى تقليص الطاقة والمجهودات التي يبذلونها، مما لا يُمكن المؤسسة من تحقيق مستويات عالية و متميزة من الأداء.

8. عرض وتحليل نتائج سلوكيات التوجه نحو العميل: هي السلوكيات التي يُظهر من خلالها العامل مدى اهتمامه بالعملاء، وذلك بالعمل على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم للحصول على رضاه.

نتائج مستوى تبني العاملين لسلوكيات التوجه نحو العميل في مؤسسة SGP موضحة في الجدول التالي:

جدول 38/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التوجه نحو العميل

العبارات	$\bar{X}$	$\delta$	T	Sig	القرار
يهتم العمال بمدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة	3.19	0.93	2.02	0.04	دال (موافق)
يعمل العمال بكل جد على تلبية رغبات الزبائن	2.91	1.01	- 0.82	0.41	غير دال (موافق بدرجة أقل)
مستوى تبني سلوكيات التوجه نحو العميل	3.05	0.91	0.57	0.56	غير دال (متوسط)
		$\delta\% = 29.83$			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 304، 309.

تُظهر نتائج الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات التوجه نحو العميل تُقدر بـ 3.05 بانحراف معياري نسبي قدره 29.83%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 0.57، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.56. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات التوجه نحو العميل في مؤسسة SGP كان متوسطا.

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور من عبارة لأخرى، والتي انحصرت في إجابتين، هي: موافق، وموافق بدرجة أقل. فلقد أكد معظم العاملين اهتمام زملائهم برضا العملاء عن منتجات المؤسسة. في حين أبدوا موافقة ضعيفة حول قيام زملائهم بكل جد لتلبية رغبات العملاء. فيما يخص هذا المحور نستنتج أن مستوى تبني العاملين لسلوكيات التوجه نحو العميل بمؤسسة SGP يُبين المجال الذي تتيحه المؤسسة للعاملين للمساهمة في تلبية حاجات ورغبات العملاء، إذ أن جهود العاملين فيها تنحصر في الحرص على إنتاج منتجات خالية من العيوب، أما تصميم وتطوير منتجات وفق حاجات العملاء فهي تبقى من مسؤولية الإدارة العليا، إذ لا يتم إشراكهم فيها من خلال الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

أخيرا، لمعرفة مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية بصفة عامة في مؤسسة SGP، نورد الجدول التالي:

جدول 39/5: نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	مستوى تبني سلوكيات:
غير دال (متوسط)	0.77	0.29	1.20 $\delta = 39.60$	3.03	مساعدة الآخرين
دال (مرتفع جدا)	0.00	4.81	0.59 $\delta = 17.93$	3.29	تسهيل العلاقات البينية
غير دال (متوسط)	0.32	0.98 -	0.90 $\delta = 31.03$	2.90	التنسيق مع الآخرين
غير دال (متوسط)	0.13	1.51 -	0.49 $\delta = 16.78$	2.92	الروح الرياضية
دال (منخفض جدا)	0.00	2.95 -	0.66 $\delta = 23.65$	2.79	التحسين المستمر
دال (مرتفع جدا)	0.00	3.90	0.49 $\delta = 15.31$	3.20	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية
دال (منخفض جدا)	0.00	4.96 -	0.79 $\delta = 30.62$	2.58	الولاء التنظيمي
غير دال (متوسط)	0.56	0.57	0.91 $\delta = 29.83$	3.05	التوجه نحو العميل
غير دال (متوسط)	0.64	0.46 -	0.51 $\delta = 17.17$	2.97	التعبئة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 303 - 304، 308 - 309.

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لسلوكيات التعبئة الفردية تُقدر بـ 2.97 بانحراف معياري نسبي قدره 17.17%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ -0.46، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.64. أي أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية في مؤسسة SGP كان متوسطا.

للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات كل من تسهيل العلاقات البينية والمشاركة في الحياة المدنية الداخلية في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا. أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تبني سلوكيات كل من مساعدة الآخرين، التنسيق مع الآخرين، الروح الرياضية والتوجه نحو العميل فقد كان متوسطا. في حين أن تقييمهم لمستوى تبني سلوكيات التحسين المستمر والولاء التنظيمي فقد كان منخفضا جدا.

**المبحث الرابع: الإجراءات المنهجية في تقييم النموذج الافتراضي للدراسة بتطبيق نمذجة PLS-SEM**  
تمثل الإجراءات المنهجية في تقييم النموذج الافتراضي للدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، في إجراءات مرحلية مرتبة، حددها جوزيف ف. هار وزملاؤه في ثماني خطوات، تؤخذ كبرنامج عملي عند الاعتماد على نمذجة PLS-SEM، لكن سيتم تناولها وتلخيصها في مرحلتين فقط.

سيتم من خلال هذا المبحث تناول مراحل عملية تقييم النموذج الافتراضي للدراسة، فالمرحلة الأولى تتمثل في تحديد نموذج المسار وفحص البيانات المجمعة وتقدير نموذج القياس، أما المرحلة الثانية فتتضمن تقييم نموذج المسار، أي تقييم كل من نماذج القياس والنموذج الهيكلية.

#### المطلب الأول: تحديد نموذج المسار وفحص البيانات المجمعة وتقدير نموذج المسار

نموذج المسار عبارة عن مخطط بياني، يُستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند استعمال نمذجة PLS-SEM. حيث تسمى المتغيرات التي لا يتم قياسها مباشرة بالمتغيرات الكامنة أو المباني، والتي تتمثل في المتغيرات المستقلة والتابعة الكلية والفرعية في هذه الدراسة، وتمثل بواسطة دوائر أو أشكال بيضاوية. أما المتغيرات التي يتم قياسها مباشرة فتسمى بالمؤشرات أو المتغيرات الظاهرة أو المشاهدة أو الملاحظة أو العناصر، والتي تتمثل في عبارات الاستبيان في هذه الدراسة، وتمثل بواسطة مستطيلات. أما العلاقات ما بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها فتُمثل بواسطة أسهم تكون دائما برأس واحد، باعتبارها تمثل علاقات ذات اتجاه واحد، وكل سهم من هذه الأسهم يُعبر عن علاقة تنبؤية سببية تكون مدعومة مسبقا بدراسات سابقة ونظريات علمية متينة. تجدر الإشارة إلى أنه توجد عدة أنواع من النماذج حسب طبقات المباني التي تضمها، ويُعتبر نموذج هذه الدراسة نموذج ذات تكوين هرمي لاحتوائه عدة طبقات من المباني، فهو نموذج معقد.

تتضمن هذه المرحلة ثلاث مراحل، هي: مرحلة تحديد نموذج المسار، مرحلة فحص البيانات المجمعة، ومرحلة تقدير نموذج المسار.

#### أولاً: تحديد نموذج المسار

يتكون نموذج المسار من عنصرين، هما: نماذج القياس والنموذج الهيكلية. فنماذج القياس، والتي يشار إليها بالنموذج الخارجي في سياق نمذجة PLS-SEM، تُعبر عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة (أو المباني) ومؤشراتها. أما النموذج الهيكلية، والذي يشار إليه بالنموذج الداخلي في سياق نمذجة PLS-SEM، تتمثل مهمته في وصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة (أو المباني). فتحديد نموذج المسار يعني تحديد كل من نماذج القياس والنموذج الهيكلية.

**1. تحديد نماذج القياس:** يتم هنا تحديد العلاقات ما بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات المقابلة لها. ويوجد نوعين من نماذج القياس، نماذج قياس عاكسة ونماذج قياس تكوينية. ففي نماذج القياس العاكسة، تُمثل المؤشرات المقاسة التأثيرات والمظاهر المترتبة عن المتغير الكامن الأساسي، لذلك يكون اتجاه السببية من المتغير الكامن نحو مؤشرات

التي تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، وقابلة للتبادل ببعضها البعض، وأن أي مؤشر من المؤشرات يمكن التحلي عنه عموما دون أن يتغير معنى المتغير الكامن. أما في نماذج القياس التكوينية، فإن المؤشرات السببية تُشكل المتغير الكامن، لذلك يكون اتجاه السببية من المؤشرات نحو متغيرها الكامن، والتي تكون غير مرتبطة ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، وغير قابلة للتبادل ببعضها البعض، وأن أي مؤشر من المؤشرات لا يمكن التحلي عنه عموما دون أن يتغير معنى المتغير الكامن<sup>1</sup>.

إن تحديد نوع نماذج القياس ذو أهمية كبيرة، ذلك أن نوعها يحدد نوع المقاييس التي يجب الاعتماد عليها للحكم على جودة نماذج القياس من خلال الموثوقية والمصدقية، فالتوصيف الخاطئ لنماذج القياس يمثل خطرا على مصداقية نتائج نمذجة PLS-SEM.

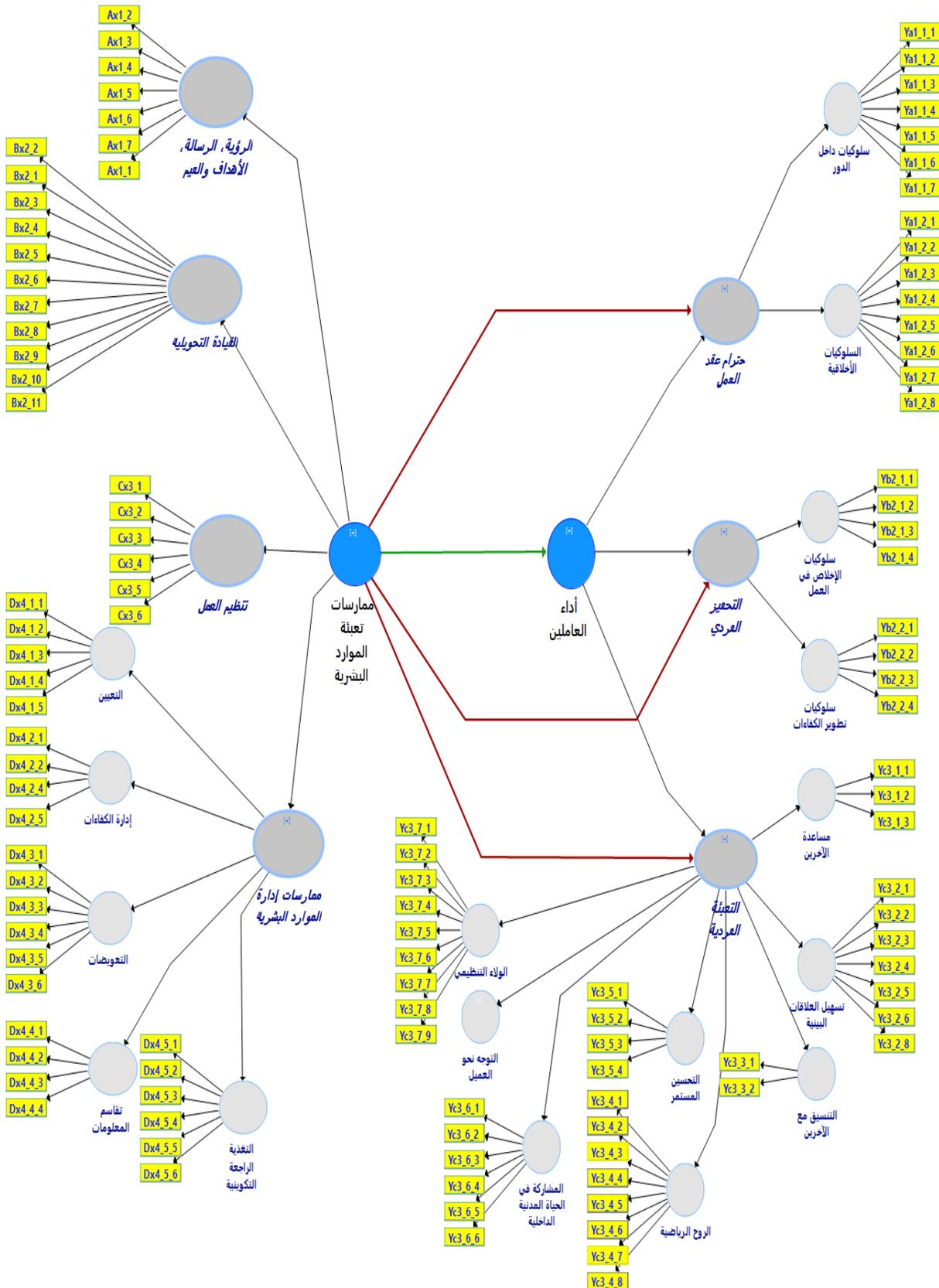
حتى يتم تحديد نوع نماذج القياس، فإن الباحثين اقترحوا الاستناد إلى الإطار النظري واتباع مجموعة من الإرشادات. نظرا للإطار النظري للدراسة، وبإسقاط الإرشادات التي حددها الباحثون والمتمثلة في: أن مؤشرات الاستبيان تُعتبر نتيجة للمتغير الكامن وليست سببا له، وأن المتغير الكامن هو سمة تفسر المؤشرات وليس ناتج عن اتحاد المؤشرات، وأن المؤشرات مرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا وقابلة للتبادل فيما بينها، وأنه يمكن استغناء عن مؤشر معين في أي مبنى دون أن يتغير عن معنى المتغير الكامن، فإن نوع نماذج قياس الدراسة هي نماذج قياس عاكسة.

**2. تحديد النموذج الهيكلي:** يتم هنا تحديد تسلسل المتغيرات الكامنة والعلاقات بينها. حيث تكون المتغيرات الكامنة المستقلة المتنبئة على جهة اليسار، وتسمى كذلك بالمتغيرات الكامنة الخارجية، وتمثل في ممارسات كل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، القيادة التحويلية، تنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية (المتضمنة كل من: التعيين، إدارة الكفاءات، التعويضات، تقاسم المعلومات، والتغذية الراجعة التكوينية)، حيث أن محصلتها تمثل ممارسات تعبئة الموارد البشرية. أما المتغيرات الكامنة التابعة التي تمثل النتيجة أو المباني المتنبأ بها أو مباني الهدف فتكون على جهة اليمين، وتسمى بالمتغيرات الكامنة الداخلية أو الذاتية، وتمثل في كل من سلوكيات احترام عقد العمل (المتضمنة كل من: سلوكيات أداء المهمة والسلوكيات الأخلاقية)، والتحفيز الفردي (المتضمنة كل من: الإخلاص في العمل وسلوكيات التطوير المهني)، والتعبئة الفردية (المتضمنة كل من: مساعدة الآخرين، تسهيل العلاقات البينية، التنسيق مع الآخرين، الروح الرياضية، التحسين المستمر، المشاركة في الحياة المدنية الداخلية، الولاء التنظيمي، والتوجه نحو العميل)، حيث أن محصلتها تمثل أداء العاملين. ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، فإنه سيتم افتراض وجود تأثير إيجابي لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء العاملين.

بعد تحديد مواصفات كل من نماذج القياس والنموذج الهيكلي، سيتم فيما يلي إنشاء نموذج المسار باستعمال برنامج Smart PLS:

<sup>1</sup> للمزيد من التفصيل راجع: جوزيف ف. هار وآخرون، مرجع سابق، صفحة 82 - 83، 116، 366 - 372.

شكل 2/5: نموذج المسار للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الشكل السابق، أنه توجد نوعين من العلاقات. فالعلاقات الموجودة ما بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات تُعبر عن نماذج القياس، مع التذكير أن المؤشرات تُمثل بواسطة مستطيلات، فالمؤشرات من AX1-1 إلى AX1-7 تُمثل المتغير الكامن المستقل المتعلق بممارسات الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، أما المؤشرات من YAI-1-1 إلى YAI-1-7 فتُمثل المتغير الكامن التابع المتعلق بسلوكيات احترام عقد العمل. أما العلاقات الموجودة ما بين المتغير الكامن المستقل، والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، والمتغير الكامن التابع، والمتمثل في أداء العاملين، وكذلك بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في: احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية، فتُعبر عن النموذج الهيكلي، مع التذكير أن المتغيرات الكامنة (أو المباني) تُمثل بأشكال بيضاوية.

تجدر الإشارة إلى أنه عندما سيتم دراسة العلاقات في النموذج الهيكلي، سيتم فصل العلاقة الرئيسية ما بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع ككل في نموذج منفصل، والعلاقات الفرعية ما بين المتغير المستقل ككل وأبعاد المتغير التابع في نموذج منفصل كذلك، وذلك لطبيعة نمذجة PLS-SEM، التي تتطلب ذلك.

### ثانيا: فحص البيانات المجمعة

يتطلب تطبيق نمذجة PLS-SEM توفير بيانات كمية، والتي تم تجميعها في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان، وبعد تجميعها يجب معالجة بعض المسائل المتعلقة بها، والمتمثلة في:

**1. فحص البيانات المفقودة وأنماط الإجابات المشكوك فيها:** توجد عدة طرق لمعالجة هاتين المشكلتين، ولقد تم الاعتماد على طريقة حذف بيانات الحالة، بمعنى إلغاء الاستبيانات التي تتصف بهاتين المشكلتين، والمتمثلة في وجود استبيانات ذات قيم مفقودة، أي الاستبيانات التي لم يجب المستجيب على سؤال واحد أو عدة أسئلة منها، وكذلك المتمثلة في وجود استبيانات ذات نمط إجابات الرصف المستقيم، والتي تحدث عندما يجب المستجيب بإجابة واحدة على نسبة كبيرة من عبارات الاستبيان، وسبب استخدام هذه الطريقة في علاج هاتين المشكلتين يتمثل في قلة الاستبيانات التي تتصف بذلك، والتي كان عددها ثمانية استبيانات.

**2. فحص توزيع البيانات:** لا تحتاج نمذجة PLS-SEM إلى افتراضات حول توزيع البيانات، لأنها قائمة على المربعات الصغرى الجزئية، لكن ومع ذلك من المهم التحقق من أن توزيع البيانات ليس بعيدا جدا عن التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>. ولقد بيننا من خلال التطرق إلى أساليب التحليل الإحصائي، أن توزيع بيانات هذه الدراسة هو توزيع طبيعي.

### ثالثا: تقدير نموذج المسار

يُقصد بتقدير النموذج تقدير العناصر غير المعلومة في نموذج المسار، والمتمثلة في<sup>2</sup>:

**1. التحويلات الخارجية:** تُعبر عن العلاقات التي تربط ما بين المتغيرات الكامنة العاكسة ومؤشراتها، وذلك باستخدام انحدرات مفردة لكل متغير مؤشر على المتغير الكامن المتعلق به، فالتحويلات الخارجية عبارة عن نتائج انحدار بسيط بين مؤشر معين في نموذج القياس العاكس كمتغير تابع والمبنى كمتغير مستقل.

<sup>1</sup> جوزيف ف. هار وآخرون، مرجع سابق، صفحة 43، 95.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، صفحة 125 - 126.

**2. معاملات المسار:** تُعبر عن العلاقات التي تربط ما بين المتغيرات الكامنة، أي ما بين المتغيرات الكامنة المستقلة والتابعة، وذلك باستخدام نموذج الحدار جزئي لكل متغير داخلي، فمعاملات المسار عبارة عن نتائج الحدار جزئي، بين المتغير الكامن الداخلي كمتغير تابع والمتغير الكامن الخارجي كمتغير مستقل.

تقدير هذه العناصر غير المعلومة يتم عن طريق تشغيل خوارزمية PLS-SEM.

في هذه الدراسة، وبعد إنشاء نموذج المسار، ولإجراء جميع تحليلات نمذجة PLS-SEM، نحتاج إلى أن يكون لدينا ملف بيانات مؤشرات المتغيرات الكامنة على شكل قيم مفصولة بواصل وفق صيغة (CSV)، وباستخدام برنامج SPSS تم تحويل البيانات من صيغة (SAV) إلى ملف صيغته (CSV) ودججه في برنامج Smart PLS، وبعد ذلك تم تشغيل خوارزمية PLS-SEM. لكن لوحظ عند تشغيل الخوارزمية لنموذج الدراسة ظهور رسالة تشير إلى مصفوفة بيانات منفردة، بمعنى عدم تشغيل الخوارزمية، ويوجد سببان محتملان لهذه المشكلة<sup>1</sup> فالسبب الأول هو وجود مؤشر ثابت (غير متغير) فيكون تباينه يساوي صفراً، أما السبب الثاني فهو احتمال إدخال مؤشر واحد أكثر من مرة، أو أنه في تركيبة خطية مع مؤشر آخر، وفي هذه الحالات لا يمكن لخوارزمية PLS-SEM تقدير النموذج، ويتعين على الباحث تعديل النموذج باستبعاد المؤشرات المسببة للمشكلة.

وعليه قامت الباحثة بفحص مصفوفة الارتباط للمؤشرات فيما بينها، بحساب معامل الارتباط بيرسون باستخدام برنامج SPSS، وتم تحديد المتغيرات التي معامل ارتباطها مع مؤشر آخر يساوي قيمة واحد (R=1)، أي ارتباط تام، والذي يشير إلى علاقة خطية متداخلة تماماً، وهذه المتغيرات هي: المؤشرين \*Dx4\_2\_3 و Dx4\_4\_2، وعليه تم حذف المؤشر Dx4\_2\_3 من المتغير الكامن إدارة الكفاءات، إضافة إلى المؤشرين Yb2\_1\_3 و Yc3\_2\_7، وعليه تم حذف المؤشر Yc3\_2\_7 من المتغير الكامن تسهيل العلاقات البينية، مع الإشارة إلى أن أساس المفاضلة بين الإبقاء على مؤشر دون الآخر، يرجع إلى تقدير الباحثة، الذي يستند على محاولة الحفاظ على صدق محتوى الاستبيان.

ومنه تم تشغيل الخوارزمية لنموذج الدراسة، حيث تمكن تطبيق Smart PLS من فتح التقرير، والذي مبدئياً يتضمن ثلاث نتائج رئيسية في نافذة النمذجة، وهي: التحميلات الخارجية لنماذج القياس العاكسة، معاملات المسار لعلاقات النموذج الهيكلية، قيم R<sup>2</sup> للمتغيرات الكامنة الداخلية، إضافة إلى قيم مقاييس التحقق من الموثوقية والمصدقية، وغيرها من مقاييس التقييم للنماذج القياسية والهيكلية، والتي سوف يتم التعرض لها بالتفصيل في النقاط الموالية.

### المطلب الثاني: تقييم نموذج المسار

يُقدم تقدير نموذج المسار المقاييس العلمية للعلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة (نماذج القياس)، وبين المتغيرات الكامنة فيما بينها (النموذج الهيكلية)، تمكننا هذه المقاييس العملية من مقارنة نماذج القياس

<sup>1</sup> جوزيف ف. هار وآخرون، مرجع سابق، صفحة 138.

\* معرفة العبارات التي تم حذفها من استبيان الدراسة، راجع ملحق 4 المتعلق بتميز الاستبيان، صفحة 310 - 315.

والمناذج الهيكلية المثبتة نظريا بالواقع، على النحو الذي تمثله بيانات العينة، أو بعبارة أخرى، يمكننا من تحديد مدى ملاءمة النظرية العلمية التي نحن بصدد دراستها للبيانات العملية.

إن تقييم نموذج الدراسة يتم على مرحلتين، بحيث تغطيان عنصري نموذج المسار، حيث سيتم في المرحلة الأولى تقييم نماذج القياس وذلك باستخدام مقاييس معينة، وفي المرحلة الثانية سيتم تقييم النموذج الهيكلي، كذلك باستخدام مقاييس معينة.

### أولا: تقييم نماذج القياس

تبدأ عملية تقييم نموذج الدراسة بالنظر في جودة نماذج القياس العاكسة، باعتبار أن نماذج هذه الدراسة تحتوي فقط على نماذج القياس العاكسة، ويتطلب ذلك استخدام مجموعة من المقاييس، تُصنف إلى ثلاثة أنواع، هي: المصدقية التقاربية، المصدقية التمايزية، والموثوقية، وكل مقياس من هذه المقاييس تحتوي على مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها لإثبات ذلك.

1. تقييم نموذج القياس لممارسات تعبئة الموارد البشرية: حيث سيتم تقييم العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة المستقلة (أو المباني) لممارسات تعبئة الموارد البشرية ومؤشراتها، أي ما بين مبنى الرؤية والرسالة والأهداف والقيم ومؤشراته (7 مؤشرات)، ومبنى القيادة التحويلية ومؤشراته (11 مؤشر)، ومبنى تنظيم العمل ومؤشراته (6 مؤشرات)، ومباني ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشراتها (مبنى التعيين ومؤشراته (5 مؤشرات)، مبنى إدارة الكفاءات ومؤشراته (5 مؤشرات)، مبنى التعويضات ومؤشراته (6 مؤشرات)، مبنى تقاسم المعلومات ومؤشراته (4 مؤشرات)، مبنى التغذية الراجعة التكوينية ومؤشراته (6 مؤشرات)).

إن الهدف من تقييم نموذج القياس لممارسات تعبئة الموارد البشرية هو ضمان مصداقية وموثوقية مؤشرات متغيراته الكامنة، مما يُمكن من إدراجها في نموذج المسار. ويتم ذلك عن طريق المقاييس المتعلقة بالمصدقية التقاربية، والمصدقية التمايزية، والموثوقية، والتي يتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

أ. المصدقية التقاربية: سيتم تقييم المصدقية التقاربية للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية من خلال معيارين، هما: التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخلص AVE. نتائج الجدول التالي توضح قيم هذين المعيارين:

### جدول 40/5: نتائج معياري التحميلات الخارجية وAVE للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد

#### البشرية

بعد تعديل نموذج القياس		القرار	قبل تعديل نموذج القياس		المؤشرات	المتغيرات الكامنة المستقلة
التحميلات الخارجية	AVE بعد حذف المؤشرات		التحميلات الخارجية	AVE قبل حذف المؤشرات		
0.877	0.708	احتفاظ بالمؤشر	0.406	0.880	Ax1_1	الرؤية،
—		حذف المؤشر		0.122 -	Ax1_2	الرسالة،

	0.811	احتفاظ بالمؤشر		0.798	Ax1_3	الأهداف والقيم
	0.892	احتفاظ بالمؤشر		0.877	Ax1_4	
	—	حذف المؤشر		0.131-	Ax1_5	
	—	حذف المؤشر		0.039 -	Ax1_6	
	0.779	احتفاظ بالمؤشر		0.794	Ax1_7	
0.734	0.872	احتفاظ بالمؤشر	0.734	0.872	Bx2_1	القيادة التحويلية
	0.877	احتفاظ بالمؤشر		0.877	Bx2_2	
	0.862	احتفاظ بالمؤشر		0.862	Bx2_3	
	0.916	احتفاظ بالمؤشر		0.916	Bx2_4	
	0.888	احتفاظ بالمؤشر		0.888	Bx2_5	
	0.800	احتفاظ بالمؤشر		0.800	Bx2_6	
	0.852	احتفاظ بالمؤشر		0.852	Bx2_7	
	0.873	احتفاظ بالمؤشر		0.873	Bx2_8	
	0.927	احتفاظ بالمؤشر		0.927	Bx2_9	
	0.862	احتفاظ بالمؤشر		0.862	Bx2_10	
	0.668	احتفاظ بالمؤشر		0.668	Bx2_11	
0.599	0.807	احتفاظ بالمؤشر	0.507	0.819	Cx3_1	تنظيم العمل
	0.806	احتفاظ بالمؤشر		0.791	Cx3_2	
	0.680	احتفاظ بالمؤشر		0.636	Cx3_3	
	0.724	احتفاظ بالمؤشر		0.719	Cx3_4	
	—	حذف المؤشر		0.311	Cx3_5	
	0.841	احتفاظ بالمؤشر		0.854	Cx3_6	
0.599	0.883	احتفاظ بالمؤشر	0.480	0.885	Dx4_1_1	التعيين
	0.838	احتفاظ بالمؤشر		0.834	Dx4_1_2	
	0.423	احتفاظ بالمؤشر		0.427	Dx4_1_3	
	0.858	احتفاظ بالمؤشر		0.857	Dx4_1_4	
	—	حذف المؤشر		0.074 -	Dx4_1_5	

0.628	0.727	احتفاظ بالمؤشر	0.628	0.727	Dx4_2_1	إدارة الكفاءات
	0.775	احتفاظ بالمؤشر		0.775	Dx4_2_2	
	0.801	احتفاظ بالمؤشر		0.801	Dx4_2_4	
	0.860	احتفاظ بالمؤشر		0.860	Dx4_2_5	
0.579	0.836	احتفاظ بالمؤشر	0.482	0.837	Dx4_3_1	التعويضات
	0.925	احتفاظ بالمؤشر		0.925	Dx4_3_2	
	0.787	احتفاظ بالمؤشر		0.785	Dx4_3_3	
	0.750	احتفاظ بالمؤشر		0.747	Dx4_3_4	
	0.400	حذف بالمؤشر		0.405	Dx4_3_5	
	—	حذف المؤشر		0.032	Dx4_3_6	
0.501	0.597	احتفاظ بالمؤشر	0.501	0.597	Dx4_4_1	تقاسم المعلومات
	0.742	احتفاظ بالمؤشر		0.742	Dx4_4_2	
	0.840	احتفاظ بالمؤشر		0.840	Dx4_4_3	
	0.625	احتفاظ بالمؤشر		0.625	Dx4_4_4	
0.541	0.647	احتفاظ بالمؤشر	0.541	0.647	Dx4_5_1	التغذية الراجعة التكوينية
	0.799	احتفاظ بالمؤشر		0.799	Dx4_5_2	
	0.607	احتفاظ بالمؤشر		0.607	Dx4_5_3	
	0.824	احتفاظ بالمؤشر		0.824	Dx4_5_4	
	0.782	احتفاظ بالمؤشر		0.782	Dx4_5_5	
	0.728	احتفاظ بالمؤشر		0.728	Dx4_5_6	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 316، 318.

يتبين من خلال الجدول، أن معظم قيم التحميلات الخارجية لمؤشرات المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية أكبر من قيمة العتبة 0.7، والتي تسمح لنا بالاحتفاظ بها، باستثناء عدد من المؤشرات، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين، هما: مؤشرات ذات تحميلات خارجية أقل من 0.4، وعددها ستة مؤشرات، والمتمثلة في: Ax1\_2، Ax1\_5، Ax1\_6، Cx3\_5، Dx4\_1\_5، Dx4\_3\_6، مما استوجب علينا حذفها، ومؤشرات ذات تحميلات خارجية محصورة ما بين 0.4 و 0.7، وعددها ثمانية، والمتمثلة في: Bx2\_11، Cx3\_3، Dx4\_1\_3، Dx4\_3\_5، Dx4\_4\_1، Dx4\_4\_4، Dx4\_5\_1، Dx4\_5\_3، وبما أن قيمة AVE للمتغير التابعة له تتجاوز قيمة العتبة 0.5، فلقد تقرر الاحتفاظ بها، وهذا للحفاظ على صدق محتوى الاستبيان.

بعد التعديلات التي أُجريت على نموذج القياس لممارسات تعبئة الموارد البشرية، فإنه تم الحصول على قيم تحميلات أكبر من قيمة العتبة 0.7، وذلك لمعظم مؤشرات، وهذا ما يشير إلى أن المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن لديها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير. كما تم الحصول على قيم AVE أكبر من قيمة العتبة 0.5، وذلك لكل المتغيرات الكامنة. ومنه نستنتج أن كلا من قيم التحميلات الخارجية للمؤشرات وقيم AVE للمتغيرات الكامنة، تدلان على مستويات عالية من المصدقية التقاربية، أي كل مجموعة من العبارات تتوافق مع بعضها البعض في قياس متغيرها الكامن الذي تنتمي إليه.

ب. المصدقية التمايزية: سيتم تقييم المصدقية التمايزية للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية من خلال معيارين، هما: التحميلات المتقاطعة وفورنل لاركر (Fornell-Larcker)، كما يلي:

- معيار التحميلات المتقاطعة: نتائج الجدول التالي تُبين قيم التحميلات المتقاطعة لكل مؤشر من مؤشرات المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع المتغيرات الكامنة الأخرى لهذه الممارسات:

جدول 41/5: نتائج معيار التحميلات المتقاطعة لمؤشرات المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد

#### البشرية

المتغيرات الكامنة المستقلة	المؤشرات	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	القيادة التحويلية	تنظيم العمل	التعيين	إدارة الكفاءات	التعويضات	تقاسم المعلومات	التغذية الراجعة التكوينية
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	Ax1_1	0.877	0.458	0.665	0.278	0.141	0.349	0.619	0.444
	Ax1_3	0.811	0.208	0.622	0.006 -	0.040	0.147	0.519	0.272
	Ax1_4	0.892	0.519	0.808	0.157	0.181	0.389	0.581	0.416
	Ax1_7	0.779	0.481	0.699	0.108	0.053 -	0.270	0.545	0.330
القيادة التحويلية	Bx2_1	0.252	0.872	0.365	0.591	0.238	0.472	0.382	0.548
	Bx2_2	0.349	0.877	0.397	0.620	0.169	0.479	0.417	0.575
	Bx2_3	0.289	0.862	0.348	0.647	0.179	0.450	0.365	0.557
	Bx2_4	0.401	0.916	0.527	0.626	0.260	0.545	0.523	0.636
	Bx2_5	0.569	0.888	0.644	0.461	0.180	0.417	0.615	0.622
	Bx2_6	0.379	0.800	0.489	0.588	0.435	0.604	0.482	0.664
	Bx2_7	0.484	0.852	0.604	0.602	0.262	0.503	0.695	0.746
	Bx2_8	0.349	0.873	0.508	0.430	0.105	0.353	0.366	0.450
	Bx2_9	0.495	0.927	0.642	0.603	0.209	0.515	0.521	0.655
	Bx2_10	0.409	0.862	0.508	0.561	0.212	0.434	0.433	0.594
	Bx2_11	0.504	0.668	0.560	0.289	0.073 -	0.255	0.642	0.447
تنظيم العمل	Cx3_1	0.749	0.506	0.807	0.180	0.084	0.360	0.413	0.327
	Cx3_2	0.734	0.294	0.806	0.066	0.265	0.252	0.586	0.404
	Cx3_3	0.414	0.399	0.680	0.046	0.289	0.147	0.431	0.351

0.280	0.385	0.253	0.051	0.079	<b>0.724</b>	0.479	0.484	Cx3_4	
0.619	0.695	0.387	0.160	0.352	<b>0.841</b>	0.665	0.780	Cx3_6	
0.711	0.492	0.480	0.433	<b>0.883</b>	0.169	0.523	0.156	Dx4_1_1	التعيين
0.537	0.268	0.471	0.378	<b>0.838</b>	0.190	0.509	0.104	Dx4_1_2	
0.235	0.023	0.185	0.246	<b>0.423</b>	0.091 -	0.209	0.070 -	Dx4_1_3	
0.604	0.371	0.451	0.364	<b>0.858</b>	0.263	0.648	0.243	Dx4_1_4	
0.436	0.284	0.515	<b>0.727</b>	0.370	0.132	0.305	0.064	Dx4_2_1	إدارة الكفاءات
0.426	0.320	0.354	<b>0.775</b>	0.145	0.118	0.015 -	0.036	Dx4_2_2	
0.369	0.166	0.302	<b>0.801</b>	0.333	0.198	0.113	0.101	Dx4_2_4	
0.551	0.357	0.598	<b>0.860</b>	0.555	0.209	0.286	0.107	Dx4_2_5	
0.428	0.260	<b>0.836</b>	0.555	0.426	0.180	0.344	0.189	Dx4_3_1	التعويضات
0.516	0.348	<b>0.925</b>	0.548	0.510	0.259	0.434	0.246	Dx4_3_2	
0.584	0.550	<b>0.787</b>	0.375	0.491	0.413	0.653	0.395	Dx4_3_3	
0.447	0.224	<b>0.750</b>	0.546	0.323	0.114	0.219	0.038	Dx4_3_4	
0.373	0.378	<b>0.400</b>	0.087	0.210	0.296	0.303	0.334	Dx4_3_5	
0.276	<b>0.597</b>	0.145	0.070 -	0.020	0.418	0.361	0.489	Dx4_4_1	تقاسم المعلومات
0.435	<b>0.742</b>	0.236	0.034	0.085	0.651	0.378	0.699	Dx4_4_2	
0.789	<b>0.840</b>	0.564	0.496	0.432	0.559	0.552	0.459	Dx4_4_3	
0.619	<b>0.625</b>	0.260	0.265	0.428	0.152	0.321	0.249	Dx4_4_4	
<b>0.647</b>	0.567	0.412	0.136	0.348	0.581	0.640	0.628	Dx4_5_1	التغذية الراجعة التكوينية
<b>0.799</b>	0.476	0.601	0.576	0.730	0.150	0.549	0.130	Dx4_5_2	
<b>0.607</b>	0.563	0.261	0.315	0.470	0.104	0.328	0.176	Dx4_5_3	
<b>0.824</b>	0.475	0.459	0.599	0.744	0.158	0.435	0.012	Dx4_5_4	
<b>0.782</b>	0.582	0.518	0.468	0.397	0.555	0.516	0.443	Dx4_5_5	
<b>0.728</b>	0.700	0.485	0.327	0.395	0.691	0.629	0.600	Dx4_5_6	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول، أن التحميل الخارجي لكل مؤشر من مؤشرات المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية\* دائما أكبر من جميع تحميلاته الخارجية المتقاطعة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن جميع المؤشرات تنسحب على متغيراتها الكامنة المتعلقة بما يقيم أكبر من تشعبها على باقي المتغيرات الكامنة الأخرى. ومنه نستنتج أن قيم التحميلات المتقاطعة تُثبت وجود المصادقية التمايزية، أي أن العبارات التي تقيس متغير كامن معين لا تقيس متغير كامن آخر.

- معيار فورنل لاركر: الجدول أدناه يُظهر نتائج معيار Fornell-Larcker للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية، حيث أن القيم الموجودة في قطر المصفوفة تُمثل قيم الجذر التربيعي لقيم AVE (أي  $\sqrt{AVE}$ ) لكل متغير كامن، أما القيم الموجودة خارج المجال القطري فتُمثل قيم الارتباطات بين المتغيرات الكامنة:

\* يُقصد بما كل المؤشرات المتبقية بعد إختبار المصادقية التقاربية.

جدول 42/5: نتائج معيار فورنل لاركر للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية

المتغيرات الكامنة المستقلة	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	القيادة التحويلية	تنظيم العمل	التعيين	إدارة الكفاءات	التعويضات	تقاسم المعلومات	التغذية الراجعة التكوينية
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0.841							
القيادة التحويلية	0.515	0.857						
تنظيم العمل	0.637	0.623	0.784					
التعيين	0.174	0.640	0.211	0.774				
إدارة الكفاءات	0.100	0.233	0.211	0.465	0.792			
التعويضات	0.358	0.537	0.377	0.537	0.575	0.761		
تقاسم المعلومات	0.676	0.586	0.663	0.423	0.363	0.491	0.708	
التغذية الراجعة التكوينية	0.444	0.695	0.530	0.714	0.571	0.629	0.529	0.736

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 318.

يلاحظ من خلال الجدول، أن قيمة الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير كامن من المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية أكبر من ارتباطاته مع المتغيرات الكامنة الأخرى. ومنه نستنتج أن معيار فورنل لاركر يُثبت وجود المصادقية التمايزية، أي أن المتغيرات الكامنة مختلفة في المفهوم، بمعنى جميع المتغيرات الكامنة لديها مؤشرات تتمتع بمصادقية في قياس المفهوم المفردة به.

أخيرا، ومن خلال كل من معياري التحميلات المتقاطعة وفورنل لاركر، تُثبت تمتع نموذج القياس لممارسات تعبئة الموارد البشرية بالمصادقية التمايزية، أي ثبوت وجود اختلاف وعدم تشابه بين المؤشرات وبين المتغيرات الكامنة، بمعنى أن كل متغير كامن يُمثل نفسه من خلال فقط مؤشرات، وهذه الأخيرة تقيسه لوحده ولا تقيس متغيرا آخر.

ج. موثوقية الاتساق الداخلي: سيتم تقييم التناسق الداخلي للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية من خلال معيارين، هما: ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 43/5: نتائج معياري ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد

البشرية

الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	المتغيرات الكامنة المستقلة
0.906	0.862	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم
0.968	0.963	القيادة التحويلية
0.881	0.833	تنظيم العمل
0.849	0.760	التعيين
0.870	0.802	إدارة الكفاءات
0.867	0.796	التعويضات
0.797	0.712	تقاسم المعلومات
0.875	0.827	التغذية الراجعة التكوينية
0.913	0.896	ممارسات إدارة الموارد البشرية
<b>0.961</b>	<b>0.958</b>	ممارسات تعبئة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 318.

تُظهر نتائج الجدول، أنه فيما يتعلق بقيم ألفا كرونباخ أنها جيدة بالنسبة لكل المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية، إذ تجاوزت كلها عتبة 0.7، أما فيما يخص قيم الموثوقية المركبة فيتضح أنها كذلك جيدة بالنسبة لكل المتغيرات، حيث تجاوزت كلها عتبة 0.7. وبما أنه اعتمدنا على معايير لتحليل موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة، فإن الموثوقية الحقيقية تقع ما بين قيمة ألفا كرونباخ، والتي تمثل الحد الأدنى، وقيمة الموثوقية المركبة، والتي تمثل الحد الأعلى، ومن خلال الجدول يتبين أن الموثوقية الحقيقية الكلية لممارسات تعبئة الموارد البشرية تقع بين 0.958 - 0.961. ومنه نستنتج أن جميع المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية\* تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي، بمعنى أن درجة الاستقرار في نتائجها عالية، ما يدل على أنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة وأنها صالحة لتقييم النموذج الهيكلي.

2. تقييم نموذج القياس لأداء العاملين: حيث سيتم تقييم العلاقة ما بين المتغيرات الكامنة (أو المباني) التابعة لأداء العاملين ومؤشراتها، أي ما بين مباني احترام عقد العمل ومؤشراتها (مبنى سلوكيات داخل الدور (7 مؤشرات)، مبنى السلوكيات الأخلاقية (8 مؤشرات))، ومباني التحفيز الفردي ومؤشراتها (مبنى سلوكيات الإخلاص في العمل (4 مؤشرات)، مبنى سلوكيات تطوير الكفاءات (4 مؤشرات))، ومباني التعبئة الفردية ومؤشراتها (مساعدة الآخرين (3 مؤشرات)، تسهيل العلاقات البنينة (8 مؤشرات)، التنسيق مع الآخرين (مؤشرين)، الروح الرياضية (8 مؤشرات)، التحسين المستمر (4 مؤشرات)، المشاركة في الحياة المدنية الداخلية (6 مؤشرات)، الولاء التنظيمي (9 مؤشرات)،

\* هي المتغيرات الكامنة بعد إختبار المصادقية التقاربية.

التوجه نحو العميل (مؤشرين)).

إن الهدف من تقييم نموذج القياس لأداء العاملين هو ضمان مصداقية وموثوقية مؤشرات متغيراته الكامنة، مما يُمكن من إدراجها في نموذج المسار. ويتم ذلك عن طريق المقاييس المتعلقة بالمصداقية التقاربية، والمصداقية التمازنية، والموثوقية، والتي يتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

أ. المصداقية التقاربية: سيتم تقييم المصداقية التقاربية للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين من خلال معيارين، هما: التحميلات الخارجية ومتوسط التباين المستخلص AVE. نتائج الجدول التالي توضح قيم هذين المعيارين:

جدول 44/5: نتائج معياري التحميلات الخارجية وAVE للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين

بعد تعديل نموذج القياس		القرار	قبل تعديل نموذج القياس		المؤشرات	المتغيرات الكامنة التابعة
التحميلات الخارجية	AVE بعد حذف المؤشرات		التحميلات الخارجية	AVE قبل حذف المؤشرات		
0.709	—	حذف المؤشر	0.509	0.076	Ya1_1_1	سلوكيات داخل الدور
	0.872	احتفاظ بالمؤشر		0.869	Ya1_1_2	
	0.866	احتفاظ بالمؤشر		0.860	Ya1_1_3	
	0.938	احتفاظ بالمؤشر		0.931	Ya1_1_4	
	0.875	احتفاظ بالمؤشر		0.872	Ya1_1_5	
	—	حذف المؤشر		0.162	Ya1_1_6	
	0.622	احتفاظ بالمؤشر		0.638	Ya1_1_7	
0.581	—	حذف المؤشر	0.284	0.123	Ya1_2_1	السلوكيات الأخلاقية
	0.568	احتفاظ بالمؤشر		0.586	Ya1_2_2	
	—	حذف المؤشر		0.469	Ya1_2_3	
	0.799	احتفاظ بالمؤشر		0.673	Ya1_2_4	
	0.884	احتفاظ بالمؤشر		0.808	Ya1_2_5	
	—	حذف المؤشر		0.484	Ya1_2_6	
	—	حذف المؤشر		0.355	Ya1_2_7	
	—	حذف المؤشر		0.475	Ya1_2_8	
0.717	0.906	احتفاظ بالمؤشر	0.717	0.906	Yb2_1_1	سلوكيات الإخلاص في العمل
	0.881	احتفاظ بالمؤشر		0.881	Yb2_1_2	
	0.779	احتفاظ بالمؤشر		0.779	Yb2_1_3	

	0.817	احتفاظ بالمؤشر		0.817	Yb2_1_4	
0.688	0.807	احتفاظ بالمؤشر	0.688	0.807	Yb2_2_1	سلوكيات تطوير الكفاءات
	0.825	احتفاظ بالمؤشر		0.825	Yb2_2_2	
	0.833	احتفاظ بالمؤشر		0.833	Yb2_2_3	
	0.852	احتفاظ بالمؤشر		0.852	Yb2_2_4	
0.896	0.947	احتفاظ بالمؤشر	0.896	0.947	Yc3_1_1	مساعدة الآخرين
	0.951	احتفاظ بالمؤشر		0.951	Yc3_1_2	
	0.942	احتفاظ بالمؤشر		0.942	Yc3_1_3	
0.674	0.776	احتفاظ بالمؤشر	0.576	0.780	Yc3_2_1	تسهيل العلاقات البيئية
	0.924	احتفاظ بالمؤشر		0.919	Yc3_2_2	
	0.833	احتفاظ بالمؤشر		0.808	Yc3_2_3	
	0.843	احتفاظ بالمؤشر		0.814	Yc3_2_4	
	0.734	احتفاظ بالمؤشر		0.754	Yc3_2_5	
	0.802	احتفاظ بالمؤشر		0.768	Yc3_2_6	
	—	حذف المؤشر		0.318	Yc3_2_8	
0.932	0.954	احتفاظ بالمؤشر	0.932	0.954	Yc3_3_1	التنسيق مع الآخرين
	0.977	احتفاظ بالمؤشر		0.977	Yc3_3_2	
0.585	0.842	احتفاظ بالمؤشر	0.441	0.837	Yc3_4_1	الروح الرياضية
	0.703	احتفاظ بالمؤشر		0.692	Yc3_4_2	
	—	حذف المؤشر		0.075	Yc3_4_3	
	0.801	احتفاظ بالمؤشر		0.799	Yc3_4_4	
	0.815	احتفاظ بالمؤشر		0.819	Yc3_4_5	
	0.773	احتفاظ بالمؤشر		0.779	Yc3_4_6	
	—	حذف المؤشر		0.148	Yc3_4_7	
	0.635	احتفاظ بالمؤشر		0.636	Yc3_4_8	
0.834	0.934	احتفاظ بالمؤشر	0.630	0.929	Yc3_5_1	التحسين المستمر
	0.893	احتفاظ بالمؤشر		0.894	Yc3_5_2	
	0.912	احتفاظ بالمؤشر		0.909	Yc3_5_3	
	—	حذف المؤشر		0.173	Yc3_5_4	

0.506	0.722	احتفاظ بالمؤشر	0.422	0.725	Yc3_6_1	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية
	—	حذف المؤشر		0.053	Yc3_6_2	
	0.440	احتفاظ بالمؤشر		0.443	Yc3_6_3	
	0.823	احتفاظ بالمؤشر		0.823	Yc3_6_4	
	0.765	احتفاظ بالمؤشر		0.763	Yc3_6_5	
	0.742	احتفاظ بالمؤشر		0.741	Yc3_6_6	
0.693	0.777	احتفاظ بالمؤشر	0.693	0.777	Yc3_7_1	الولاء التنظيمي
	0.696	احتفاظ بالمؤشر		0.696	Yc3_7_2	
	0.873	احتفاظ بالمؤشر		0.873	Yc3_7_3	
	0.887	احتفاظ بالمؤشر		0.887	Yc3_7_4	
	0.860	احتفاظ بالمؤشر		0.860	Yc3_7_5	
	0.749	احتفاظ بالمؤشر		0.749	Yc3_7_6	
	0.885	احتفاظ بالمؤشر		0.885	Yc3_7_7	
	0.843	احتفاظ بالمؤشر		0.843	Yc3_7_8	
	0.898	احتفاظ بالمؤشر		0.898	Yc3_7_9	
0.877	0.925	احتفاظ بالمؤشر	0.877	0.925	Yc3_8_1	التوجه نحو العمل
	0.948	احتفاظ بالمؤشر		0.948	Yc3_8_2	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 316، 318.

يتبين من خلال الجدول، أن معظم قيم التحميلات الخارجية لمؤشرات المتغيرات الكامنة لأداء العاملين أكبر من قيمة العتبة 0.7، والتي تسمح لنا بالاحتفاظ بها، باستثناء عدد من المؤشرات، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين، هما: مؤشرات ذات تحميلات خارجية أقل من 0.4، وعددها تسعة مؤشرات، والمتمثلة في: Ya1\_1\_1، Ya1\_1\_6، Ya1\_2\_1، Ya1\_2\_7، Yc3\_2\_8، Yc3\_4\_3، Yc3\_4\_7، Yc3\_5\_4، Yc3\_6\_2، مما استوجب علينا حذفها، ومؤشرات ذات تحميلات خارجية محصورة ما بين 0.4 و 0.7، وعددها عشرة، والمتمثلة في: Ya1\_1\_7، Ya1\_2\_2، Ya1\_2\_3، Ya1\_2\_4، Ya1\_2\_6، Ya1\_2\_8، Yc3\_4\_2، Yc3\_4\_8، Yc3\_6\_3، Yc3\_7\_2، ولقد تقرر حذف هذه المؤشرات فقط Ya1\_2\_3، Ya1\_2\_6، Ya1\_2\_8، وهذا من أجل رفع قيمة AVE للمتغير التابعة له حتى تتجاوز قيمة العتبة 0.5، وتقرر الاحتفاظ بالباقي، وهذا للحفاظ على صدق محتوى الاستبيان.

بعد التعديلات التي أجريت على نموذج القياس لأداء العاملين، فإنه تم الحصول على قيم تحميلات أكبر من قيمة العتبة 0.7، وذلك لمعظم مؤشرات، وهذا ما يشير إلى أن المؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن لديها الكثير

من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير. كما تم الحصول على قيم AVE أكبر من قيمة العتبة 0.5، وذلك لكل المتغيرات الكامنة. ومنه نستنتج أن كلا من قيم التحميلات الخارجية للمؤشرات وقيم AVE للمتغيرات الكامنة، تدلان على مستويات عالية من المصدقية التقاربية، أي كل مجموعة من العبارات تتوافق مع بعضها البعض في قياس متغيرها الكامن الذي تنتمي إليه.

ب. المصدقية التمايزية: سيتم تقييم المصدقية التمايزية للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين من خلال معيارين، هما: التحميلات المتقاطعة وفورنل لاركر (Fornell-Larcker)، كما يلي:

- معيار التحميلات المتقاطعة: نتائج الجدول التالي تُبين قيم التحميلات المتقاطعة لكل مؤشر من مؤشرات المتغيرات الكامنة لأداء العاملين مع المتغيرات الكامنة الأخرى لأداء العاملين:

جدول 45/5: نتائج معيار التحميلات المتقاطعة لمؤشرات المتغيرات الكامنة لأداء العاملين

المتغيرات الكامنة التابعة	المؤشرات	سلوكيات داخل الدور	السلوكيات الأخلاقية	سلوكيات الإخلاص في العمل	سلوكيات تطوير الكفاءات	مساعدة الآخرين	تسهيل العلاقات البيئية	التنسيق مع الآخرين	الروح الرياضية	التحسين المستمر	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	الولاء التنظيمي	التوجه نحو العميل
سلوكيات داخل الدور	Ya1_1_2	0.872	0.281	0.229	0.583	0.332	0.514	0.132	0.442	0.401	0.362	0.447	0.405
	Ya1_1_3	0.866	0.166	0.233	0.384	0.439	0.388	0.034	0.489	0.328	0.231	0.266	0.309
	Ya1_1_4	0.938	0.271	0.240	0.469	0.411	0.467	0.135	0.499	0.388	0.352	0.476	0.489
	Ya1_1_5	0.875	0.305	0.180	0.462	0.434	0.351	0.151	0.388	0.286	0.346	0.330	0.415
	Ya1_1_7	0.622	0.524	0.389	0.405	0.285	0.154	0.154	0.393	0.166	0.256	0.430	0.454
السلوكيات الأخلاقية	Ya1_2_2	0.568	0.139	0.130	0.274	0.066	0.187	0.242	0.255	0.188	0.161	0.326	0.289
	Ya1_2_4	0.799	0.159	0.206	0.167	0.005-	0.060	0.205	0.140	0.015-	0.020	0.213	0.390
	Ya1_2_5	0.884	0.429	0.279	0.385	0.217	0.450	0.197	0.247	0.212	0.347	0.460	0.519
سلوكيات الإخلاص في العمل	Yb2_1_1	0.906	0.241	0.269	0.397	0.191	0.402	0.060	0.533	0.677	0.579	0.663	0.648
	Yb2_1_2	0.881	0.317	0.289	0.241	0.124	0.158	0.035	0.460	0.383	0.381	0.552	0.628
	Yb2_1_3	0.779	0.174	0.211	0.449	0.093	0.176	0.078	0.397	0.480	0.257	0.477	0.414
سلوكيات تطوير الكفاءات	Yb2_1_4	0.817	0.233	0.236	0.282	0.245	0.303	0.040	0.618	0.601	0.530	0.601	0.659
	Yb2_2_1	0.807	0.348	0.409	0.348	0.173	0.211	0.095	0.454	0.332	0.285	0.406	0.506
	Yb2_2_2	0.825	0.379	0.384	0.388	0.452	0.391	0.130	0.391	0.540	0.629	0.511	0.555
	Yb2_2_3	0.833	0.387	0.556	0.366	0.328	0.437	0.206	0.437	0.403	0.536	0.306	0.361
مساعدة الآخرين	Yb2_2_4	0.852	0.230	0.472	0.208	0.208	0.196	0.142	0.366	0.378	0.391	0.305	0.332
	Yc3_1_1	0.947	0.166	0.139	0.327	0.166	0.228	0.089	0.240	0.318	0.256	0.185	0.145
	Yc3_1_2	0.951	0.326	0.184	0.349	0.123	0.349	0.123	0.247	0.390	0.304	0.238	0.173
تسهيل العلاقات البيئية	Yc3_1_3	0.942	0.333	0.194	0.243	0.043	0.243	0.043	0.251	0.327	0.251	0.209	0.202
	Yc3_2_1	0.776	0.289	0.438	0.374	0.245	0.365	0.365	0.357	0.445	0.384	0.394	0.396
	Yc3_2_2	0.924	0.338	0.491	0.270	0.125	0.529	0.125	0.469	0.581	0.446	0.473	0.330
	Yc3_2_3	0.833	0.220	0.382	0.246	0.143	0.469	0.143	0.481	0.614	0.371	0.509	0.303
	Yc3_2_4	0.843	0.226	0.305	0.230	0.158	0.481	0.158	0.235	0.382	0.350	0.298	0.293
	Yc3_2_5	0.734	0.380	0.237	0.242	0.275	0.235	0.275	0.235	0.382	0.350	0.298	0.369
التنسيق مع الآخرين	Yc3_2_6	0.802	0.266	0.361	0.211	0.150	0.354	0.150	0.354	0.419	0.480	0.303	0.338
	Yc3_3_1	0.954	0.117	0.117	0.094	0.096	0.210	0.096	0.163	0.149	0.034	0.196	0.161
الروح الرياضية	Yc3_3_2	0.977	0.155	0.155	0.220	0.083	0.246	0.083	0.261	0.232	0.164	0.295	0.253
	Yc3_4_1	0.842	0.450	0.450	0.343	0.216	0.455	0.216	0.455	0.491	0.266	0.469	0.362
	Yc3_4_2	0.703	0.021	0.215	0.219	0.197	0.393	0.139	0.435	0.554	0.175	0.259	0.199
	Yc3_4_4	0.801	0.166	0.394	0.429	0.193	0.355	0.117	0.554	0.322	0.322	0.634	0.497
	Yc3_4_5	0.815	0.494	0.477	0.383	0.051	0.531	0.274	0.493	0.493	0.314	0.592	0.481

0.572	0.621	0.294	0.408	<b>0.773</b>	0.300	0.254	0.175	0.480	0.460	0.389	0.575	Ye3_4_6	
0.274	0.492	0.415	0.542	<b>0.635</b>	0.014-	0.319	0.382	0.386	0.562	0.025-	0.246	Ye3_4_8	
0.400	0.573	0.572	<b>0.934</b>	0.581	0.153	0.539	0.386	0.549	0.473	0.063	0.323	Ye3_5_1	التحسين المستمر
0.526	0.619	0.547	<b>0.893</b>	0.531	0.100	0.464	0.322	0.492	0.645	0.102	0.345	Ye3_5_2	
0.609	0.788	0.507	<b>0.912</b>	0.735	0.286	0.661	0.304	0.353	0.620	0.297	0.366	Ye3_5_3	
0.360	0.313	<b>0.722</b>	0.384	0.168	0.029-	0.052	0.216	0.415	0.507	0.250	0.070	Ye3_6_1	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية
0.150	0.047-	<b>0.440</b>	0.114	0.034-	0.015-	0.246	0.057	0.131	0.104	0.216	0.093-	Ye3_6_3	
0.479	0.396	<b>0.823</b>	0.500	0.240	0.040	0.288	0.364	0.581	0.486	0.235	0.351	Ye3_6_4	
0.348	0.396	<b>0.765</b>	0.431	0.260	0.263	0.412	0.222	0.360	0.226	0.192	0.343	Ye3_6_5	
0.450	0.493	<b>0.742</b>	0.499	0.510	0.062	0.519	0.114	0.389	0.421	0.140	0.354	Ye3_6_6	
0.731	<b>0.777</b>	0.555	0.528	0.662	0.264	0.418	0.227	0.420	0.675	0.414	0.434	Ye3_7_1	
0.594	<b>0.696</b>	0.238	0.466	0.365	0.105	0.168	0.188-	0.157	0.467	0.347	0.002-	Ye3_7_2	الولاء التنظيمي
0.610	<b>0.873</b>	0.427	0.704	0.519	0.237	0.517	0.182	0.401	0.442	0.365	0.384	Ye3_7_3	
0.628	<b>0.887</b>	0.399	0.687	0.546	0.222	0.522	0.168	0.358	0.483	0.318	0.408	Ye3_7_4	
0.683	<b>0.860</b>	0.422	0.692	0.661	0.255	0.459	0.269	0.514	0.702	0.398	0.374	Ye3_7_5	
0.531	<b>0.749</b>	0.265	0.433	0.505	0.209	0.318	0.141	0.058	0.336	0.320	0.307	Ye3_7_6	
0.751	<b>0.885</b>	0.485	0.730	0.683	0.234	0.437	0.304	0.457	0.714	0.360	0.432	Ye3_7_7	
0.695	<b>0.843</b>	0.526	0.558	0.561	0.145	0.476	0.189	0.476	0.664	0.363	0.434	Ye3_7_8	
0.726	<b>0.898</b>	0.476	0.618	0.586	0.264	0.490	0.251	0.496	0.546	0.517	0.574	Ye3_7_9	
<b>0.925</b>	0.662	0.516	0.480	0.437	0.185	0.300	0.158	0.493	0.670	0.471	0.417	Ye3_8_1	التوجه نحو العمل
<b>0.948</b>	0.817	0.492	0.574	0.557	0.228	0.448	0.183	0.503	0.631	0.544	0.500	Ye3_8_2	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدول، أن التحميل الخارجي لكل مؤشر من مؤشرات المتغيرات الكامنة لأداء العاملين\* دائما أكبر من جميع تحميلاته المتقاطعة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، أي أن جميع المؤشرات تتشعب على متغيراتها الكامنة المتعلقة بها بقيم أكبر من تشعبها على باقي المتغيرات الكامنة الأخرى. ومنه نستنتج أن قيم التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصدقية التمايزية، أي أن العبارات التي تقيس متغير كامن معين لا تقيس متغير كامن آخر.

- معيار فورنل لاركر: الجدول أدناه يُظهر نتائج معيار Fornell-Larcker للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين، حيث أن القيم الموجودة في قطر المصفوفة تمثل قيم الجذر التربيعي لقيم AVE (أي  $\sqrt{AVE}$ ) لكل متغير كامن، أما القيم الموجودة خارج المجال القطري فتمثل قيم الارتباطات بين المتغيرات الكامنة:

\* يُقصد بما كل المؤشرات المتبقية بعد إختبار المصدقية التقاربية.

جدول 46/5: نتائج معيار فورنل لآزر للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين

المتغيرات الكامنة التابعة	سلوكيات داخل الدور	سلوكيات الإخلاص في العمل	سلوكيات تطوير الكفاءات	مساعدة الآخرين	تسهيل العلاقات البينية	التسيق مع الآخرين	الروح الرياضية	التحسين المستمر	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	الولاء التنظيمي	التوجه نحو العمل
سلوكيات داخل الدور	0.842										
السلوكيات الأخلاقية	0.361	0.762									
سلوكيات الإخلاص في العمل	0.297	0.284	0.847								
سلوكيات تطوير الكفاءات	0.550	0.376	0.409	0.829							
مساعدة الآخرين	0.455	0.150	0.192	0.347	0.947						
تسهيل العلاقات البينية	0.454	0.351	0.311	0.363	0.293	0.821					
التسيق مع الآخرين	0.144	0.267	0.064	0.174	0.091	0.966					
الروح الرياضية	0.527	0.276	0.591	0.498	0.260	0.228	0.765				
التحسين المستمر	0.379	0.179	0.637	0.501	0.367	0.204	0.683	0.913			
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.371	0.266	0.518	0.561	0.288	0.114	0.396	0.591	0.711		
الولاء التنظيمي	0.464	0.455	0.679	0.463	0.224	0.520	0.687	0.732	0.516	0.833	
التوجه نحو العمل	0.493	0.545	0.692	0.532	0.184	0.406	0.536	0.567	0.537	0.796	0.936

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 317.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن قيمة الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير كامن من المتغيرات الكامنة لأداء العاملين أكبر من ارتباطاته مع المتغيرات الكامنة الأخرى. ومنه نستنتج أن معيار فورنل لا ركر يُثبت وجود المصدقية التمايزية، أي أن المتغيرات الكامنة مختلفة في المفهوم، بمعنى جميع المتغيرات الكامنة لديها مؤشرات تتمتع بمصدقية في قياس المفهوم المتفردة به.

أخيرا، ومن خلال كل من معياري التحميلات المتقاطعة وفورنل لا ركر، تُثبت تمتع نموذج القياس لأداء العاملين بالمصدقية التمايزية، أي ثبوت وجود اختلاف وعدم تشابه بين المؤشرات وبين المتغيرات الكامنة، بمعنى أن كل متغير كامن يُمثل نفسه من خلال فقط مؤشراته، وهذه الأخيرة تقيسه لوحده ولا تقيس متغيرا آخر.

ج. موثوقية الاتساق الداخلي: يتم تقييم التناسق الداخلي للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين من خلال معيارين، هما: ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 47/5: نتائج معياري ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين

الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	المتغيرات الكامنة التابعة	
0.923	0.892	سلوكيات داخل الدور	احترام عقد العمل
0.801	0.744	السلوكيات الأخلاقية	
0.873	0.827	احترام عقد العمل	
0.910	0.867	سلوكيات الإخلاص في العمل	التحفيز الفردي
0.898	0.849	سلوكيات تطوير الكفاءات	
0.886	0.852	التحفيز الفردي	
0.963	0.942	مساعدة الآخرين	التعبئة الفردية
0.925	0.902	تسهيل العلاقات البينية	
0.965	0.930	التنسيق مع الآخرين	
0.893	0.856	الروح الرياضية	
0.938	0.901	التحسين المستمر	
0.832	0.763	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	
0.953	0.944	الولاء التنظيمي	
0.934	0.860	التوجه نحو العميل	
0.955	0.950	التعبئة الفردية	
0.964	0.960	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 318.

تُظهر نتائج الجدول السابق، أنه فيما يتعلق بقيم ألفا كرونباخ أنها جيدة بالنسبة لكل المتغيرات الكامنة لأداء العاملين، إذ تجاوزت كلها عتبة 0.7، أما فيما يخص قيم الموثوقية المركبة فيتضح أنها جيدة كذلك بالنسبة لكل المتغيرات، حيث تجاوزت كلها عتبة 0.7. وبما أنه اعتمدنا على معيارين لتحليل موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة، فإن الموثوقية الحقيقية تقع ما بين قيمة ألفا كرونباخ، والتي تُمثل الحد الأدنى، وقيمة الموثوقية المركبة، والتي تُمثل الحد الأعلى، ومن خلال الجدول يتبين أن الموثوقية الحقيقية الكلية لأداء العاملين تقع بين 0.960 - 0.964. ومنه نستنتج أن جميع المتغيرات الكامنة لأداء العاملين\* تتمتع بمستويات عالية من موثوقية الاتساق الداخلي، بمعنى أن درجة الاستقرار في نتائجها عالية، ما يدل على أنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة وأنها صالحة لتقييم النموذج الهيكلي.

### ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي

بعد إثبات جودة مقاييس الدراسة (أو النموذج الخارجي للدراسة)، من خلال التأكيد على أن المتغيرات الكامنة المستقلة والتابعة تتمتع بالمصادقية والموثوقية، تأتي المرحلة الموالية المتمثلة في تقييم نتائج النموذج الهيكلي (أو النموذج الداخلي للدراسة)، الذي يُمثل النظريات والمفاهيم الهيكلية المكونة لنموذج المسار، أي تقييم العلاقات المفترضة داخل النموذج الداخلي للدراسة (بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة)، وقدرة هذا النموذج على التنبؤ بالبنى الداخلية (أو المتغيرات التابعة)، ويتطلب ذلك استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على مجموعة من الخطوات.

إن مرحلة تقييم النموذج الهيكلي تتضمن ثلاث خطوات رئيسية، تتمثل الخطوة الأولى في تقييم مشكلة التداخل الخطي في النموذج الهيكلي، أما الخطوة الثانية فتتمثل في تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلي، في حين تتمثل الخطوة الثالثة في تقييم كل من مستوى معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $F^2$  وتقييم الملائمة التنبؤية  $Q^2$ . هذه الخطوات ستكون مُتضمنة في دراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل (أي ممارسات تعبئة الموارد البشرية) والمتغير التابع (أي أداء العاملين)، وفي دراسة العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع، لتحليلها دراسة العلاقات ما بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أي مباني ممارسات تعبئة الموارد البشرية) والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع (أي مباني أداء العاملين).

1. تقييم النموذج الهيكلي لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء العاملين: حيث سيتم تقييم علاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية كمتغير مستقل على أداء العاملين كمتغير تابع، ثم سيتم تقييم علاقات تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي لأداء العاملين، أي تقييم علاقة تأثير كل من مبنى الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، ومبنى القيادة التحويلية، ومبنى تنظيم العمل، ومبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مبنى أداء العاملين.

\* هي المتغيرات الكامنة بعد إختبار المصادقية التقاربية.

أ. تقييم علاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين: لتقييم علاقة التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: لن يتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغير الكامن الخارجي، والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، ذلك أنه سيتم التعامل معه كمبنى واحد.
- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقة النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيمة معامل المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين: جدول 48/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار
				علاقة التأثير
دال	0.000	19.691	0.845	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 319، 332.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع أداء العاملين تُقدر بـ 0.845، وهي دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيمة معامل المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معاً بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى أداء العاملين بـ 0.845 من هذه الوحدة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 49/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.225	مرتفع	2.496	مرتفع	0.754	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 323، 325، 328.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء العاملين تُقدر بـ 0.754 بمؤسسة SGP، وهي تشير إلى مقدار التباين في أداء العاملين المفسر

بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن هذه الممارسات معا قامت بشرح 75.4% من سلوكيات أداء العاملين، ومنه نستنتج وجود مستويات عالية من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 24.6% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية يؤثر بدرجة مرتفعة على المتغير التابع لأداء العاملين بمؤسسة SGP، ذلك أن قيمة  $f^2$  تُقدر بـ 2.496.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بأداء العاملين.

ب. تقييم علاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين: لتقييم علاقات التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: سيتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغيرات الكامنة الخارجية، والمتمثلة في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، من خلال معيار تضخم التباين (VIF). لمعرفة قيم هذا المعيار نورد الجدول التالي\*:

جدول 50/5: نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير

#### الكامن الداخلي لأداء العاملين

قيم VIF	المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية
3.377	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
2.273	القيادة التحويلية
4.066	تنظيم العمل
1.994	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 331.

يتبين من خلال الجدول، أن جميع قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية المتنبئة بالمتغير الكامن الداخلي لأداء العاملين أقل من 5. ومنه نستنتج أنه لا توجد مشكلة التداخل الخطي ما بين المتغيرات الكامنة الخارجية، وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم استغناء عن أي متغير، ومتابعة دراسة تقرير نتائج النموذج الهيكلي.

\* ينبغي التنويه إلى أن جدول قيم VIF التي تُعبر عن مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية، سيتكرر وضعه عند دراسة علاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على الأبعاد الأخرى لأداء العاملين، وهذا للمحافظة على نفس منهجية التحليل، والتأكيد على الخطوات التي تمر بها مرحلة تقييم النموذج الهيكلي.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيم معاملات المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين: جدول 51/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
دال	0.003	2.935	0.319	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← أداء العاملين
دال	0.005	2.839	0.315	القيادة التحويلية ← أداء العاملين
دال	0.020	2.334	0.361	تنظيم العمل ← أداء العاملين
دال	0.000	4.240	0.424	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 320، 333.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية مع أداء العاملين تُقدر بـ 0.319، 0.315، 0.361، 0.424، على التوالي، وهي كلها دالة إحصائيا، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيم معاملات المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لكل من هذه الممارسات على أداء العاملين، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى أداء العاملين بـ 0.319 من هذه الوحدة، وإذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى أداء العاملين بـ 0.315، من هذه الوحدة، أما إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى أداء العاملين بـ 0.361 من هذه الوحدة، في حين إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى أداء العاملين بـ 0.424 من هذه الوحدة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 52/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.242	متوسط	0.184	مرتفع	0.759	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← أداء العاملين
		متوسط	0.174			القيادة التحويلية ← أداء العاملين
		متوسط	0.192			تنظيم العمل ← أداء العاملين
		متوسط	0.269			ممارسات إدارة الموارد البشرية ← أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق رقم 5، صفحة 323، 326، 329.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على أداء العاملين تُقدر بـ 0.759 بمؤسسة SGP، والتي تشير إلى مقدار التباين في أداء العاملين المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية قامت بشرح 75.9% من سلوكيات أداء العاملين، ومنه نستنتج وجود مستويات عالية من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 24.1% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن كلا من المتغيرات المستقلة للممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية، تؤثر بدرجة متوسطة على المتغير التابع لأداء العاملين، ذلك أن قيمة  $f^2$  لكل منها تُقدر بـ 0.184، 0.174، 0.192 و 0.269 على التوالي.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بأداء العاملين.

2. تقييم النموذج الهيكلي لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على احترام عقد العمل: حيث سيتم تقييم علاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية كمتغير مستقل على احترام عقد العمل كمتغير تابع، ثم سيتم تقييم علاقات تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي لاحترام عقد العمل، أي تقييم علاقة تأثير كل من مبنى الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، ومبنى القيادة التحويلية، ومبنى تنظيم العمل، ومبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مبنى احترام عقد العمل.

أ. تقييم علاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل: لتقييم علاقة التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: لن يتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغير الكامن الخارجي، والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، ذلك أنه سيتم التعامل معه كمبنى واحد.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقة النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيمة معامل المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين: جدول 53/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة

#### الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
دال	0.000	39.434	0.874	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← احترام عقد العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 321، 334.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع احترام عقد العمل تُقدر بـ 0.874، وهي دالة إحصائية، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيمة معامل المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معا بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى احترام عقد العمل بـ 0.874 من هذه الوحدة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 54/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغير

#### المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع احترام عقد العمل

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.345	مرتفع	3.237	مرتفع	0.764	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← احترام عقد العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 324، 327، 329.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على احترام عقد العمل تُقدر بـ 0.764 بمؤسسة SGP، وهي تشير إلى مقدار التباين في احترام عقد العمل المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن هذه الممارسات معا قامت بشرح 76.4% من سلوكيات احترام عقد العمل، ومنه نستنتج وجود مستويات عالية من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 23.6% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية يؤثر بدرجة مرتفعة على المتغير التابع لاحترام عقد العمل بمؤسسة SGP، ذلك أن قيمة  $f^2$  تُقدر بـ 3.237. فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالبعد الأول لأداء العاملين وهو احترام عقد العمل.

ب. تقييم علاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل: لتقييم علاقات التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: سيتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغيرات الكامنة الخارجية، والمتمثلة في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، من خلال معيار تضخم التباين (VIF). لمعرفة قيم هذا المعيار نورد الجدول التالي:

جدول 55/5: نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي لاحترام عقد العمل

قيم VIF	المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية
3.377	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
2.273	القيادة التحويلية
4.066	تنظيم العمل
1.994	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 331.

يتبين من خلال الجدول، أن جميع قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية المتنبئة بالمتغير الكامن الداخلي لاحترام عقد العمل أقل من 5. ومنه نستنتج أنه لا توجد مشكلة التداخل الخطي ما بين المتغيرات الكامنة الخارجية، وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم استغناء عن أي متغير، ومتابعة دراسة تقرير نتائج النموذج الهيكلي.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيم معاملات المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين:

جدول 56/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
غير دال	0.233	1.195	- 0.107	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← احترام عقد العمل
دال	0.040	2.360	0.333	القيادة التحويلية ← احترام عقد العمل
غير دال	0.181	1.339	0.125	تنظيم العمل ← احترام عقد العمل
دال	0.000	11.053	0.790	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← احترام عقد العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 322، 335.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، وجود اختلافات حول وجود تأثير من عدمه لممارسات تعبئة الموارد البشرية على احترام عقد العمل حسب نوعها. ففيما يتعلق بقيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وتنظيم العمل مع احترام عقد العمل تُقدر بـ - 0.107 و 0.125 على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أكبر من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير لكل من هذه الممارسات على سلوكيات احترام عقد العمل. أما فيما يتعلق بقيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية مع احترام عقد العمل فتُقدر بـ 0.333 و 0.790 على التوالي، وهي دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيم معاملات المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لكل من هذه الممارسات على سلوكيات احترام عقد العمل، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل بـ 0.333 من هذه الوحدة، وإذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل بـ 0.790 من هذه الوحدة.

فيما يخص تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على سلوكيات احترام عقد العمل بمؤسسة SGP، نستنتج أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل لا تؤثر على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه السلوكيات، حيث أنها سلوكيات إجبارية التنفيذ، وبالتالي لا يتأثر الالتزام بها بمعرفة العاملين أو عدم معرفة العاملين برؤية وأهداف المؤسسة أو بنوعية القيم السائدة، كما لا يتأثر الالتزام بها بمدى مشاركة العاملين في تحديد طرق وتوقيت تنفيذ المهام ومستوى الرقابة المفروض عليهم، أي بنوع التنظيم السائد في المؤسسة. في حين أن كل من ممارسات القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية تؤثر على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل، ذلك أن القائد التحويلي بخصائصه التي يتميز بها، تجعله قادراً على توفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على الالتزام بالمهام المحددة في بنود عقد العمل، وما يساهم أكثر في ذلك هي خاصية

الإدارة الحوارية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي المؤسسة محل الدراسة، حيث يكون المسؤول المباشر قريبا من العاملين مما يؤثر فيهم بشكل كبير ومباشر، كما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في دفع العاملين على تبني السلوكيات التي تقود إلى الحد الأدنى من الأداء، والذي يُمكنهم من الحفاظ على مناصب عملهم، وذلك من خلال تعيين الكفاءات المناسبة وإدارتها، ومنح التعويضات، ونقل توقعات الأداء والمعلومات حول مستواه.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 57/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقات تأثير

المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.392	ضعيف	0.027	مرتفع	0.875	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← احترام عقد العمل
		متوسط	0.157			القيادة التحويلية ← احترام عقد العمل
		ضعيف	0.031			تنظيم العمل ← احترام عقد العمل
		مرتفع	2.193			ممارسات إدارة الموارد البشرية ← احترام عقد العمل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 325، 327 - 328، 330.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على احترام عقد العمل تُقدر بـ 0.875 بمؤسسة SGP، والتي تشير إلى مقدار التباين في احترام عقد العمل المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية قامت بشرح 87.5% من سلوكيات احترام عقد العمل، ومنه نستنتج وجود مستويات عالية من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 12.5% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن حجم تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العامل يختلف من متغير لآخر بمؤسسة SGP. حيث أن كلا من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف، وتنظيم العمل، تؤثر بدرجة ضعيفة على سلوكيات احترام عقد العمل، ذلك أن قيمة  $f^2$  لكل منهما تُقدر بـ 0.027 و 0.031 على التوالي. في حين أن الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية تؤثر بدرجة متوسطة على سلوكيات احترام عقد العمل، ذلك أن قيمة  $f^2$  المتعلقة بها تُقدر بـ 0.157. أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فتؤثر بدرجة مرتفعة على سلوكيات احترام عقد العمل، ذلك أن قيمة  $f^2$  المتعلقة بها تُقدر بـ 2.193.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالبعد الأول لأداء العاملين وهو احترام عقد العمل.

3. تقييم النموذج الهيكلي لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التحفيز الفردي: حيث سيتم تقييم علاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية كمتغير مستقل على التحفيز الفردي كمتغير تابع، ثم سيتم تقييم علاقات تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتحفيز الفردي، أي تقييم علاقة تأثير كل من مبنى الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، ومبنى القيادة التحويلية، ومبنى تنظيم العمل، ومبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مبنى التحفيز الفردي.

أ. تقييم علاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي: لتقييم علاقة التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: لن يتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغير الكامن الخارجي، والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، ذلك أنه سيتم التعامل معه كمبنى واحد.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقة النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيمة معامل المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين: جدول 58/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة

#### الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
دال	0.000	7.968	0.667	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← التحفيز الفردي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 321، 334.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع التحفيز الفردي تُقدر بـ 0.667، وهي دالة إحصائيا، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيمة معامل المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معا بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى التحفيز الفردي بـ 0.667 من هذه الوحدة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 59/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.199	مرتفع	0.800	متوسط	0.444	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← التحفيز الفردي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 324، 327، 329.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التحفيز الفردي تُقدر بـ 0.444 بمؤسسة SGP، وهي تشير إلى مقدار التباين في التحفيز الفردي المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن هذه الممارسات معا قامت بشرح 44.4% من سلوكيات التحفيز الفردي، ومنه نستنتج وجود مستويات متوسطة من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 55.6% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية يؤثر بدرجة مرتفعة على المتغير التابع للتحفيز الفردي بمؤسسة SGP، ذلك أن قيمة  $f^2$  تُقدر بـ 0.80.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالبعد الثاني لأداء العاملين وهو التحفيز الفردي.

ب. تقييم علاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي: لتقييم علاقات التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: سيتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغيرات الكامنة الخارجية، والمتمثلة في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، من خلال معيار تضخم التباين (VIF). لمعرفة قيم هذا المعيار نورد الجدول التالي:

جدول 60/5: نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتحفيز الفردي

قيم VIF	المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية
3.377	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
2.273	القيادة التحويلية
4.066	تنظيم العمل
1.994	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 331.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن جميع قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية المتنبئة بالمتغير الكامن الداخلي للتحفيز الفردي أقل من 5. ومنه نستنتج أنه لا توجد مشكلة التداخل الخطي ما بين المتغيرات الكامنة الخارجية، وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم استغناء عن أي متغير، ومتابعة دراسة تقرير نتائج النموذج الهيكلي.

- **تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلي:** سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيم معاملات المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين:

**جدول 61/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات**

**تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي**

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
غير دال	0.069	1.894	0.263	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← التحفيز الفردي
غير دال	0.281	1.079	- 0.126	القيادة التحويلية ← التحفيز الفردي
غير دال	0.107	1.616	0.292	تنظيم العمل ← التحفيز الفردي
دال	0.001	3.406	0.397	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التحفيز الفردي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 322، 335.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، وجود اختلافات حول وجود تأثير من عدمه لممارسات تعبئة الموارد البشرية على التحفيز الفردي حسب نوعها. ففيما يتعلق بقيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل مع التحفيز الفردي تُقدر بـ 0.263، - 0.126 و 0.292 على التوالي، وهي غير دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أكبر من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، وهذا يشير تشير إلى عدم وجود علاقة تأثير لكل من هذه الممارسات على سلوكيات التحفيز الفردي. أما فيما يتعلق بقيمة معامل المسار للممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مع التحفيز الفردي فتُقدر بـ 0.397، وهي دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيمة معامل المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لهذه الممارسات على سلوكيات التحفيز الفردي، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي بـ 0.397 من هذه الوحدة.

فيما يخص تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على سلوكيات التحفيز الفردي بمؤسسة SGP، نستنتج أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل لا تؤثر على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه السلوكيات وهدف العاملين من الالتزام بها، حيث أن هذه السلوكيات هي سلوكيات اختيارية، تتعلق بتنفيذ مهام غير متضمنة في عقد العمل، ولكنها تتعلق

بمنصب العمل نفسه، ومنه لا يمكن للمؤسسة إجبار العاملين على تبنيها، كما تتطلب من العاملين بذل مجهودات إضافية من أجل تجاوز ما هو متوقع منه، حيث يهدفون من خلالها إلى تلبية حاجات شخصية والحصول على مكافآت كالزيادة في الأجر والترقية، لذلك نجد أن الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من ممارسات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين ومكافأتهم وتطويرهم، هي الممارسات التي تؤثر على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 62/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.235	ضعيف	0.044	متوسط	0.532	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← التحفيز الفردي
		ضعيف	0.015			القيادة التحويلية ← التحفيز الفردي
		ضعيف	0.045			تنظيم العمل ← التحفيز الفردي
		متوسط	0.169			ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التحفيز الفردي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 325، 327-328، 230.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التحفيز الفردي تُقدر بـ 0.532 بمؤسسة SGP، والتي تشير إلى مقدار التباين في التحفيز الفردي المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية قامت بشرح 53.2% من سلوكيات التحفيز الفردي، ومنه نستنتج وجود مستويات متوسطة من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 46.8% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن حجم تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي يختلف من متغير لآخر بمؤسسة SGP. حيث أن كلا من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، تؤثر بدرجة ضعيفة على سلوكيات التحفيز الفردي، ذلك أن قيمة  $f^2$  لكل منها تُقدر بـ 0.044، 0.015 و 0.045 على التوالي. في حين أن الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تؤثر بدرجة متوسطة على سلوكيات التحفيز الفردي، ذلك أن قيمة  $f^2$  المتعلقة بها تُقدر بـ 0.169.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالبعد الثاني لأداء العاملين وهو التحفيز الفردي.

4. تقييم النموذج الهيكلي لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التعبئة الفردية: حيث سيتم تقييم علاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية كمتغير مستقل على التعبئة الفردية كمتغير تابع، ثم سيتم تقييم علاقات تأثير المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتعبئة الفردية، أي تقييم علاقة تأثير كل من مبنى الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، ومبنى القيادة التحويلية، ومبنى تنظيم العمل، ومبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مبنى التعبئة الفردية.

أ. تقييم علاقة التأثير للمتغير المستقل الكامن لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن للتعبئة الفردية: لتقييم علاقة التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: لن يتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغير الكامن الخارجي، والمتمثل في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، ذلك أنه سيتم التعامل معه كمبنى واحد.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقة النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيمة معامل المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين: جدول 63/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة

#### الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
دال	0.000	12.373	0.767	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← التعبئة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 321، 334.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع التعبئة الفردية تُقدر بـ 0.767، وهي دالة إحصائياً، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيمة معامل المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معاً بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى التعبئة الفردية بـ 0.767 من هذه الوحدة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 64/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.210	مرتفع	1.428	متوسط	0.588	ممارسات تعبئة الموارد البشرية ← التعبئة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 324، 327، 329.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التعبئة الفردية تُقدر بـ 0.588 بمؤسسة SGP، وهي تشير إلى مقدار التباين في التعبئة الفردية المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن هذه الممارسات معا قامت بشرح 58.8% من سلوكيات التعبئة الفردية، ومنه نستنتج وجود مستويات متوسطة من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 41.2% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية يؤثر بدرجة مرتفعة على المتغير التابع للتعبئة الفردية بمؤسسة SGP، ذلك أن قيمة  $f^2$  تُقدر بـ 1.428.

فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالبعد الثالث لأداء العاملين وهو التعبئة الفردية.

ب. تقييم علاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية: لتقييم علاقات التأثير هذه سيتم استخدام مجموعة من المقاييس، تتوزع على الخطوات الثلاث السابقة الذكر، ويتم حسابها عن طريق برنامج Smart PLS كما يلي:

- تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة الخارجية: سيتم فحص مشكلة التداخل الخطي للمتغيرات الكامنة الخارجية، والمتمثلة في ممارسات تعبئة الموارد البشرية، من خلال معيار تضخم التباين (VIF). لمعرفة قيم هذا المعيار نورد الجدول التالي:

جدول 65/5: نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتعبئة الفردية

قيم VIF	المتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية
3.377	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
2.273	القيادة التحويلية
4.066	تنظيم العمل
1.994	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 331.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن جميع قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية المنتبئة بالمتغير الكامن الداخلي للتعبئة الفردية أقل من 5. ومنه نستنتج أنه لا توجد مشكلة التداخل الخطي ما بين المتغيرات الكامنة الخارجية، وهذا ما يؤدي بنا إلى عدم استغناء عن أي متغير، ومتابعة دراسة تقرير نتائج النموذج الهيكلي.

- تقييم الملاءمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلي: سيتم تقييم الملاءمة عن طريق معيار قيم معاملات المسار، في حين سيتم الحكم على الدلالة بالاعتماد على معيار قيمة P. الجدول الموالي يبين قيم هذين المعيارين:

#### جدول 66/5: نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية

القرار	قيمة P	قيمة T العملية	قيمة معامل المسار	ملاءمة ودلالة معاملات المسار علاقة التأثير
دال	0.000	3.920	0.412	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← التعبئة الفردية
غير دال	0.101	1.024	0.102	القيادة التحويلية ← التعبئة الفردية
دال	0.015	2.452	0.369	تنظيم العمل ← التعبئة الفردية
غير دال	0.143	1.467	0.167	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التعبئة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 322، 335.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، وجود اختلافات حول وجود تأثير من عدمه لممارسات تعبئة الموارد البشرية على التعبئة الفردية حسب نوعها. ففيما يتعلق بقيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وتنظيم العمل مع التعبئة الفردية تُقدر بـ 0.412 و 0.369 على التوالي، وهي دالة إحصائيا، ذلك أن قيمة P أقل من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، حيث تشير قيم معاملات المسار الموجبة هذه، إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لكل من هذه الممارسات على سلوكيات التعبئة الفردية، أي أنه إذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية بـ 0.412 من هذه الوحدة، وإذا ارتفع مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل بوحدة واحدة ينشأ عنه ارتفاع في مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية بـ 0.369 من هذه الوحدة. أما فيما يتعلق بقيم معاملات المسار لكل من الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية فتُقدر بـ 0.102 و 0.167 على التوالي، وهي غير دالة إحصائيا، ذلك أن قيمة P أكبر من 0.05، عند مستوى الخطأ 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير لكل من هذه الممارسات على سلوكيات التعبئة الفردية.

فيما يخص تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على سلوكيات التعبئة الفردية بمؤسسة SGP، نستنتج أن كل من الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية لا تؤثران على مستوى تبني سلوكيات التعبئة

الفردية، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه السلوكيات، حيث أنها سلوكيات لا يتضمنها الوصف الوظيفي لمنصب العمل، فهي تنفذ طوعيا وإراديا من طرف العاملين، ومنه لا يستطيع القائد أو المسؤول المباشر أيا كانت الخصائص التي يتميز بها، إجبارهم على الالتزام بها، خاصة إذا كانت العلاقة التي تربطه بالعاملين ضعيفة، وذلك رغم خاصية الإدارة الجوارية التي تتميز بها المؤسسة، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية من تعيين وإدارة الكفاءات وتعويضات وتقاسم للمعلومات والتغذية الراجعة التكوينية، تُؤسّس بناء على سلوكيات محددة، تساهم في تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل، وليس على سلوكيات تقديرية. في حين أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل تؤثر على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية، ويرجع ذلك إلى هدف هذه السلوكيات، والذي يتمثل في تحقيق هدف مشترك وتحسين الرفاهية الجماعية للمؤسسة، ومنه فممارسات الرؤية والرسالة والأهداف والقيم تهدف إلى دمج توجهات وأهداف وقيم العاملين مع توجهات وأهداف وقيم المؤسسة، مما يُسهل من عملية تجميع وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق هدف أو قضية مشتركة، كما أن ممارسات تنظيم العمل القائمة على التمكين والمشاركة والعمل الجماعي، يساهم في الرفع من إحساس العاملين بأهميتهم لقدرتهم على التأثير في قرارات المؤسسة، مما يدفعهم إلى تبني سلوكيات خارج منصب عملهم ويأخذون بزمام المبادرة ويتصرفون وكأنه مالكي المؤسسة.

- تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملاءمة التنبؤية: سيتم الاعتماد على المعايير الرئيسية في تقييم النموذج الهيكلي، والمتمثلة في كل من: معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$ . الجدول التالي يوضح قيم هذه المعايير:

جدول 67/5: نتائج تقييم معامل التحديد  $R^2$  وحجم التأثير  $f^2$  والملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقات تأثير

المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية

$Q^2$		$f^2$		$R^2$		علاقة التأثير
القرار	القيمة	القرار	القيمة	القرار	القيمة	
توجد	0.258	متوسط	0.181	مرتفع	0.722	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم ← التعبئة الفردية
		ضعيف	0.030			القيادة التحويلية ← التعبئة الفردية
		متوسط	0.151			تنظيم العمل ← التعبئة الفردية
		ضعيف	0.050			ممارسات إدارة الموارد البشرية ← التعبئة الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج Smart PLS، ملحق 5، صفحة 325، 327-328، 330.

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة  $R^2$  لعلاقة تأثير ممارسات تعبئة الموارد البشرية على التعبئة الفردية تُقدر بـ 0.722 بمؤسسة SGP، والتي تشير إلى مقدار التباين في التعبئة الفردية المفسر بواسطة ممارسات تعبئة الموارد البشرية، وهذا يدل على أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية قامت بشرح 72.2% من سلوكيات التعبئة الفردية،

ومنه نستنتج وجود مستويات متوسطة من الدقة التنبؤية بين هذين المتغيرين، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 27.8% فتعود لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج.

فيما يتعلق بقيمة  $f^2$ ، نلاحظ أن حجم تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبئة الفردية يختلف من متغير لآخر بمؤسسة SGP. حيث أن كلا من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف، وتنظيم العمل، تؤثر بدرجة متوسطة على سلوكيات التعبئة الفردية، ذلك أن قيمة  $f^2$  لكل منها تُقدر بـ 0.181 و 0.151 على التوالي. في حين أن كلا من الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية تؤثر بدرجة ضعيفة على سلوكيات التعبئة الفردية، ذلك أن قيمة  $f^2$  المتعلقة بهما تُقدر بـ 0.030 و 0.050 على التوالي. فيما يخص قيمة  $Q^2$ ، فإن قيمتها أكبر من الصفر، وتشير بذلك إلى وجود ملاءمة تنبؤية، أي أن كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل، وإدارة الموارد البشرية لها القدرة على التنبؤ بالتعبئة الفردية.

### المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وبعد التأكد من جودة نماذج القياس، وتقييم علاقات النموذج الهيكلي، تأتي المرحلة الأخيرة المتمثلة في اختبار صحة فرضيات الدراسة، بتأكيدا أو نفيها، وذلك من خلال مناقشتها على ضوء النتائج المتوصل إليها، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك. سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بالمتغير المستقل، والتي تخص مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالمتغير التابع، والتي تخص مستوى أداء العاملين، وفي الأخير سيتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، أي علاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين، مُتضمنة اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بها، والتي تدرس علاقة المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع، أي علاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بكل بعد من أبعاد أداء العاملين.

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية**  
تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى أن: "مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

لاختبار هذه الفرضية، سيتم الاعتماد على نتائج الجدول الموالي:

جدول 68/5: نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة ب:
غير دال (متوسط)	0.45	0.74	0.54 $\delta = 17.76\%$	3.04	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
دال (مرتفع جدا)	0.00	5.02	0.73 $\delta = 21.59\%$	3.38	القيادة التحويلية
دال (منخفض جدا)	0.00	6.93 -	0.75 $\delta = 30.61\%$	2.45	تنظيم العمل
دال (مرتفع جدا)	0.00	2.88	0.48 $\delta = 15.28\%$	3.14	إدارة الموارد البشرية
غير دال (متوسط)	0.89	0.13	0.53 $\delta = 17.66\%$	3.00	تعبئة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 300 - 302، 304 - 307.

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، أن قيمة المتوسط الحسابي لممارسات تعبئة الموارد البشرية تُقدر بـ 3.00 بانحراف معياري نسبي قدره 17.66%، وهي قيمة تساوي قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 0.13، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.89. أي أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية في مؤسسة SGP كان متوسطا.

للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم في مؤسسة SGP كان متوسطا. أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية فقد كان مرتفعا جدا. وفيما يتعلق بتقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل فقد كان منخفضا جدا.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمستوى أداء العاملين**

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى أن: "مستوى أداء العاملين متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

لاختبار هذه الفرضية، سيتم الاعتماد على نتائج الجدول الموالي:

**جدول 69/5: نتائج الإجابات حول مستوى أداء العاملين**

القرار	Sig	T	$\delta$	$\bar{X}$	مستوى تبني سلوكيات:
دال (مرتفع جدا)	0.00	7.81	0.46 $\delta = 13.60\%$	3.38	احترام عقد العمل
غير دال (متوسط)	0.26	1.11 -	0.63 $\delta = 21.57\%$	2.92	التحفيز الفردي
غير دال (متوسط)	0.64	0.46 -	0.51 $\delta = 17.17\%$	2.97	التعبئة الفردية
غير دال (متوسط)	0.06	1.93	0.46 $\delta = 14.88\%$	3.09	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: مخرجات برنامج SPSS، ملحق 3، صفحة 302 - 304، 307 - 309.

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي لأداء العاملين تُقدر بـ 3.09 بانحراف معياري نسبي قدره 14.88%، وهي قيمة قريبة جدا من قيمة المتوسط الفرضي المقدرة بـ 03 وبتشتت منخفض، وهذا يعني أن المستجوبين أجابوا بموافق بدرجة أقل. وما يؤكد ذلك هي قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 1.93، وهي غير دالة عند درجات الحرية 90 ومستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.60. أي أن تقييم العاملين لمستوى أداء العاملين في مؤسسة SGP كان متوسطا.

للتذكير، فإن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في مؤسسة SGP كان مرتفعا جدا. أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تبني سلوكيات كل من التحفيز الفردي والتعبئة الفردية فقد كان متوسطا.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بها**

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين، ثم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين، كما يلي:

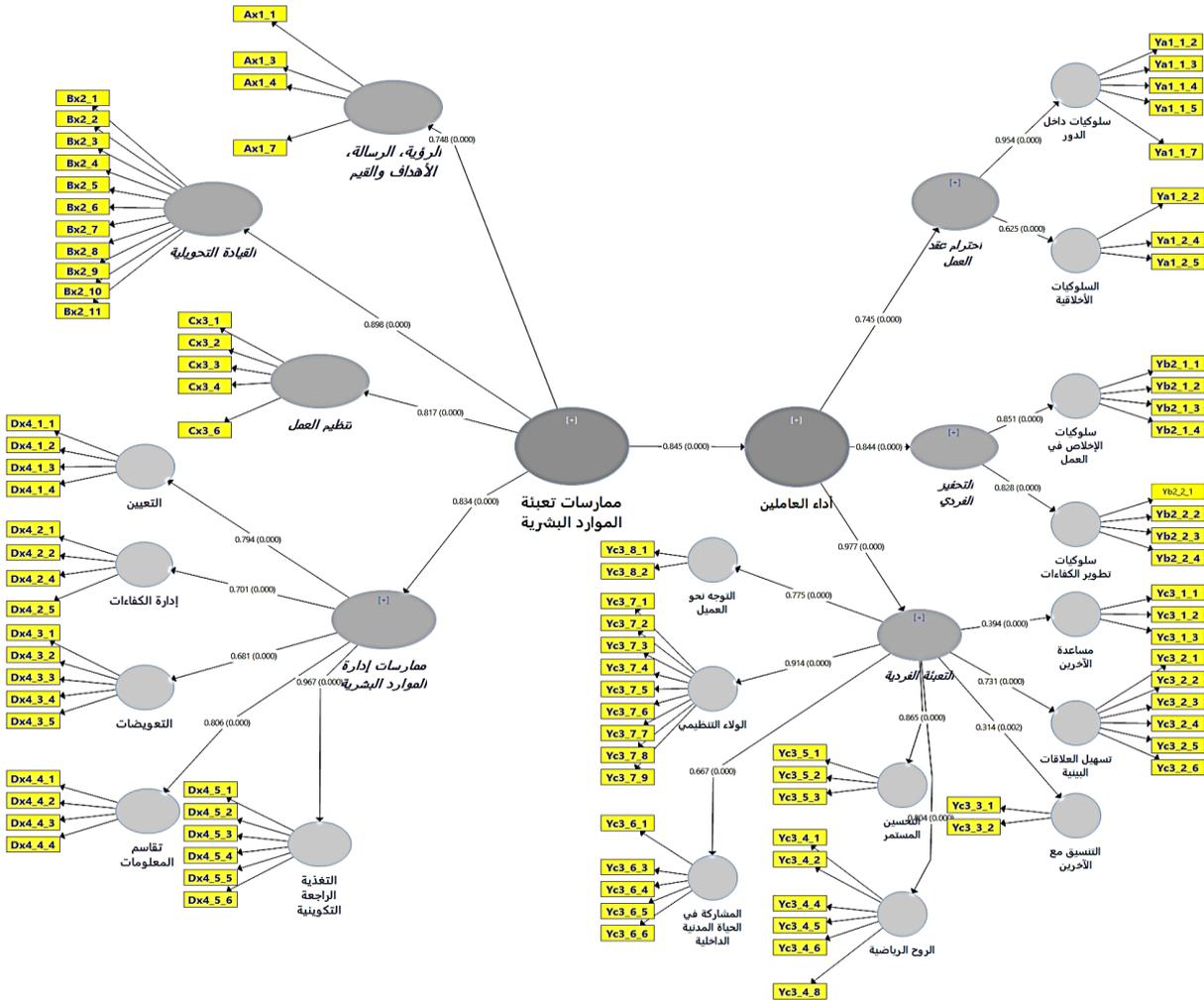
**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين**

تشير الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه: "يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

لاختبار هذه الفرضية، سيتم الاعتماد على نتائج كل من الجدولين 48/5 و 49/5، والشكل الموالي:

**شكل 3/5: نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على**

**المتغير التابع لأداء العاملين**



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجدولين 48/5 و 49/5 والشكل السابق، أن إشارة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع أداء العاملين موجبة وتقدر بـ 0.845، وهي دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، كما يتضح أن قيمة  $F^2$  أكبر من 0.35 وتقدر بـ 2.496، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير قوية بين هذين المتغيرين.

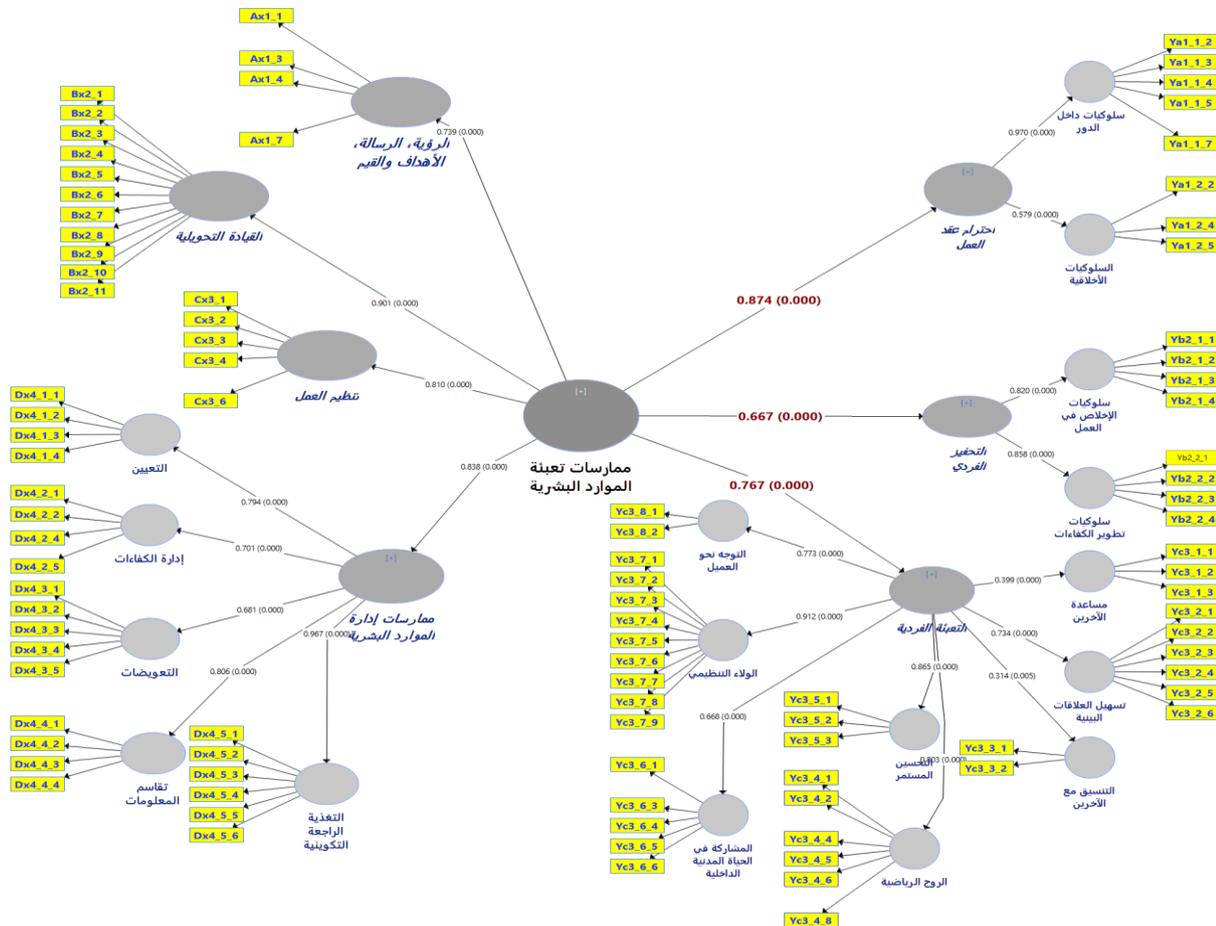
للتذكير، فيما يخص تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين بمؤسسة SGP، فإن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وتنظيم العمل، والقيادة التحويلية، وإدارة الموارد البشرية، على حدة، يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى أداء العاملين.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بكل بعد من أبعاد أداء العاملين، والمتمثلة في: احترام عقد العمل، والتحفيز الفردي، والتعبئة الفردية، بالاعتماد على الجداول 53/5 و 54/5 و 58/5 و 59/5 و 63/5 و 64/5، والشكل الموالي:

شكل 4/5: نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على

أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.

يتضح من خلال الجداول والشكل السابق، أنه فيما يتعلق بـ:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية باحترام عقد العمل: حيث تشير الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه: "يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast". يتضح من خلال الجدولين 53/5 و 54/5 والشكل السابق، أن إشارة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع احترام عقد العمل موجبة وتقدر بـ 0.874، وهي دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، كما يتضح أن قيمة  $f^2$  أكبر من 0.35 وتقدر بـ 3.237، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير قوية بين هذين المتغيرين.

للتذكير، فيما يخص تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل بمؤسسة SGP، فإن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل. في حين أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل، أما مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية فيؤثر إيجاباً وبدرجة مرتفعة على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى

للفرضية الرئيسية الثالثة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بالتحفيز الفردي: حيث تشير الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه: "يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast". يتضح من خلال الجدولين 58/5 و 59/5 والشكل السابق، أن إشارة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع التحفيز الفردي موجبة وتقدر بـ 0.667، وهي دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، كما يتضح أن قيمة  $f^2$  أكبر من 0.35 وتقدر بـ 0.80، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير قوية بين هذين المتغيرين.

للتذكير، فيما يخص تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي بمؤسسة SGP، فإن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي. في حين أن مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية

للفرضية الرئيسية الثالثة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بالتعبئة الفردية: حيث تشير الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه: "يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

يتضح من خلال الجدولين و63/5 و64/5 والشكل السابق، أن إشارة معامل المسار لممارسات تعبئة الموارد البشرية مع التعبئة الفردية موجبة وتقدر بـ 0.767، وهي دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين هذين المتغيرين، كما يتضح أن قيمة  $f^2$  أكبر من 0.35 وتقدر بـ 1.428، مما يشير إلى وجود علاقة تأثير قوية بين هذين المتغيرين.

للتذكير، فيما يخص تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية بمؤسسة SGP، فإن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية. في حين أن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية.

بناء على ما سبق، فإن نتائج الدراسة الحالية قد أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة

للفرضية الرئيسية الثالثة.

## خلاصة

تبين من خلال هذا الفصل، أن مؤسسة Sétif Gold Plast محل الدراسة مؤسسة جزائرية خاصة متوسطة الحجم، تنشط بولاية سطيف، مختصة في التحويل الأولي لمادة البلاستيك الأساسية PTE، لإنتاج المصنوعات بمختلف الأحجام والألوان، تأسست في سنة 2000 كمؤسسة مصغرة، ثم حققت نمواً في نشاطها إلى أن أصبحت مؤسسة متوسطة في سنة 2017. تبين كذلك أن SGP تمتلك هيكل تنظيمي وظيفي بسيط، يتلاءم وخصوصيات حجمها ونشاطها. كما تبين أن القائمين عليها يواجهون العديد من التحديات، ويسعون إلى تحقيق العديد من الأهداف.

اتضح كذلك انطلاقاً من هذا الفصل، أنه يجب اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية لإعداد الدراسة الميدانية، تبدأ بتحديد أهداف الدراسة، والتي تمثلت في اختبار صحة فرضياتها، ثم تحديد منهج الدراسة، والذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي، تليها تحديد أدوات جمع البيانات، وتمثلت في الاستبيان كأداة أساسية لذلك، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تمثلت في أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي ونمذجة PLS-SEM، بالإضافة إلى تحديد الإطار البشري والمكاني والزمني للدراسة، والذي تمثل في العاملين الدائمين في مؤسسة SGP من شهر أبريل إلى شهر جويلية من سنة 2019، وفي الأخير تحديد خصائص مجتمع الدراسة.

كما تبين من خلال هذا الفصل، ومن خلال عرض وتحليل نتائج ممارسات تعبئة الموارد البشرية، أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق ممارسات الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كان متوسطاً، أما فيما يخص ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية فقد كان مرتفعاً جداً، وفيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بتنظيم العمل فقد كان منخفضاً جداً. تبين كذلك من خلال عرض وتحليل نتائج أداء العاملين، أن تقييم العاملين لمستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل كان مرتفعاً جداً، أما فيما يخص تقييم سلوكيات كل من التحفيز الفردي والتعبئة الفردية فقد كان متوسطاً.

اتضح كذلك انطلاقاً من هذا الفصل، أنه يجب اتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية لتقييم النموذج الافتراضي للدراسة لتطبيق نمذجة PLS-SEM، والتي تبدأ بتحديد نموذج مسار الدراسة، ثم فحص البيانات المجمعة، تليها تقدير نموذج المسار، ثم تقييمه باستخدام مجموعة من المقاييس، أي تقييم كل من نماذج القياس العاكسة المتعلقة بكل من ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين لإثبات جودتها، وأخيراً تقييم النموذج الهيكلي، أي تقييم علاقات ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين.

كما تبين من خلال هذا الفصل، ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة، صحة كل الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة الدراسة، حيث تم إثبات أن مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين متوسط، كما تم إثبات أنه توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين، وعلى مستوى كل بعد من أبعاده، أي على مستوى تبني كل من سلوكيات احترام عقد العمل، والتحفيز الفردي، والتعبئة الفردية، وهذا في المؤسسة المتوسطة SGP محل الدراسة الميدانية.

في الأخير، وبعد عرض الدراسة الميدانية، سيتم إنهاء الدراسة ككل بخاتمة، تضم أهم نتائج الإطار النظري والميداني، وتقديم بعض الاقتراحات لـ SGP، وطرح بعض القضايا التي قد تشكل قاعدة لدراسات مستقبلية.

خاتمة

## تمهيد

هدف موضوع الدراسة أساسا إلى معرفة مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات. وتنفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها اعتمدت في قياس ممارسات تعبئة الموارد البشرية على الممارسات المحددة في نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه، وأنها اعتمدت في قياس أبعاد أداء العاملين على سلوكيات التعبئة التي حددها كل من TREMBLAY و WILS، كما أنها أسقطت الدراسة النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالذات على إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة الإنتاجية، وهي المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast التي تنشط بولاية سطيف، بالإضافة إلى استخدامها إحدى أساليب التحليل الإحصائي المتقدم، والمتمثلة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لدراسة العلاقات ما بين متغيرات الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة جاءت متناسقة مع الإشكاليات المطروحة في مقدمة البحث، وفيما يلي سيتم عرض أهم نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتقديم الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، وكذا طرح بعض القضايا التي يمكن أن تشكل قاعدة لدراسات مستقبلية للباحثين المهتمين بهذا النوع من مواضيع البحث:

## أولا: نتائج الدراسة

سيتم فيما يلي سرد أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب الميداني:

1. نتائج الدراسة النظرية: سيتم سرد النتائج المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة، كما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بتعبئة الموارد البشرية: أهمها:

- يستمد مصطلح التعبئة أصوله من المفردات العسكرية، وتم نقل هذه التوليفة من الكلمات (حرب وتعبئة) إلى عالم المؤسسات المدنية في بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، بسبب التحديات التي ميزت محيطها آنذاك، والتي تستوجب على المؤسسات استخدام التعبئة كسلاح استراتيجي يُمكن من تجنيد وحشد عدد كبير من العاملين لمواجهة هذه التحديات (الحرب).

- مفهوم تعبئة الموارد البشرية في السياق الاقتصادي يختلف تماما عن مفهومه في السياق العسكري، كما أنه في نفس السياق الاقتصادي له عدة تعاريف حسب عدة مداخل. فمن المدخل النفسي تُعرف بأنها حالة ذهنية تقود إلى فعل ما أو أداء معين. ومن المدخل الإداري تُعرف بأنها مجموعة من الممارسات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض، والتي تكون مصدرا للتعبئة، وتسمى ممارسات تعبئة الموارد البشرية. ومن المدخل السلوكي تُعرف بأنها مجموعة أفعال ومهام قد تكون أو لا تكون جزءا من عقد العمل، بحيث تُنفذ إجباريا وإراديا وبشكل مقصود ومتعمد، حيث تُعتبر نتيجة لحالة التعبئة، وتسمى سلوكيات التعبئة. ومن المدخل الاستراتيجي تُعرف بأنها عبارة عن ثلاث المراحل، تبدأ بتوفير شروط ومتطلبات الأداء العالي (الشروط النفسية للتعبئة)، ثم تحديد أهدافها (سلوكيات التعبئة)، وأخيرا وسائلها (ممارسات التعبئة).

- تسعى تعبئة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف متعددة، تتمثل في تنمية روح الفريق، تحقيق أداء فردي وجماعي وتنظيمي عالي، وتبني الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل.
- توجد نماذج نظرية توضح خطوات عملية تعبئة الموارد البشرية، أشهرها نموذج TREMBLAY وزملائه، والذي يُطلق عليه بعض الباحثين إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية، حيث يلعب فيها صاحب العمل والمسيرين دورا مهما، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تسمى ممارسات التعبئة، وكذلك من خلال توفير الشروط النفسية الضرورية لمناخ تنظيمي ملائم للتعبئة، بهدف جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة المختلفة، التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- تُشكل الشروط النفسية لتعبئة الموارد البشرية المناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يُحدد العناصر الأساسية لنوعية بيئة العمل التي تُشجع على تعبئة العاملين، وقد حدد الباحثون هذه العناصر في خمسة أنواع، هي: العدالة، الثقة، الدعم، الاعتراف والتمكين، والتي تُمثل العطاء من طرف المؤسسة والأخذ بالنسبة للعاملين، مقابل التزام وتحفيز وولاء عال من طرف العاملين، والذي يُمثل العطاء من طرف العاملين والأخذ بالنسبة للمؤسسة، هذه الشروط تُمثل نموذج علاقات التبادل الاجتماعي التي تطلقها المؤسسة، فهي بذلك تُشكل أساس بيئة العمل السليمة والأرضية التي تقام عليها التعبئة.
- اختلف الباحثون في تحديد نوع وعدد ممارسات تعبئة الموارد البشرية، حيث قام البعض منهم في تصنيفها إلى مجموعات، سميت برافعات، أو ركائز، أو عناقيد، بحيث أن كل مجموعة تحتوي على عدد من الممارسات المرتبطة ببعضها البعض وتؤدي إلى تحقيق هدف معين، في حين أن البعض الآخر قام بتحديدتها على أساس أنها ممارسات منفصلة. ومنه، لا توجد ممارسات تعبئة عالمية صالحة لأي مؤسسة وفي أي ظرف. مع هذا يوجد اتجاه وتصور عام حدده هؤلاء الباحثين، يتضح من خلال تحديد ممارسات مشتركة توصلوا إليها من خلال دراساتهم وأبحاثهم.
- تقود حالة التعبئة العامل إلى تبني سلوكيات التعبئة، والتي تكون ملموسة وملحوظة، وتُترجم مستوى تعبئة العامل، فيتم التعرف على العامل المعبئ من خلال تصرفاته وسلوكياته. قسم TREMBLAY و WILS سلوكيات التعبئة إلى ثلاث فئات، وكل فئة تحتوي على عدة أنواع من السلوكيات، هي: احترام عقد العمل، وهذا النوع من السلوكيات إجبارية تتعلق بالمهام المحددة في عقد العمل، وتقود إلى الحد الأدنى من الأداء الذي يُمكن العامل من الاحتفاظ بمنصب عمله، وتنقسم هذه السلوكيات إلى نوعين، هي: سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)، والسلوكيات الأخلاقية (أو الضمير المهني). التحفيز الفردي، عبارة عن سلوكيات إرادية وطوعية لأنها لا تندرج ضمن عقد العمل، وتؤدي إلى تحقيق أداء عالي في منصب العمل، وتنقسم إلى قسمين، هما: سلوكيات الإخلاص في العمل، وسلوكيات تطوير الكفاءات (أو التطوير المهني). التعبئة الفردية (أو التحفيز الجماعي)، وهي سلوكيات إرادية وطوعية لأنها لا تندرج ضمن عقد العمل كذلك، إلا أنها تؤدي إلى تحقيق أداء عالي خارج منصب العمل، وتضم ثمانية أنواع، هي: مساعدة الآخرين، تسهيل العلاقات البينية، التنسيق مع الآخرين، الروح الرياضية، التحسين المستمر، المشاركة في الحياة المدنية الداخلية، الولاء التنظيمي، التوجه نحو العميل.

## ب. النتائج المتعلقة بممارسات تعبئة الموارد البشرية: أهمها:

- صنف نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه، ممارسات تعبئة الموارد البشرية إلى أربع مجموعات، حيث أن المجموعة الأولى تضم الممارسات المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم، أما المجموعة الثانية فتتعلق بممارسات القيادة، في حين أن المجموعة الثالثة تتضمن ممارسات تنظيم العمل، والمجموعة الرابعة والأخيرة تحتوي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- يُطلق على مجموعة الممارسات الإدارية المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التنظيمية مصطلح Les Pratiques D'identification، والتي تساهم بشكل كبير في بناء رابط عاطفي ما بين العاملين والمؤسسة، هذا الرابط ينتج عندما تراعي المؤسسة الخطوات التي يجب إتباعها عند تحديد كل نوع من هذه الممارسات، والخصائص الواجب توافرها فيها، وتعمل على إيصالها للعاملين بشكل واضح، وتذكرهم بها بشكل مستمر، وتحفزهم وتحثهم على التمسك بها، مما يؤدي إلى تجميع طاقات العاملين، وإثارة التزامهم، ودفعهم نحو تحقيق أو حتى تجاوز التصور المستقبلي للمؤسسة (الرؤية)، والتقدم في مجال نشاط المؤسسة (الرسالة)، والعمل على الوصول إلى النتائج النهائية المتوقعة (الأهداف) أو حتى غير المتوقعة، والإيمان بمعتقدات المؤسسة وتبني السلوكيات المقبولة وتجنب المرفوض منها (القيم).

- القيادة المعبئة هي القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها على التأثير الإيجابي في العاملين، من خلال سلطتها المستمدة من السمات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تتوافر فيها، ولاهتمامها بتطوير العاملين وبمشاكلهم المهنية والشخصية وتوفير الشروط النفسية للتعبئة. لكن المشكلة التي تتعرض لها هذه الممارسة تكمن في إيجاد هؤلاء القادة التعبويين، ذلك أنها مهمة ليست سهلة، لأنهم يُعتبرون موارد نادرة، والتكاليف قد تكون باهظة، سواء من ناحية استقطابهم أو إيجاد أفراد يمكن إعدادهم وتكوينهم.

- تنظيم العمل بخصائصه الحديثة، من تمكين، استقلالية، ومشاركة، يحفز العاملين على بذل مجهودات أكبر، وبناء رابط عاطفي يوحدهم بعملهم وزملائهم ومؤسستهم، ويحثهم على تبني سلوكيات التعبئة لتحقيق أداء متميز.

- تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في: التعيين (ممارسات تتعلق بقبول الأفراد المناسبين لشغل الوظائف)، إدارة الكفاءات (تسيير وتطوير الكفاءات العلمية والعملية والذاتية للعاملين)، التعويضات (حصول العاملين على مقابل مالي وغير مالي نظير الجهود المبذولة من طرفهم)، تقاسم المعلومات (نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للعاملين واستقبال آرائهم)، والتغذية الراجعة التكوينية (توفير المعلومات المتعلقة بأداء العاملين بهدف تصحيحه وتحسينه)، من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للتأثير على الشروط النفسية للتعبئة، من خلال قدرتها على تعزيز روابط الثقة، والإحساس بالدعم والاعتراف، وإدراك العدالة والتمكين، حيث تَبعث من خلالها المؤسسة رسالة قوية إلى العاملين، مفادها أنها ترغب في إقامة علاقة طويلة المدى معهم، وأنها تعتبرهم مورداً لميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما يؤدي إلى بسط إستراتيجية تؤدي إلى مستويات مرتفعة من التعبئة.

### ج. النتائج المتعلقة بأداء العاملين: أهمها:

- الدراسات الحديثة التي أُجريت على موضوع أداء العاملين أدت إلى تطوير مفهومه، فلم يعد ذلك المفهوم البسيط الذي يركز على النتائج، ولا ذلك المفهوم أحادي البعد الذي يعتمد فقط على الالتزام بمتطلبات الوظيفة الرسمية لتقييمه، بل أصبح حالياً مفهوماً معقداً ومركباً لارتباطه بالمصطلحات الحديثة، كمجموعة من السلوكيات التي تساهم في خلق القيمة المتوقعة من توظيف عامل ما. كما أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد، كما وضحته العديد من النماذج، من أهمها نموذج BORMAN و MOTOWIDLO، الذي ميز ما بين أداء المهمة والأداء السياقي، كما أضاف باحثون آخرون لهذا النموذج أبعاداً أخرى للأداء، وهي الأداء التكيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

- يُعتبر الأداء العالي أحد المداخل الحديثة لإدارة المؤسسات، حيث يمكن تعريف الأداء العالي من عدة مداخل. فمن المدخل الإداري، ينصب الاهتمام على تحديد وتوفير الممارسات التنظيمية التي يتطلبها تحقيق الأداء العالي، والتي تتقاطع في الكثير منها مع ممارسات تعبئة الموارد البشرية. أما من مدخل الكفاءات، فينصب الاهتمام على تحديد المعارف بمختلف أنواعها، العلمية والعملية والسلوكية، التي يجب أن تتوافر في العاملين. في حين أن مدخل النتائج (أو المخرجات) يهتم بالصفات النوعية والكمية الواجب توافرها في الأداء المحقق، حيث أنه يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المعايير حتى يمكن اعتباره أداءً عالياً، أهمها: أن يفوق مستوى الأداء المحقق معايير الأداء المتعارف عليها ومستويات الأداء المطلوبة والمتوقعة، وأن يكون مستداماً ليس ظرفياً، وأن يركز على التحسين المستمر وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة.

- تُعتبر إدارة الأداء من بين أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، وهي عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العمليات المستمرة والمتكاملة، لتخطيط ومراقبة وتطوير وتقييم ومكافأة الأداء، والتي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق مجموعة من الإيجابيات.

- تُعتبر عملية تقييم أداء العاملين أهم حلقة في دورة إدارة الأداء ولكن ليست غايتها النهائية، حيث أنها عبارة عن عملية منهجية مستمرة تتكون من عدة مراحل، تبدأ بتحديد توقعات وصياغة معايير الأداء، ثم مراقبة وإعداد التقييم الرسمي، وفي الأخير تقديم تغذية راجعة واتخاذ القرارات، هذه المراحل تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف.

- يوجد تنوع في مداخل تقييم الأداء، ما بين المداخل التي تعتمد على المؤشرات الكمية، أو المؤشرات النوعية، أو مزجاً بينهما، وكذلك تنوع في مصادر تقييم الأداء، ما بين الرؤساء، المرؤسين، الزملاء، التقييم الذاتي، والعملاء، إضافة إلى تنوع في الفترات التي يتم فيها التقييم، ما بين تقييم دوري وتقييم مستمر.

### د. النتائج المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أهمها:

- يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مداخل. فيمكن تعريفها انطلاقاً من المدخل الكمي، وذلك بالاعتماد على معايير كمية، كمعيار عدد العاملين. كما يمكن تعريفها انطلاقاً من المدخل النوعي، وذلك بالاعتماد على معايير نوعية، كالمصناعات الإدارية والتنظيمية لها. ولتفادي سلبيات كل مدخل، غالباً ما يتم المزج ما بين هذه المداخل، باستخدام كل من المعايير الكمية والنوعية في تعريف هذه المؤسسات.

- تعتمد الجزائر في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المعايير الكمية والنوعية معا، والمتمثلة في: عدد العاملين، رقم الأعمال السنوي أو مجموع الحصيلة السنوية، والاستقلالية.
- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في عملية التنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدول، فهي توصف بالعمود الفقري للتقدم الاجتماعي - الاقتصادي.
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها متفردة وبعيدة كل البعد عن صورة النموذج المصغر للمؤسسات الكبيرة، هذه الخصائص تلقي بظلالها على كل الممارسات الإدارية والتنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بممارسات تعبئة الموارد البشرية، والتي تشترك في أنها ممارسات غير رسمية، وغير متطورة، وغير مهيكلية، وبسيطة، ومرنة، وقصيرة المدى.
- توجد وجهتي نظر متناقضتين حول تحديد نوع تأثير الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، فوجهة النظر الأولى تُلقب هذه المؤسسات بالصغير جميل، حيث تفترض تأثير إيجابي لخصائصها على أداء العاملين، في حين أن وجهة النظر الثانية تُلقب هذه المؤسسات بالصغير صعب أو البيت الكئيب، حيث تفترض تأثير سلبي لخصائصها على أداء العاملين.
- بينت دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، أن عددها يُقدر بـ 1 093 170 مؤسسة وتُوظف 2 690 246 عامل، وهذا في نهاية السداسي الأول لسنة 2018، حيث بلغ عددها في ولاية سطيف 23 091 مؤسسة وتُوظف 70 825 عامل، وهذا في سنة 2018.
- 2. نتائج الدراسة الميدانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، وهي مؤسسة جزائرية خاصة إنتاجية، تنشط بولاية سطيف، تأسست في سنة 2000، مختصة في التحويل الأولي لمادة البلاستيك الأساسية وبالتحديد (Polyéthylène Téréphtalate) PTE، لإنتاج مواد نصف مصنعة وهي المصبّعات (Préformes) بمختلف الأحجام والألوان. سيتم سرد النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية كما يلي:
- أ. بالنسبة لخصائص مجتمع الدراسة: هدفت الدراسة الميدانية إلى إجراء حصر شامل للمجتمع الذي يتكون من 105 عامل دائم، إلا أنه تم التمكن من معالجة 91 استبيان فقط، وتم التوصل إلى أن غالبية العاملين في مؤسسة SGP: من الذكور، تقل أعمارهم عن 50 سنة، لا يتجاوز تعليمهم المستوى الثانوي، عمال تنفيذيون، تقل سنوات عملهم فيها عن ثلاث سنوات، تقلدوا منصبا واحدا منذ التحاقهم بها، خضعوا لدورات تدريبية فيها.
- ب. بالنسبة لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية في المؤسسة المتوسطة SGP: تم التوصل إلى أن تقييم العاملين لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية في مؤسسة SGP كان متوسطا، حيث أن تقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كان متوسطا، أما فيما يخص تقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بكل من القيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية فقد كان مرتفعا جدا، وفيما يتعلق بتقييمهم لمستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل فقد كان منخفضا جدا.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على أن:

"مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

ج. بالنسبة لمستوى أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة SGP: تم التوصل إلى أن تقييم العاملين مستوى أداء العاملين في مؤسسة SGP كان متوسطا، حيث أن تقييمهم مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل كان مرتفعا جدا، أما فيما يخص تقييمهم مستوى تبني سلوكيات كل من التحفيز الفردي والتعبئة الفردية فقد كان متوسطا.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن:

"مستوى أداء العاملين متوسط في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

د. بالنسبة لعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسة المتوسطة SGP: تم التوصل إلى أنه توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معا على مستوى أداء العاملين في مؤسسة SGP، حيث أن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، وتنظيم العمل، والقيادة التحويلية، وإدارة الموارد البشرية، على حدة، يؤثر إيجابا وبدرجة متوسطة على مستوى أداء العاملين.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أنه:

"يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى أداء العاملين

في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

هـ. بالنسبة لعلاقة ممارسات تعبئة الموارد البشرية بأبعاد أداء العاملين في المؤسسة المتوسطة SGP: تم التوصل إلى أنه:

- توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معا على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل في مؤسسة SGP، حيث أن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل، في حين أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يؤثر إيجابا وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل، أما مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية فيؤثر إيجابا وبدرجة مرتفعة على مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أنه:

"يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات

احترام عقد العمل في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

- توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معا على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي في مؤسسة SGP، حيث أن كل من مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة

بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم، والقيادة التحويلية، وتنظيم العمل لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي، في حين أن مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أنه:  
"يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات

التحفيز الفردي في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

- توجد علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية معاً على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية في مؤسسة SGP، حيث أن مستوى تطبيق كل من الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية وإدارة الموارد البشرية لا يؤثر على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية، في حين أن مستوى تطبيق كل من الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم وتنظيم العمل يؤثر إيجاباً وبدرجة متوسطة على مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية.

بهذه النتائج، تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أنه:  
"يؤثر مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية إيجاباً وبدرجة قوية على مستوى تبني سلوكيات

التعبئة الفردية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast".

#### ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات للقائمين على مؤسسة SGP، من مالكيها ومسيريها، تتعلق بممارسات تعبئة الموارد البشرية، وبالذات الممارسات ذات مستوى التطبيق المنخفض، من أجل تعزيز مساهمتها المباشرة وغير المباشرة في الرفع من مستوى تبني مختلف سلوكيات التعبئة ذات المستوى المنخفض، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمثل في:

- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، حول قدرة الممارسات المرتبطة بالرؤية والأهداف على إيجاد رابط عاطفي ما بين المؤسسة والعاملين بها، ما يؤدي إلى تجميع طاقات وتطلعات العاملين باتجاه مشترك يتجاوز المصالح الشخصية، فيرفع ذلك من مستوى ولائهم والتزامهم وتمسكهم بها. لذلك على القائمين على المؤسسة بعدم الاكتفاء بتحديد العناصر المتعلقة بالرؤية والأهداف وصياغتها كتابياً وإبقائها منحصرة في أذهانهم أو في أدراج مكاتبهم، وبعدم الاكتفاء كذلك بالتحدث الإيجابي حول مستقبل المؤسسة للعاملين بطريقة مبهمة وغير واضحة، بل عليهم إيصال وتوضيح الرؤية والأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها بشكل مفصل إلى بقية العاملين، باستعمال طرق الاتصال المختلفة، كالاجتماعات، أو اللافتات، أو الملصقات، أو لوحات الإعلانات الإلكترونية، مع الاستفادة كذلك من خاصية الإدارة الجوارية التي تتميز بها المؤسسة لصغر حجمها، من حيث قرب المسيرين من العاملين وتواجدهم الدائم في المؤسسة، وقلة المستويات الإدارية والتواجد في مكان واحد، والتي تجعل من نشر هذه العناصر أمراً سهلاً.

- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، بأن السلوكيات الإيجابية في العمل تتغذى من القيم الإنسانية أكثر من القيم الإنتاجية، لذلك عليهم بتطبيق ممارسات إدارية تشجع على الاهتمام بتبني القيم الإنسانية، وهذا سيؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين، ومنه تحسين المناخ الاجتماعي بالمؤسسة.
- ضرورة الرفع من مستوى إدراك المسؤولين المباشرين بمؤسسة SGP، بأهمية تفويض بعضا من مهامهم للعاملين للقيام بها، والذي يُمكنهم من تطوير كفاءات العاملين واكتساب مزيدا من الوقت للقيام بمهام أكثر أهمية، مع ضرورة مرافقة ذلك بتدريب العاملين على القيام بالمهام المفوضة إليهم، وتطبيق مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على تحمل أعباء إضافية.
- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، حول أهمية: إشراك العاملين في تحديد الطرق والجداول الزمنية لإنجاز مهامهم، وتغيير محتوى المهام من فترة لأخرى، من خلال توسيعه وإثرائه، والاعتماد على طرق عمل تشجع على العمل الجماعي، وهي خصائص تميز نماذج تنظيم العمل الحديثة، لذلك عليهم بتبنيها بعد تكييفها وطبيعة نشاط المؤسسة.
- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، حول أهمية الترقية، كأداة تساعد على تقوية وبناء علاقات طويلة الأجل مع العاملين، وبالتالي التمكن من الاحتفاظ بهم، وذلك على الرغم من أن فرص الترقية الهرمية ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة، بسبب محدودية المناصب والمؤهلات الخاصة التي تتطلبها، إلا أن المؤسسة قامت بإنشاء وحدتين إضافيتين، لإنتاج المصنوعات والسدات، مما يتيح للمؤسسة تقديم فرص التقدم الوظيفي للعاملين في الوحدة الأساسية، سواء للعاملين من فئة إطار مسير أو عون تحكم أو عون تنفيذ.
- على القائمين على مؤسسة SGP الاعتماد على عملية تدوير الوظائف، مع تكييف هذه العملية مع طبيعة نشاط المؤسسة، وهذا ما سيساهم في التقليل من الروتين والملل واكتساب كفاءات جديدة.
- على القائمين على مؤسسة SGP الرفع من مستوى العدالة الخارجية للتعويضات، أي الرفع من مستوى التعويضات التي يتحصل عليها العاملون حتى تكون قريبة من التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة، حيث أن الاختلاف في مستوى التعويضات مقارنة بالمؤسسات الأخرى، يُعتبر من بين الأسباب الأساسية لمعدل دوران العمل الكبير الذي تعاني منه المؤسسة.
- على القائمين على مؤسسة SGP استحداث مكافآت على الأداء الجماعي، لتشجيع العمل الجماعي والالتزام به، والتنسيق والتعاون ما بين العاملين.
- على القائمين على مؤسسة SGP التنويع ما بين منح مكافآت ملموسة وغير ملموسة للعاملين، الذين يبذلون مجهودات إضافية تتجاوز إطار دورهم، وذلك رغم أن سلوكيات التعبئة الطوعية يُفضل الاعتراف بها باستخدام مكافآت غير ملموسة، إلا أن التعويضات التي يتحصل عليها العاملون في المؤسسات الجزائرية غالبا ما لا تغطي الاحتياجات الأساسية لهم، وبالتالي تُعتبر التعويضات بكافة أنواعها، من بين أهم الوسائل التي تحت وتدفع العاملين إلى تبني سلوكيات التحفيز والتعبئة الفردية، أي سلوكيات خارج الوصف الوظيفي.

- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، حول مدى التأثير الإيجابي لنشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة إلى العاملين على أداء العاملين، والإستعانة بوسائل اتصال متنوعة لذلك، فالعامل يتعبأ عندما يدرك اتجاه المؤسسة، ما تتوقع منه، والتحديات التي تواجهها. كما عليهم إدراك أن توفير وسائل اتصال مختلفة لتمكين العاملين من طرح أفكارهم يُعتبر غير كافيا، بل عليهم كذلك تشجيعهم وحثهم على ذلك، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات، حتى يتركوا انطبعا لدى العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم.

- ضرورة الرفع من مستوى إدراك القائمين على مؤسسة SGP، بأن أثر عملية تقييم أداء العاملين التي تهدف إلى التحسين والتطوير، على أداء العاملين، أكبر من أثر عملية التقييم التي تهدف إلى منح المكافآت أو تسليط العقوبات، ذلك أنها تعزز من روابط الثقة والدعم بينهم وبين العاملين، كما عليهم من تغيير الأسلوب الذي يتم به نقل معلومات تقييم الأداء للعاملين، وتوفير الإمكانيات والوسائل الضرورية التي تُمكن من تحسين الأداء.

### ثالثا: آفاق الدراسة

تقوم آفاق أي دراسة على معالجة مواضيع ذات صلة بها، وذلك بتغيير أحد المتغيرين التابع أو المستقل، و/أو مجال الدراسة الميدانية، و/أو أدوات جمع البيانات، و/أو البرامج الإحصائية المعالجة للبيانات، وبناء على ذلك سيتم فيما يلي طرح موضوعين يمكن أن يكونا مجالاً لبحوث مستقبلية:

**1. استراتيجية تعبئة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:** هذه الإستراتيجية تتكون من ثلاث مراحل، هي: توفير الشروط النفسية للتعبئة والمتمثلة في متطلبات الأداء العالي، تحديد أهداف التعبئة والمتمثلة في سلوكيات التعبئة، وتوفير وسائل التعبئة المناسبة والمتمثلة في ممارسات التعبئة. نقترح استخدام استبيان هذه الدراسة، مع إضافة محور رئيسي آخر، يحتوي على عبارات تقيس مستوى توافر الشروط النفسية للتعبئة، والتي تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة، بحيث يلعب هذا المتغير دور الوسيط ما بين ممارسات التعبئة كمتغير مستقل وسلوكيات التعبئة كمتغير تابع، ثم يوجه الاستبيان إلى عينة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات الجزائرية. نقترح الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على برنامج SMART PLS، لاستكشاف العلاقات ما بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع.

**2. ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية:** نقترح الاعتماد على استبيان الدراسة وتكييفه مع طبيعة الممارسات الإدارية في الجامعات الجزائرية ومهام الأستاذ الجامعي فيها، وتوجيهه إلى عينة كبيرة من الأساتذة الجامعيين. نقترح كذلك الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-SEM) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS، الذي يُستخدم في الدراسات التوكيدية، بدلا من الاعتماد على برنامج SMART PLS، والذي اعتمدنا عليه في دراستنا، ذلك أنها كانت دراسة استكشافية، مما يُمكن الباحث الانتقال من الدراسة الاستكشافية إلى الدراسة التوكيدية.

الملاحق

## ملحق 1: استبيان ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم الوثيقة 

## استبيان

هذا الاستبيان موجه إلى العاملين بمؤسسة Sétif Gold Plast التي تنشط ببلدية أولاد صابر

سيدتي/سيدي

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، حول موضوع:

"ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

أضع بين أيديكم الاستبيان التالي كأداة أساسية لجمع البيانات حول هذا الموضوع، راجية منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تُعبر عن رأيكم، مع العلم أن العبارات التي يحتويها هذا الاستبيان لا تمتلك إجابات صحيحة أو خاطئة، بل يجب أن تجيبوا عليها بما تشعرون أنتم بالفعل.

وليكن في علمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذا البحث.

## تنبيه

يضم الاستبيان ثماني صفحات، لذلك الرجاء الانتباه لكل الصفحات والتفضل

بالإجابة على جميع الأسئلة

## معلومات عامة

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. العمر: .....

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل 40 سنة	من 40 إلى أقل 50 سنة	50 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي: .....

دون مستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا

4. الوظيفة: .....

إطار مسير	عون تحكم	عون تنفيذ

5. سنوات العمل في المؤسسة: .....

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 6 سنوات	6 سنوات فما أكثر

6. عدد المناصب المقلدة: .....

منصب واحد	منصبين	أكثر من منصبين

7. الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة: .....

نعم	لا

## المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية

ضع الإشارة x أمام الإجابة التي تُعبر عن رأيك حول مدى تطبيق المؤسسة للممارسات التالية:

ممارسات التعبئة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق تماما
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	يتم تذكير العمال برؤية المؤسسة (الصورة المستقبلية المرغوبة)				
	رسالة المؤسسة (مجال النشاط) محددة بوضوح				
	يتم إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة				
	يتم إيصال أهداف المؤسسة المحددة بشكل سنوي إلى العمال				
	يتم إيصال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي إلى العمال				
	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبنى قيم المؤسسة (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ)				
	يتم إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية (التعاون، العدالة، الاحترام،...) مقارنة بالقيم الإنتاجية (الجهد المبذول، الاقتصاد في الموارد، الامتثال للقواعد،...)				
القيادة التحويلية	يتحلى المسؤول المباشر بالصفات الإنسانية (الاحترام، الدعم، العدالة، التعاطف،...)				
	يملك المسؤول المباشر كفاءات متميزة				
	يتصرف المسؤول المباشر كقدوة يحتذى بها				
	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار				
	يُقدّم المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية				
	يتحدث المسؤول المباشر عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية				
	يشجع المسؤول المباشر على طرح أفكار جديدة في العمل				
	لا يستخدم المسؤول المباشر أسلوب النقد العلني للرد على أخطاء العمال				
	يصغي المسؤول المباشر باهتمام لانشغالات العمال				
	يراعي المسؤول المباشر الفروقات الفردية (الجنس، القدرات، الحاجات، التطلعات،...) عند التعامل مع العمال				
	يفوض المسؤول المباشر بعضا من مهامه للعمال بهدف تطوير كفاءاتهم				

					تنظيم العمل	ممارسات إدارة الموارد البشرية
				يتم إشراك العمال في تحديد طرق إنجاز المهام		
				يتم إشراك العمال في تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام		
				يتم إشراك العمال في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم		
				لا يتعرض العمال إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم		
				يتم تغيير محتوى العمل باستمرار		
				تُشجع طريقة تنظيم العمل في المؤسسة على العمل الجماعي		
				يتم جمع معلومات كافية (المؤهلات والمهارات) عن الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة	التعيين	
				يتم إخضاع الأفراد المترشحين لاختبارات نفسية أو سلوكية		
				يتم إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب قبل التعيين النهائي		
				يستفيد العمال الجدد من برامج الإدماج ليتمكنوا من التعرف على بيئة عملهم (المسؤولين، الزملاء، قوانين العمل، الخدمات المقدمة كالنقل والإطعام،...)		
				تُتاح للعمال فرص الترقية إلى مناصب أعلى		
				يتم استغلال كفاءات العمال بطريقة عقلانية (لا إفراط ولا تفريط)	إدارة الكفاءات	
				يتم تقييم كفاءات العمال دورياً		
				يتم الاعتماد على نتائج تقييم كفاءات العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم (كالقرارات المرتبطة بالتدريب، الترقية، النقل، التعويض،...)		
				يتم القيام بدورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بالوظيفة الحالية		
				تُتاح للعمال فرصة التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة		
				توجد عدالة عند مقارنة التعويضات (الأجر والمزايا الأخرى) التي يتحصل عليها العمال مع الجهود التي يبذلونها	التعويضات	
				توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها زملاؤهم الذين يشغلون وظائف مشابهة		

					توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة		
					يتم توضيح معايير تحديد التعويضات للعمال		
					يتم منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي		
					يتم منح مكافآت غير ملموسة (التهنئة، الشكر،...) أكثر من المكافآت الملموسة (مالية، مادية،...) للعمال الذين يبذلون مجهودات إضافية		
					يتم نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين العمال (مشاريعها المستقبلية، أدائها المالي، المشكلات التي تواجهها،...)		
					تستعين المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة لنشر المعلومات المتعلقة بها بين العمال (اجتماعات، بريد إلكتروني، نشرات، لوحات إعلانية، مواقع التواصل الاجتماعي، الإفصاح عن التقارير،...)		
					يتم تشجيع العمال على طرح أفكارهم (آرائهم، اقتراحاتهم، وانشغالهم)		
					تتيح المؤسسة للعمال وسائل اتصال مختلفة لنقل أفكارهم (سياسة الأبواب المفتوحة، اجتماعات، صندوق الأفكار،...)		
					تهدف عملية تقييم أداء العمال أساسا إلى تحسينه وليس إلى منح مكافآت أو عقوبات		
					تتصف المعايير التي يتم الاستناد عليها للحكم على أداء العمال بالموضوعية		
					تتعدد مصادر تقييم أداء العمال (المسؤول المباشر، الإدارة العليا، الزملاء، العملاء،...)		
					تُمكن المعلومات التي يتلقاها العمال حول أدائهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم		
					تحفز طريقة نقل المعلومات المتعلقة بأداء العمال على تحسينه		
					يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال		

## المحور الثاني: أداء العاملين

ضع الإشارة X أمام الإجابة التي تُعبر عن رأيك حول مدى تبني عمال المؤسسة للسلوكيات التالية:

أداء العاملين	العبارة	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق
		تماما	موافق	بدرجة أقل	تماما
سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)	يحرص العمال على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل				
	يحرص العمال على تحقيق النتائج المطلوبة				
	يحرص العمال على الالتزام بنظام العمل السائد في المؤسسة				
	يحرص العمال على احترام الآجال المحددة عند إنجاز مهامهم				
	يحرص العمال على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان عند إنجاز مهامهم				
	يحرص العمال على عدم هدر موارد المؤسسة عند إنجاز مهامهم				
	يحرص العمال على طرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية				
احترام عقد العمل	يحرص العمال على عدم التأخر عن العمل دون مبرر				
	يحرص العمال على عدم مغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي دون مبرر				
	يحرص العمال على عدم التغيب دون مبرر				
	يحرص العمال على عدم تضييع الوقت في سلوكيات غير هامة (محادثة غير هامة، الخروج من المؤسسة أثناء العمل دون مبرر،...)				
	يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة				
	يحرص العمال على عدم استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية				
	يحرص العمال على عدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة				
	يحرص العمال على احترام بعضهم البعض (عدم السخرية، استخدام ألفاظ غير مقبولة، التصرف بعنف،...)				
	يحرص العمال على عدم إلقاء طاقاتهم لإنجاز المهام				
سلوكيات التحفيز الفردي	يبادر العمال في تنفيذ مهام جديدة مع انتهاء المهام القديمة				
	يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير				

					يبادر العمال في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وإن كانت لا تخصهم				
					يحرص العمال على تطوير كفاءاتهم المتعلقة بالوظيفة الحالية	سلوكيات تطوير الكفاءات			
					يحرص العمال على البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة				
					يحرص العمال على اكتساب كفاءات جديدة غير متعلقة بوظيفتهم الحالية				
					يحرص العمال على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة				
					يساعد العمال بعضهم البعض عندما تكون لديهم مهام كثيرة	مساعدة الآخرين			
					يساعد العمال القدامى العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل				
					يتقاسم العمال الموارد (المعلومات، المعارف، الوسائل،...) فيما بينهم				
					يحرص العمال على التواصل فيما بينهم	تسهيل العلاقات البينية			
					يحرص العمال على بناء جو خال من الصراعات الشخصية				
					يحرص العمال على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام				
					يحرص العمال على عدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض				
					يدعم العمال بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما في العمل				
					يهنئ العمال بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت				
					يفضل العمال العمل الجماعي على العمل الفردي				
					يلتزم العمال بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي				
					يهتم العمال بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها	التسسيق مع الآخرين			
					يحرص العمال على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل				
					يتقبل العمال الانتقادات التي توجه إليهم بصدق	الروح الرياضية			
					لا يشعر العمال بالإهانة عند رفض أفكارهم				
					يشارك العمال في تنفيذ القرار الجماعي حتى وإن لم يوافقوا عليه				
					لا يتذمر العمال من العمل أو من الآخرين				
					يتصف العمال بالمرونة عند التعامل مع الآخرين				
					يتصف العمال بالهدوء عندما يتعرضون لضغوط العمل				
					يتصف العمال بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة (الضجيج، الحرارة، الرطوبة،...)				

					يضحي العمال بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	التحسين المستمر
					يعمل العمال على تحسين طرق تنفيذ المهام	
					يهتم العمال بنوعية الوسائل المستخدمة للقيام بمهامهم	
					يعمل العمال على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	
					لا يقاوم العمال التغييرات التي تحدث في المؤسسة	
					يشارك العمال في اجتماعات العمل غير الإجبارية	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية
					يتابع العمال بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة	
					يرد العمال بانتظام على المراسلات التي توجهها المؤسسة إليهم	
					يهتم العمال بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة	
					يشارك العمال في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (احتفال، منافسة رياضية،...)	
					يهتم العمال بمصلحة المؤسسة (إطفاء المصابيح وغلق الأبواب عند مغادرة مكان العمل، الحفاظ على نظافة المؤسسة،...)	
					يستخدم العمال الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة	الولاء التنظيمي
					تتوافق قيم العمال (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ) مع قيم المؤسسة	
					يهتم العمال بالمشاريع المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها	
					يهتم العمال بمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة	
					يفتخر العمال بأنهم أحد عمال المؤسسة	
					لا يفكر العمال في مغادرة المؤسسة حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى	
					يدافع العمال عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون (أفراد من داخل أو خارج المؤسسة)	
					يحرص العمال على عدم نشر إشاعات سلبية عن المؤسسة للحفاظ على سمعتها	
					يعمل العمال بنشاط على ترويج منتجات المؤسسة خارج المؤسسة	
					يهتم العمال بمدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة	
					يعمل العمال بكل جد على تلبية رغبات الزبائن	

## ملحق 2: قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الانتماء المهني	الرتبة العلمية/الوظيفة
بلمهدي عبد الوهاب	جامعة سطيف - 1	أستاذ التعليم العالي
بروش زين الدين	جامعة سطيف - 1	أستاذ التعليم العالي
روابحي عبد الناصر	جامعة سطيف - 1	أستاذ التعليم العالي
رقام ليندة	جامعة سطيف - 1	أستاذ محاضر - أ-
يعلى فاروق	جامعة سطيف - 2	أستاذ محاضر - أ-
مقيدش نزيهة	جامعة سطيف - 1	أستاذ محاضر - ب-
كشاط أنيس	جامعة سطيف - 1	أستاذ محاضر - ب-
بلموهوب خديجة	جامعة سطيف - 1	أستاذ مساعد - أ-
—	Sétif Gold Plast	مسؤولة مصلحة الموارد البشرية

## ملحق 3: مخرجات برنامج SPSS

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ

1. ثبات الدراسة التجريبية:

أ. المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية

### Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	50

ب. المحور الثاني: أداء العاملين

### Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	65

2. ثبات الدراسة الميدانية:

أ. المحور الأول: ممارسات تعبئة الموارد البشرية

### Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	91	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	50

ب. المحور الثاني: أداء العاملين

### Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	91	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	65

## ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon		
	أداء العاملين	ممارسات تعبئة الموارد البشرية
N	91	91
Paramètres uniformes <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,0950
	Ecart type	,46964
Différences les plus extrêmes	Absolue	,341
	Positif	,341
	Négatif	-,132
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,120	,847
Sig. asymptotique (bilatérale)	,162	,470

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## ثالثا: البيانات الشخصية

## Effectifs

## Tableau de fréquences

## 1. الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	66	72,5	72,5	72,5
Valide أنثى	25	27,5	27,5	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 2. العمر:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	35	38,5	38,5	38,5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	33,0	33,0	71,4
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	22,0	22,0	93,4
50 سنة فما أكثر	6	6,6	6,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 3. المستوى التعليمي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دون مستوى	2	2,2	2,2	2,2
ابتدائي	7	7,7	7,7	9,9
متوسط	25	27,5	27,5	37,4
Valide ثانوي	20	22,0	22,0	59,3
تكوين مهني	8	8,8	8,8	68,1
جامعي	25	27,5	27,5	95,6
دراسات عليا	4	4,4	4,4	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 4. الوظيفة:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار مسير	7	7,7	7,7	7,7
Valide عون تحكم	7	7,7	7,7	15,4
عون تنفيذ	77	84,6	84,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 5. سنوات العمل في المؤسسة:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 03 سنوات	79	86,8	86,8	86,8
من 03 إلى 06 سنوات	9	9,9	9,9	96,7
06 سنوات فما أكثر	3	3,3	3,3	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 6. عدد المناصب المقلدة:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
منصب واحد	86	94,5	94,5	94,5
منصبين	4	4,4	4,4	98,9
أكثر من منصبين	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

## 7. الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	74	81,3	81,3	81,3
لا	17	18,7	18,7	100,0
Total	91	100,0	100,0	

رابعاً: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيم T والدلالة للعبارة والمتغيرات الكامنة  
1. قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة والمتغيرات الكامنة:

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يتم تذكير العمال برؤية المؤسسة (الصورة المستقبلية المرغوبة)	91	2,2088	1,14034	,11954
رسالة المؤسسة (بمجال النشاط) محددة بوضوح	91	4,1209	,74289	,07788
يتم إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة	91	1,8462	1,11478	,11686
يتم إيصال أهداف المؤسسة المحددة بشكل سنوي إلى العمال	91	2,2967	1,30379	,13667
يتم إيصال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي إلى العمال	91	3,8791	,74289	,07788
يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبني قيم المؤسسة (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ)	91	3,9231	,60057	,06296
يتم إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية (التعاون، العدالة،...) مقارنة بالقيم الإنتاجية (الجهد المبذول،...)	91	2,2308	1,24790	,13082
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	91	3,0426	,54557	,05719
يتحلى المسؤول المباشر بالصفات الإنسانية (الاحترام، الدعم، العدالة، التعاطف،...)	91	3,5495	,79252	,08308
يتملك المسؤول المباشر كفاءات متميزة	91	3,5604	,79175	,08300
يتصرف المسؤول المباشر كقدوة يحتذى بها	91	3,5385	,82067	,08603
يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار	91	3,6264	,85177	,08929
يُقَدِّم المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	91	3,3956	,80110	,08398
يتحدث المسؤول المباشر عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية	91	3,8901	,69042	,07238
يشجع المسؤول المباشر على طرح أفكار جديدة في العمل	91	3,3516	,88661	,09294
لا يُستخدم المسؤول المباشر أسلوب النقد العلني للرد على أخطاء العمال	91	3,4066	,84298	,08837
يصغي المسؤول المباشر باهتمام لانشغالات العمال	91	3,3736	,93866	,09840
يراعي المسؤول المباشر الفروقات الفردية (الجنس، القدرات، الحاجات، التطلعات،...) عند التعامل مع العمال	91	3,4396	,87189	,09140
يفوض المسؤول المباشر بعضاً من مهامه للعمال بهدف تطوير كفاءاتهم	91	2,1209	1,22778	,12871
القيادة التحويلية	91	3,3866	,73413	,07696
يتم إشراك العمال في تحديد طرق إنجاز المهام	91	2,0769	1,13755	,11925
يتم إشراك العمال في تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام	91	1,9011	,98944	,10372
يتم إشراك العمال في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم	91	3,1209	1,05235	,11032
لا يتعرض العمال إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم	91	2,9780	,97728	,10245
يتم تغيير محتوى العمل باستمرار	91	2,5055	,82157	,08612
تُشجَع طريقة تنظيم العمل في المؤسسة على العمل الجماعي	91	2,1429	1,35459	,14200
تنظيم العمل	91	2,4542	,75116	,07874

يتم جمع معلومات كافية (المؤهلات والمهارات) عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة	91	3,7033	,56754	,05949
يتم إخضاع الأفراد المرشحين لاختبارات نفسية أو سلوكية	91	2,9560	1,11467	,11685
يتم إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب قبل التعيين النهائي	91	4,2088	,52739	,05529
يستفيد العمال الجدد من برامج الإدماج ليتمكنوا من التعرف على بيئة عملهم (المسؤولين، الزملاء،...)	91	3,5604	,71816	,07528
تُتاح للعمال فرص الترقية إلى مناصب أعلى	91	2,6374	,91307	,09572
التعيين	91	3,4132	,47404	,04969
يتم استغلال كفاءات العمال بطريقة عقلانية (لا إفراط ولا تفريط)	91	3,7033	,90055	,09440
يتم تقييم كفاءات العمال دوريا	91	3,1868	,71355	,07480
يتم الاعتماد على نتائج تقييم كفاءات العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم (كالقرارات المرتبطة بالتدريب، الترقية، النقل، التعويض،...)	91	3,3407	,85920	,09007
يتم القيام بدورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بالوظيفة الحالية	91	3,7253	,96685	,10135
تُتاح للعمال فرصة التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة	91	2,6593	1,14717	,12026
إدارة الكفاءات	91	3,3231	,59611	,06249
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات (الأجر والمزايا الأخرى) التي يتحصل عليها العمال مع الجهود التي يبذلونها	91	3,5934	,89415	,09373
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العامل مع التعويضات التي يتحصل عليها زملاؤهم الذين يشغلون وظائف مشابهة	91	3,7253	,90757	,09514
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة	91	3,1209	,92898	,09738
يتم توضيح معايير تحديد التعويضات للعمال	91	3,5385	,80702	,08460
يتم منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي	91	2,0549	1,03669	,10867
يتم منح مكافآت غير ملموسة (التهنئة، الشكر،...) أكثر من المكافآت الملموسة (مالية، مادية،...)	91	2,6374	,91307	,09572
التعويضات	91	3,1117	,58534	,06136
يتم نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين العمال (مشاريعها المستقبلية، أدائها المالي، المشكلات التي تواجهها،...)	91	2,0330	1,06927	,11209
تستعين المؤسسة بوسائل اتصال متعددة لنشر المعلومات المتعلقة بها بين العمال (اجتماعات، بريد إلكتروني،...)	91	2,6593	1,14717	,12026
يتم تشجيع العمال على طرح أفكارهم (آرائهم، اقتراحاتهم، وانشغالهم)	91	2,9670	,82260	,08623
تتيح المؤسسة للعمال وسائل اتصال متعددة لنقل أفكارهم (سياسة الأبواب المفتوحة، اجتماعات، صندوق الأفكار،...)	91	3,4286	,85820	,08996
تقاسم المعلومات	91	2,7720	,71555	,07501
تهدف عملية تقييم أداء العمال أساسا إلى تحسينه وليس إلى منح مكافآت أو عقوبات	91	2,5055	1,02603	,10756

تتصف المعايير التي يتم الاستناد عليها للحكم على أداء العمال بالموضوعية	91	3,4286	,77664	,08141
تتعدد مصادر تقييم أداء العمال (المسؤول المباشر، الإدارة العليا، الزملاء، العملاء،...)	91	3,3736	,83863	,08791
تُكْمَنُ المعلومات التي يتلقاها العمال حول أدائهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم	91	3,5165	,77978	,08174
تُحْفَظُ طريقة نقل المعلومات المتعلقة بأداء العمال على تحسيته	91	2,9780	,85606	,08974
يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال	91	2,9011	1,06515	,11166
التغذية الراجعة التكوينية	91	3,1172	,65144	,06829
ممارسات إدارة الموارد البشرية	91	3,1474	,48707	,05106
ممارسات تعبئة الموارد البشرية	91	3,0077	,53164	,05573
يحرص العمال على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل	91	3,6044	1,28131	,13432
يحرص العمال على تحقيق النتائج المطلوبة	91	3,3516	,88661	,09294
يحرص العمال على الالتزام بنظام العمل السائد في المؤسسة	91	3,4066	,84298	,08837
يحرص العمال على احترام الآجال المحددة عند إنجاز مهامهم	91	3,4066	1,35792	,14235
يحرص العمال على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان عند إنجاز مهامهم	91	3,3736	,93866	,09840
يحرص العمال على عدم هدر موارد المؤسسة عند إنجاز مهامهم على عدم هدر موارد المؤسسة	91	3,4396	,87189	,09140
يقوم العمال بطرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية	91	3,0549	1,06836	,11199
سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)	91	3,3768	,65206	,06835
يحرص العمال على عدم التأخر عن العمل دون مبرر	91	3,4176	,93174	,09767
يحرص العمال على عدم مغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي دون مبرر	91	3,4615	,95810	,10044
يحرص العمال على عدم التغيب دون مبرر	91	3,2527	,87678	,09191
يحرص العمال على عدم تضييع الوقت في سلوكيات غير هامة (محادثة غير هامة، الخروج من المؤسسة أثناء العمل دون مبرر،...)	91	3,3407	,89715	,09405
يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	91	3,5604	,94527	,09909
يحرص العمال على عدم استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية	91	3,4396	1,04572	,10962
يحرص العمال على عدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة	91	3,5055	,94720	,09929
يحرص العمال على احترام بعضهم البعض (عدم السخرية، استخدام ألفاظ غير مقبولة، التصرف بعنف،...)	91	3,1538	,68188	,07148
السلوكيات الأخلاقية (أو الضمير المهني)	91	3,3915	,48348	,05068
احترام عقد العمل	91	3,3841	,46896	,04916
يَسْتَغْلُ العمال كل طاقاتهم لإنجاز المهام	91	3,0549	,82142	,08611
يبادر العمال في تنفيذ مهام جديدة أخرى مع انتهاء المهام القديمة	91	2,7912	,86302	,09047
يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير	91	2,3516	,89906	,09425
يبادر العمال في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وإن كانت لا تخصهم	91	2,8901	1,02687	,10764
سلوكيات الإخلاص في العمل	91	2,7720	,76162	,07984

يحرص العمال على تطوير كفاءاتهم المتعلقة بالوظيفة الحالية	91	3,4396	,88454	,09273
يحرص العمال على البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة	91	2,9011	,78958	,08277
يحرص العمال على اكتساب كفاءات جديدة غير متعلقة بوظيفتهم الحالية	91	3,3077	,91521	,09594
يحرص العمال على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة	91	2,6703	1,06515	,11166
سلوكيات تطوير الكفاءات	91	3,0797	,75818	,07948
التحفيز الفردي	91	2,9258	,63546	,06661
يساعد العمال بعضهم البعض عندما تكون لديهم مهام كثيرة	91	3,0110	1,29524	,13578
يساعد العمال القدامى العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل	91	3,0220	1,29938	,13621
يتقاسم العمال الموارد (المعلومات، المعارف، الوسائل،...) فيما بينهم	91	2,9780	1,27347	,13350
مساعدة الآخرين	91	3,0366	1,20641	,12647
يحرص العمال على التواصل فيما بينهم	91	3,8242	,72408	,07590
يحرص العمال على بناء جو خال من الصراعات الشخصية	91	3,5275	,83454	,08748
يحرص العمال على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام	91	3,1978	1,03516	,10851
يحرص العمال على عدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض	91	3,1648	1,12806	,11825
يدعم العمال بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما في العمل	91	3,9780	,63207	,06626
يهنئ العمال بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت	91	3,4835	,72053	,07553
يفضل العمال العمل الجماعي على العمل الفردي	91	2,3516	,89906	,09425
يلتزم العمال بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي	91	2,8681	,94527	,09909
تسهيل العلاقات البينية	91	3,2995	,59392	,06226
يهتم العمال بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها	91	2,9121	,90245	,09460
يحرص العمال على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار	91	2,9011	,96672	,10134
يُحصى العمل	91	2,9066	,90343	,09470
التنسيق مع الآخرين	91	2,9066	,90343	,09470
يُتقبل العمال الانتقادات التي توجه إليهم بصدر رحب	91	3,1209	,78649	,08245
لا يشعر العمال بالإهانة عند رفض أفكارهم	91	3,0659	,67991	,07127
يشارك العمال في تنفيذ القرار الجماعي حتى وإن لم يوافقوا عليه	91	3,0330	,86217	,09038
لا يتذمر العمال من العمل أو من الآخرين	91	2,9011	,78958	,08277
يتصرف العمال بالمرونة عند التعامل مع الآخرين	91	3,0659	,75722	,07938
يتصرف العمال بالهدوء عندما يتعرضون لضغوط العمل	91	2,6264	,85177	,08929
يتصرف العمال بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة (الضجيج، الحرارة، الرطوبة،...)	91	3,3187	,77286	,08102
يضحى العمال بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	91	2,2418	,92305	,09676
الروح الرياضية	91	2,9217	,49429	,05182
يعمل العمال على تحسين طرق تنفيذ المهام	91	2,6044	,92951	,09744
يهتم العمال بنوعية الوسائل المستخدمة للقيام بمهامهم	91	2,6593	,88468	,09274
يعمل العمال على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	91	2,6484	,84818	,08891
لا يقاوم العمال التغييرات التي تحدث في المؤسسة	91	3,2637	,84110	,08817
التحسين المستمر	91	2,7940	,66416	,06962
يشارك العمال في اجتماعات العمل غير الإجبارية	91	2,4725	,76508	,08020

يتابع العمال بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة	91	4,0000	,82999	,08701
يرد العمال بانتظام على المراسلات التي توجهها المؤسسة إليهم	91	3,7912	,64147	,06724
يهتم العمال بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة	91	2,7253	,80369	,08425
يشارك العمال في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (احتفال، منافسة رياضية،...)	91	3,0659	,75722	,07938
يهتم العمال بمصلحة المؤسسة (إطفاء المصابيح وغلق الأبواب عند مغادرة مكان العمل، الحفاظ على نظافة المؤسسة،...)	91	3,1648	,92212	,09666
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	91	3,2033	,49616	,05201
يستخدم العمال الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة	91	2,6593	1,03516	,10851
تتوافق قيم العمال (الأخلاق، المعتقدات والمبادئ) مع قيم المؤسسة	91	3,3846	,67937	,07122
يهتم العمال بالمشاريع المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها	91	2,0989	1,12601	,11804
يهتم العمال بمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة	91	2,0769	1,06699	,11185
يقتخر العمال بأنهم أحد عمال المؤسسة	91	2,8352	,89770	,09410
لا يفكر العمال في مغادرة المؤسسة حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى	91	1,8462	,97665	,10238
يدافع العمال عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون (أفراد من داخل أو خارج المؤسسة)	91	2,9121	,91467	,09588
يجرص العمال على عدم نشر إشاعات سلبية عن المؤسسة للحفاظ على سمعتها	91	2,9451	,89892	,09423
يعمل العمال بنشاط على ترويج منتجات المؤسسة خارج المؤسسة	91	2,5055	,99302	,10410
الولاء التنظيمي	91	2,5849	,79726	,08358
يهتم العمال بمدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة	91	3,1978	,93357	,09786
يعمل العمال بكل جد على تلبية رغبات الزبائن	91	2,9121	1,01815	,10673
التوجه نحو العميل	91	3,0549	,91424	,09584
التعبئة الفردية	91	2,9752	,51166	,05364
أداء العمال	91	3,0950	,46964	,04923

## 2. قيم T والدلالة للعبارات والمتغيرات الكامنة:

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يتم تذكير العمال برؤية المؤسسة (الصورة المستقبلية المرغوبة)	-6,619	90	,000	-,79121	-1,0287	-,5537
رسالة المؤسسة (بمجال النشاط) محددة بوضوح	14,393	90	,000	1,12088	,9662	1,2756
يتم إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة	-9,874	90	,000	-1,15385	-1,3860	-,9217
يتم إيصال أهداف المؤسسة المحددة بشكل سنوي إلى العمال	-5,146	90	,000	-,70330	-,9748	-,4318

يتم إيصال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي إلى العمال	11,289	90	,000	,87912	,7244	1,0338
يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبني قيم المؤسسة (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ)	14,662	90	,000	,92308	,7980	1,0482
يتم إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية (التعاون، العدالة،...) مقارنة بالقيم الإنتاجية (الجهد المبذول،...)	-5,880	90	,000	-,76923	-1,0291	-,5093
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم	,745	90	,458	,04258	-,0710	,1562
يتحلى المسؤول المباشر بالصفات الإنسانية (الاحترام، الدعم، العدالة، التعاطف،...)	6,614	90	,000	,54945	,3844	,7145
يتملك المسؤول المباشر كفاءات متميزة	6,752	90	,000	,56044	,3956	,7253
يتصرف المسؤول المباشر كقدوة يحتذى بها	6,259	90	,000	,53846	,3675	,7094
يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار	7,015	90	,000	,62637	,4490	,8038
يُقدّم المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4,711	90	,000	,39560	,2288	,5624
يتحدث المسؤول المباشر عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية	12,298	90	,000	,89011	,7463	1,0339
يشجع المسؤول المباشر على طرح أفكار جديدة في العمل	3,784	90	,000	,35165	,1670	,5363
لا يستخدم المسؤول المباشر أسلوب النقد العلني للرد على أخطاء العمال	4,601	90	,000	,40659	,2310	,5822
يصغي المسؤول المباشر باهتمام لانشغالات العمال	3,797	90	,000	,37363	,1781	,5691
يراعي المسؤول المباشر الفروقات الفردية (الجنس، القدرات، الحاجات، التطلعات،...) عند التعامل مع العمال	4,809	90	,000	,43956	,2580	,6211
يفوض المسؤول المباشر بعضا من مهامه للعمال بهدف تطوير كفاءاتهم	-6,830	90	,000	-,87912	-1,1348	-,6234
القيادة التحويلية	5,024	90	,000	,38661	,2337	,5395
يتم إشراك العمال في تحديد طرق إنجاز المهام	-7,741	90	,000	-,92308	-1,1600	-,6862
يتم إشراك العمال في تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام	-10,59	90	,000	-1,09890	-1,3050	-,8928
يتم إشراك العمال في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم	1,096	90	,276	,12088	-,0983	,3400
لا يتعرض العمال إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم	-,215	90	,831	-,02198	-,2255	,1815
يتم تغيير محتوى العمل باستمرار	-5,742	90	,000	-,49451	-,6656	-,3234
تُشجع طريقة تنظيم العمل في المؤسسة على العمل الجماعي	-6,036	90	,000	-,85714	-1,1393	-,5750
تنظيم العمل	-6,931	90	,000	-,54579	-,7022	-,3894
يتم جمع معلومات كافية (المؤهلات والمهارات) عن الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة	11,821	90	,000	,70330	,5851	,8215
يتم إخضاع الأفراد المترشحين لاختبارات نفسية أو سلوكية	-,376	90	,708	-,04396	-,2761	,1882
يتم إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب قبل التعيين النهائي	21,864	90	,000	1,20879	1,0990	1,3186
يستفيد العمال الجدد من برامج الإدماج ليتمكنوا من التعرف على بيئة عملهم (المسؤولين، الزملاء،...)	7,444	90	,000	,56044	,4109	,7100
تُنحاح للعمال فرص الترقية إلى مناصب أعلى	-3,789	90	,000	-,36264	-,5528	-,1725
التعيين	8,315	90	,000	,41319	,3145	,5119

يتم استغلال كفاءات العمال بطريقة عقلانية (لا إفراط ولا تفريط)	7,450	90	,000	,70330	,5157	,8908
يتم تقييم كفاءات العمال دوريا	2,497	90	,014	,18681	,0382	,3354
يتم الاعتماد على نتائج تقييم كفاءات العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم (كالقرارات المرتبطة بالتدريب، الترقية، النقل، التعويض،...)	3,782	90	,000	,34066	,1617	,5196
يتم القيام بدورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بالوظيفة الحالية	7,156	90	,000	,72527	,5239	,9266
تُتاح للعمال فرصة التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة	-2,833	90	,006	-,34066	-,5796	-,1017
إدارة الكفاءات	5,170	90	,000	,32308	,1989	,4472
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات (الأجر والمزايا الأخرى) التي يتحصل عليها العمال مع الجهود التي يبذلونها	6,331	90	,000	,59341	,4072	,7796
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العامل مع التعويضات التي يتحصل عليها زملائهم الذين يشغلون وظائف مشابهة	7,623	90	,000	,72527	,5363	,9143
توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة	1,241	90	,218	,12088	-,0726	,3143
يتم توضيح معايير تحديد التعويضات للعمال	6,365	90	,000	,53846	,3704	,7065
يتم منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي	-8,696	90	,000	-,94505	-1,1610	-,7292
يتم منح مكافآت غير ملموسة (التهنئة، الشكر،...) أكثر من المكافآت الملموسة (مالية، مادية،...) للعمال الذين يبذلون جهودا إضافية	-3,789	90	,000	-,36264	-,5528	-,1725
التعويضات	1,821	90	,072	,11172	-,0102	,2336
يتم نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين العمال (مشاريعها المستقبلية، أدائها المالي، المشكلات التي تواجهها،...)	-8,627	90	,000	-,96703	-1,1897	-,7443
تستعين المؤسسة بوسائل اتصال متعددة لنشر المعلومات المتعلقة بها بين العمال (اجتماعات، بريد إلكتروني...)	-2,833	90	,006	-,34066	-,5796	-,1017
يتم تشجيع العمال على طرح أفكارهم (آرائهم، اقتراحاتهم، وانشغالهم)	-3,382	90	,703	-,03297	-,2043	,1383
تتيح المؤسسة للعمال وسائل اتصال متعددة لنقل أفكارهم (سياسة الأبواب المفتوحة، اجتماعات، صندوق الأفكار، ...)	4,764	90	,000	,42857	,2498	,6073
تقاسم المعلومات	-3,040	90	,003	-,22802	-,3770	-,0790
تهدف عملية تقييم أداء العمال أساسا إلى تحسينه وليس إلى منح مكافآت أو عقوبات	-4,598	90	,000	-,49451	-,7082	-,2808
تتصف المعايير التي يتم الاستناد عليها للحكم على أداء العمال بالموضوعية	5,264	90	,000	,42857	,2668	,5903

تتعدد مصادر تقييم أداء العمال (المسؤول المباشر، الإدارة العليا، الزملاء، العملاء،...)	4,250	90	,000	,37363	,1990	,5483
تُمكن المعلومات التي يتلقاها العمال حول أدائهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم	6,318	90	,000	,51648	,3541	,6789
تحفز طريقة نقل المعلومات المتعلقة بأداء العمال على تحسينه	-2,245	90	,807	-,02198	-,2003	,1563
يتم توفير الإمكانات اللازمة لتحسين أداء العمال	-886	90	,378	-,09890	-,3207	,1229
التغذية الراجعة التكوينية	1,716	90	,090	,11722	-,0185	,2529
ممارسات إدارة الموارد البشرية	2,888	90	,005	,14744	,0460	,2489
ممارسات تعبئة الموارد البشرية	,138	90	,890	,00771	-,1030	,1184
يحرص العمال على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل	4,500	90	,000	,60440	,3375	,8712
يحرص العمال على تحقيق النتائج المطلوبة	3,784	90	,000	,35165	,1670	,5363
يحرص العمال على الالتزام بنظام العمل السائد في المؤسسة	4,601	90	,000	,40659	,2310	,5822
يحرص العمال على احترام الآجال المحددة عند إنجاز مهامهم	2,856	90	,005	,40659	,1238	,6894
يحرص العمال على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان عند إنجاز مهامهم	3,797	90	,000	,37363	,1781	,5691
يحرص العمال على عدم هدر موارد المؤسسة عند إنجاز مهامهم على عدم هدر موارد المؤسسة	4,809	90	,000	,43956	,2580	,6211
يقوم العمال بطرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية	,491	90	,625	,05495	-,1676	,2774
سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)	5,512	90	,000	,37677	,2410	,5126
يحرص العمال على عدم التأخر عن العمل دون مبرر	4,275	90	,000	,41758	,2235	,6116
يحرص العمال على عدم مغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي دون مبرر	4,595	90	,000	,46154	,2620	,6611
يحرص العمال على عدم التغيب دون مبرر	2,750	90	,007	,25275	,0701	,4353
يحرص العمال على عدم تضييع الوقت في سلوكيات غير هامة (محادثة غير هامة، الخروج من المؤسسة أثناء العمل دون مبرر،...)	3,622	90	,000	,34066	,1538	,5275
يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	5,656	90	,000	,56044	,3636	,7573
يحرص العمال على عدم استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية	4,010	90	,000	,43956	,2218	,6573
يحرص العمال على عدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة	5,091	90	,000	,50549	,3082	,7028
يحرص العمال على احترام بعضهم البعض (عدم السخرية، استخدام ألفاظ غير مقبولة، التصرف بعنف،...)	2,152	90	,034	,15385	,0118	,2959
السلوكيات الأخلاقية (أو الضمير المهني)	7,724	90	,000	,39148	,2908	,4922
احترام عقد العمل	7,814	90	,000	,38412	,2865	,4818
يُستغل العمال كل طاقاتهم لإنجاز المهام	,638	90	,525	,05495	-,1161	,2260
يبادر العمال في تنفيذ مهام جديدة أخرى مع انتهاء المهام القديمة	-2,308	90	,023	-,20879	-,3885	-,0291
يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير	-6,879	90	,000	-,64835	-,8356	-,4611
يبادر العمال في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وان كانت لا تخصهم	-1,021	90	,310	-,10989	-,3237	,1040

سلوكيات الإخلاص في العمل	-2,856	90	,005	-,22802	-,3866	-,0694
يحرص العمال على تطوير كفاءاتهم المتعلقة بالوظيفة الحالية	4,740	90	,000	,43956	,2553	,6238
يحرص العمال على البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة	-1,195	90	,235	-,09890	-,2633	,0655
يحرص العمال على اكتساب كفاءات جديدة غير متعلقة بوظيفتهم الحالية	3,207	90	,002	,30769	,1171	,4983
يحرص العمال على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة	-2,952	90	,004	-,32967	-,5515	-,1078
سلوكيات تطوير الكفاءات	1,002	90	,319	,07967	-,0782	,2376
التحفيز الفردي	-1,114	90	,268	-,07418	-,2065	,0582
يساعد العمال بعضهم البعض عندما تكون لديهم مهام كثيرة	,081	90	,936	,01099	-,2588	,2807
يساعد العمال القدامى العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل	,161	90	,872	,02198	-,2486	,2926
يتقاسم العمال الموارد (معلومات، معارف، وسائل،...) فيما بينهم	-,165	90	,870	-,02198	-,2872	,2432
مساعدة الآخرين	,290	90	,773	,03663	-,2146	,2879
يحرص العمال على التواصل فيما بينهم	10,858	90	,000	,82418	,6734	,9750
يحرص العمال على بناء جو خال من الصراعات الشخصية	6,029	90	,000	,52747	,3537	,7013
يحرص العمال على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام	1,823	90	,072	,19780	-,0178	,4134
يحرص العمال على عدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض	1,394	90	,167	,16484	-,0701	,3998
يدعم العمال بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما في العمل	14,761	90	,000	,97802	,8464	1,1097
يهنئ العمال بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت	6,401	90	,000	,48352	,3335	,6336
يفضل العمال العمل الجماعي على العمل الفردي	-6,879	90	,000	-,64835	-,8356	-,4611
يلتزم العمال بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي	-1,331	90	,187	-,13187	-,3287	,0650
تسهيل العلاقات البينية	4,810	90	,000	,29945	,1758	,4231
يهتم العمال بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها	-,929	90	,355	-,08791	-,2759	,1000
يحرص العمال على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل	-,976	90	,332	-,09890	-,3002	,1024
التنسيق مع الآخرين	-,986	90	,327	-,09341	-,2816	,0947
يُقبل العمال الانتقادات التي توجه إليهم بصدر رحب	1,466	90	,146	,12088	-,0429	,2847
لا يشعر العمال بالإهانة عند رفض أفكارهم	,925	90	,357	,06593	-,0757	,2075
يشارك العمال في تنفيذ القرار الجماعي حتى وإن لم يوافقوا عليه	,365	90	,716	,03297	-,1466	,2125
لا يتذمر العمال من العمل أو من الآخرين	-1,195	90	,235	-,09890	-,2633	,0655
يُتصف العمال بالمرونة عند التعامل مع الآخرين	,831	90	,408	,06593	-,0918	,2236
يُتصف العمال بالهدوء عندما يتعرضون لضغوط العمل	-4,184	90	,000	-,37363	-,5510	-,1962
يُتصف العمال بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة (الضجيج، الحرارة، الرطوبة،...)	3,933	90	,000	,31868	,1577	,4796
يضحى العمال بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	-7,836	90	,000	-,75824	-,9505	-,5660
الروح الرياضية	-1,511	90	,134	-,07830	-,1812	,0246
يعمل العمال على تحسين طرق تنفيذ المهام	-4,060	90	,000	-,39560	-,5892	-,2020
يهتم العمال بنوعية الوسائل المستخدمة للقيام بمهامهم	-3,673	90	,000	-,34066	-,5249	-,1564
يعمل العمال على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	-3,955	90	,000	-,35165	-,5283	-,1750

لا يقاوم العمال التغييرات التي تحدث في المؤسسة	2,991	90	,004	,26374	,0886	,4389
التحسين المستمر	-2,959	90	,004	-,20604	-,3444	-,0677
يشارك العمال في اجتماعات العمل غير الإجبارية	-6,577	90	,000	-,52747	-,6868	-,3681
يتابع العمال بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة	11,493	90	,000	1,00000	,8271	1,1729
يرد العمال بانتظام على المراسلات التي توجهها المؤسسة إليهم	11,766	90	,000	,79121	,6576	,9248
يهتم العمال بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة	-3,261	90	,002	-,27473	-,4421	-,1073
يشارك العمال في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (احتفال، منافسة رياضية،...)	,831	90	,408	,06593	-,0918	,2236
يهتم العمال بمصلحة المؤسسة (إطفاء المصابيح وغلق الأبواب عند مغادرة مكان العمل، الحفاظ على نظافة المؤسسة،...)	1,705	90	,092	,16484	-,0272	,3569
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	3,909	90	,000	,20330	,1000	,3066
يستخدم العمال الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة	-3,139	90	,002	-,34066	-,5562	-,1251
تتوافق قيم العمال (الأخلاق، المعتقدات والمبادئ) مع قيم المؤسسة	5,401	90	,000	,38462	,2431	,5261
يهتم العمال بالمشاريع المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها	-7,634	90	,000	-,90110	-1,1356	-,6666
يهتم العمال بمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة	-8,253	90	,000	-,92308	-1,1453	-,7009
يفتخر العمال بأنهم أحد عمال المؤسسة	-1,752	90	,083	-,16484	-,3518	,0221
لا يفكر العمال في مغادرة المؤسسة حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى	-	90	,000	-1,15385	-1,3572	-,9504
يدافع العمال عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون (أفراد من داخل أو خارج المؤسسة)	-9,917	90	,362	-,08791	-,2784	,1026
يحرص العمال على عدم نشر إشاعات سلبية عن المؤسسة للحفاظ على سمعتها	-5,583	90	,561	-,05495	-,2422	,1323
يعمل العمال بنشاط على ترويج منتجات المؤسسة خارج المؤسسة	-4,750	90	,000	-,49451	-,7013	-,2877
الولاء التنظيمي	-4,967	90	,000	-,41514	-,5812	-,2491
يهتم العمال بمدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة	2,021	90	,046	,19780	,0034	,3922
يعمل العمال بكل جد على تلبية رغبات الزبائن	-,824	90	,412	-,08791	-,3000	,1241
التوجه نحو العميل	,573	90	,568	,05495	-,1355	,2453
التعبئة الفردية	-,463	90	,645	-,02482	-,1314	,0817
أداء العمال	1,931	90	,060	,09504	-,0028	,1929

## ملحق 4: ترميز استبيان ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين

## أولاً: المحور الأول المتعلق بممارسات تعبئة الموارد البشرية

المؤشرات المحذوفة وسبب حذفها	العبرة	الترميز	ممارسات تعبئة الموارد البشرية
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم تذكير العمال برؤية المؤسسة (الصورة المستقبلية المرغوبة)	Ax1_1	الرؤية والرسالة والأهداف والقيم
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	رسالة المؤسسة (مجال النشاط) محددة بوضوح	Ax1_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة	Ax1_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إيصال أهداف المؤسسة المحددة بشكل سنوي إلى العمال	Ax1_4	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يتم إيصال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي إلى العمال	Ax1_5	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة (عقوبات أو مكافآت) لتعزيز تبنى قيم المؤسسة (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ)	Ax1_6	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إعطاء أهمية أكبر للقيم الإنسانية (التعاون، العدالة، الاحترام،...) مقارنة بالقيم الإنتاجية (الجهد المبذول، الاقتصاد في الموارد، الامتثال للقواعد،...)	Ax1_7	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتحلى المسؤول المباشر بالصفات الإنسانية (الاحترام، الدعم، العدالة، التعاطف،...)	Bx2_1	القيادة التحويلية
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يملك المسؤول المباشر كفاءات متميزة	Bx2_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتصرف المسؤول المباشر كقدوة يحتذى بها	Bx2_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقية عند اتخاذ أي قرار	Bx2_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُقدّم المسؤول المباشر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	Bx2_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتحدث المسؤول المباشر عن مستقبل المؤسسة بطريقة إيجابية	Bx2_6	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يشجع المسؤول المباشر على طرح أفكار جديدة في العمل	Bx2_7	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	لا يستخدم المسؤول المباشر أسلوب النقد العلني للرد على أخطاء العمال	Bx2_8	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يصغي المسؤول المباشر باهتمام لانشغالات العمال	Bx2_9	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يراعي المسؤول المباشر الفروقات الفردية (الجنس، القدرات، الحاجات، التطلعات،...) عند التعامل مع العمال	Bx2_10	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يفوض المسؤول المباشر بعضاً من مهامه للعمال بهدف تطوير كفاءاتهم	Bx2_11	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إشراك العمال في تحديد طرق إنجاز المهام	Cx3_1	تنظيم العمل
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إشراك العمال في تحديد الجداول الزمنية لإنجاز المهام	Cx3_2	

تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إشراك العمال في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بمهامهم	Cx3_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	لا يتعرض العمال إلى رقابة شديدة أثناء تنفيذ مهامهم	Cx3_4	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يتم تغيير محتوى العمل باستمرار	Cx3_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تُشجع طريقة تنظيم العمل في المؤسسة على العمل الجماعي	Cx3_6	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم جمع معلومات كافية (المؤهلات والمهارات) عن الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة	Dx4_1_1	التعيين
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إخضاع الأفراد المترشحين لاختبارات نفسية أو سلوكية	Dx4_1_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب قبل التعيين النهائي	Dx4_1_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يستفيد العمال الجدد من برامج الإدماج ليمكنوا من التعرف على بيئة عملهم (المسؤولين، الزملاء، قوانين العمل، الخدمات المقدمة كالنقل والإطعام،...)	Dx4_1_4	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	تُتاح للعمال فرص الترقية إلى مناصب أعلى	Dx4_1_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم استغلال كفاءات العمال بطريقة عقلانية (لا إفراط ولا تفريط)	Dx4_2_1	إدارة الكفاءات
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم تقييم كفاءات العمال دوريا	Dx4_2_2	
تم حذف المؤشر لارتباطه التام مع المؤشر Dx4_4_2	يتم الاعتماد على نتائج تقييم كفاءات العمال لاتخاذ القرارات المتعلقة بهم (كالقرارات المرتبطة بالتدريب، الترقية، النقل، التعويض،...)	Dx4_2_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم القيام بدورات تدريبية من أجل تطوير الكفاءات المتعلقة بالوظيفة الحالية	Dx4_2_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تُتاح للعمال فرصة التنقل ما بين الوظائف لاكتساب كفاءات جديدة	Dx4_2_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات (الأجر والمزايا الأخرى) التي يتحصل عليها العمال مع الجهود التي يبذلونها	Dx4_3_1	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها زملاؤهم الذين يشغلون وظائف مشابهة	Dx4_3_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	توجد عدالة عند مقارنة التعويضات التي يتحصل عليها العمال مع التعويضات التي يتحصل عليها عمال المؤسسات الأخرى الذين يشغلون وظائف مشابهة	Dx4_3_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم توضيح معايير تحديد التعويضات للعمال	Dx4_3_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم منح مكافآت على الأداء الجماعي أكثر من منح مكافآت على الأداء الفردي	Dx4_3_5	
			ممارسات إدارة الموارد البشرية

تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يتم منح مكافآت غير ملموسة (التهنئة، الشكر،...) أكثر من المكافآت الملموسة (مالية، مادية،...) للعمال الذين يبذلون مجهودات إضافية	Dx4_3_6	تقاسم المعلومات
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بين العمال (مشاريعها المستقبلية، أدائها المالي، المشكلات التي تواجهها،...)	Dx4_4_1	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تستعين المؤسسة بوسائل اتصال مختلفة لنشر المعلومات المتعلقة بما بين العمال (اجتماعات، بريد إلكتروني، نشرات، لوحات إعلانية، مواقع التواصل الاجتماعي، الإفصاح عن التقارير،...)	Dx4_4_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم تشجيع العمال على طرح أفكارهم (آرائهم، اقتراحاتهم، وانشغالهم)	Dx4_4_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تتيح المؤسسة للعمال وسائل اتصال مختلفة لنقل أفكارهم (سياسة الأبواب المفتوحة، اجتماعات، صندوق الأفكار،...)	Dx4_4_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تهدف عملية تقييم أداء العمال أساسا إلى تحسينه وليس إلى منح مكافآت أو عقوبات	Dx4_5_1	التغذية الراجعة الحكومية
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تتصف المعايير التي يتم الاستناد عليها للحكم على أداء العمال بالموضوعية	Dx4_5_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تتعدد مصادر تقييم أداء العمال (المسؤول المباشر، الإدارة العليا، الزملاء، العملاء،...)	Dx4_5_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تُكَن المعلومات التي يتلقاها العمال حول أدائهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم	Dx4_5_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تحفز طريقة نقل المعلومات المتعلقة بأداء العمال على تحسينه	Dx4_5_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتم توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال	Dx4_5_6	

## ثانيا: المحور الثاني المتعلق بأداء العاملين

المؤشرات المحذوفة وسبب حذفها	العبارة	الترميز	أداء العاملين	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يحرص العمال على تنفيذ المهام المحددة في عقد العمل	Y a1_1_1	سلوكيات داخل الدور (أو أداء المهمة)	احترام عقد العمل
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على تحقيق النتائج المطلوبة	Ya1_1_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على الالتزام بنظام العمل السائد في المؤسسة	Ya1_1_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على احترام الآجال المحددة عند إنجاز مهامهم	Ya1_1_4		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على التقليل من الأخطاء قدر الإمكان عند إنجاز مهامهم	Ya1_1_5		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يحرص العمال على عدم هدر موارد المؤسسة عند إنجاز مهامهم	Ya1_1_6		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على طرح أفكارهم في الاجتماعات الرسمية	Ya1_1_7		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يحرص العمال على عدم التأخر عن العمل دون مبرر	Ya1_2_1	السلوكيات الأخلاقية (أو الضمير المهني)	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على عدم مغادرة مكان العمل قبل الوقت الرسمي دون مبرر	Ya1_2_2		
تم حذف المؤشر لزيادة قيمة AVE لتصل إلى مستوى أكبر من 0.5	يحرص العمال على عدم التغيب دون مبرر	Ya1_2_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على عدم تضييع الوقت في سلوكيات غير هامة (مخادئات غير هامة، الخروج من المؤسسة أثناء العمل دون مبرر،...)	Ya1_2_4		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة	Ya1_2_5		
تم حذف المؤشر لزيادة قيمة AVE لتصل إلى مستوى أكبر من 0.5	يحرص العمال على عدم استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية	Ya1_2_6		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يحرص العمال على عدم الاستخدام السيئ للمعلومات التي تخص المؤسسة	Ya1_2_7		
تم حذف المؤشر لزيادة قيمة AVE لتصل إلى مستوى أكبر من 0.5	يحرص العمال على احترام بعضهم البعض (عدم السخرية، استخدام ألفاظ غير مقبولة، التصرف بعنف،...)	Ya1_2_8		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُستغل العمال كل طاقاتهم لإنجاز المهام	Yb2_1_1	سلوكيات الإخلاص في العمل	التحفيز الفردى
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يبادر العمال في تنفيذ مهام جديدة مع انتهاء المهام القديمة	Yb2_1_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يقضي العمال ساعات إضافية في العمل عند الحاجة إلى ذلك دون تدمير	Yb2_1_3		

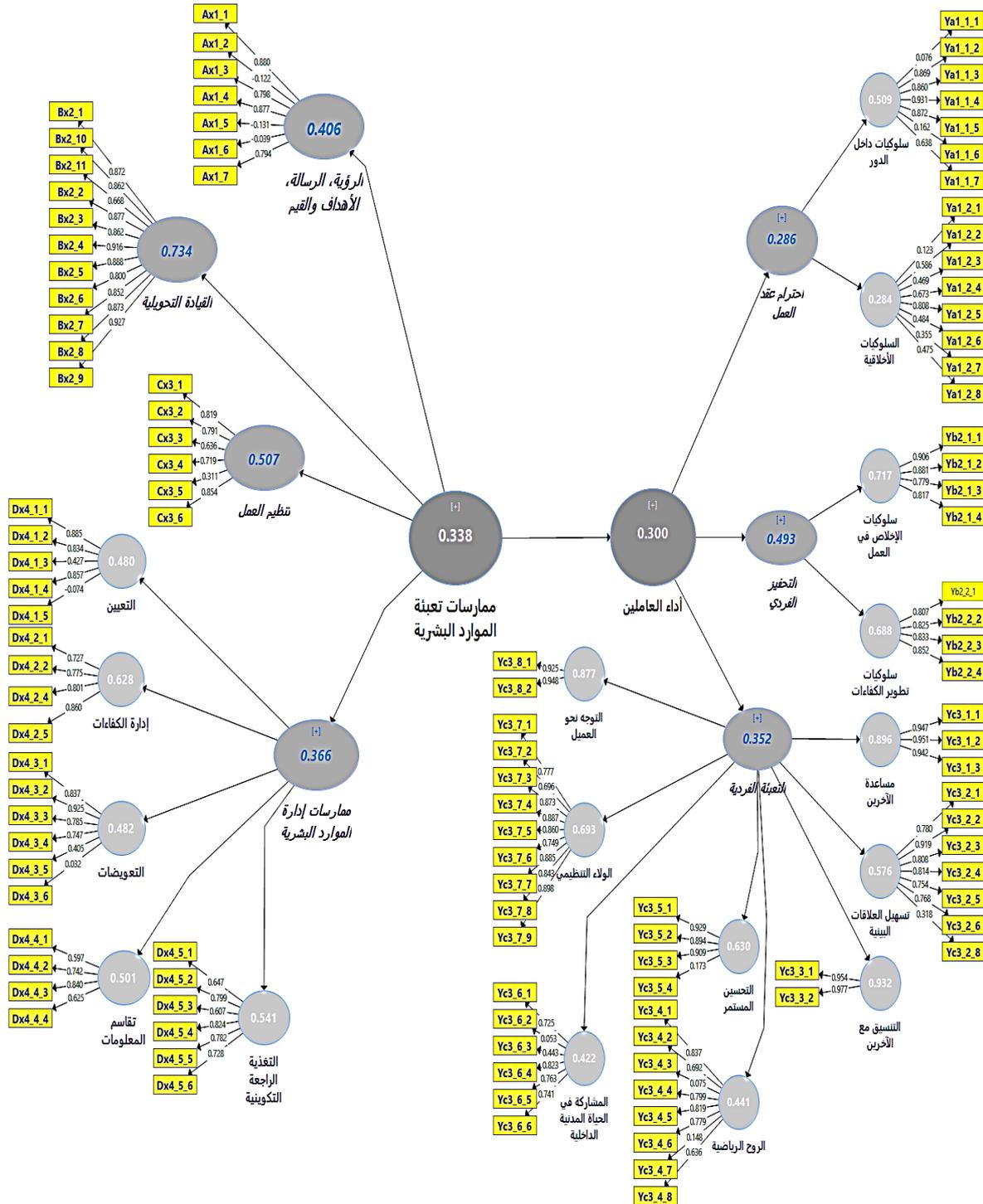
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يبادر العمال في إيجاد حلول لمشكلات العمل عندما تقع حتى وإن كانت لا تخصهم	Yb2_1_4	سلوكيات تطوير الكفاءات	التعبئة الفردية
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على تطوير كفاءاتهم المتعلقة بالوظيفة الحالية	Yb2_2_1		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على البحث عن التحدي في إنجاز مهام صعبة	Yb2_2_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على اكتساب كفاءات جديدة غير متعلقة بوظيفتهم الحالية	Yb2_2_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على تطوير مساهمهم الوظيفي في المؤسسة	Yb2_2_4		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يساعد العمال بعضهم البعض عندما تكون لديهم مهام كثيرة	Yc3_1_1	مساعدة الآخرين	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يساعد العمال القدامى العمال الجدد على سرعة التأقلم في بيئة العمل	Yc3_1_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يتقاسم العمال الموارد (المعلومات، المعارف، الوسائل،...) فيما بينهم	Yc3_1_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على التواصل فيما بينهم	Yc3_2_1	تسهيل العلاقات البينية	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على بناء جو خال من الصراعات الشخصية	Yc3_2_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على عدم تصيد أخطاء بعضهم البعض عند إنجاز المهام	Yc3_2_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على عدم الخوض في خصوصيات بعضهم البعض	Yc3_2_4		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُدعم العمال بعضهم البعض عند تعرضهم لمشكلة ما في العمل	Yc3_2_5		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهنئ العمال بعضهم البعض عند حصولهم على مكافآت	Yc3_2_6		
تم حذف المؤشر لارتباطه التام مع المؤشر Yb2_1_3	يفضل العمال العمل الجماعي على العمل الفردي	Yc3_2_7		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يلتزم العمال بتنفيذ مهامهم عند القيام بعمل جماعي	Yc3_2_8		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بمعرفة المهام التي تُنفذ قبل وبعد المهام التي يقومون بها	Yc3_3_1	التنسيق مع الآخرين	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على التعرف على آراء بعضهم البعض قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل	Yc3_3_2		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُقبل العمال الانتقادات التي توجه إليهم بصدر رحب	Yc3_4_1	الروح الرياضية	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	لا يشعر العمال بالإهانة عند رفض أفكارهم	Yc3_4_2		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يشارك العمال في تنفيذ القرار الجماعي حتى وإن لم يوافقوا عليه	Yc3_4_3		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	لا يتذمر العمال من العمل أو من الآخرين	Yc3_4_4		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُتصف العمال بالمرونة عند التعامل مع الآخرين	Yc3_4_5		
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يُتصف العمال بالهدوء عندما يتعرضون لضغوط العمل	Yc3_4_6		
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يُتصف العمال بالقدرة على التكيف مع الظروف المادية غير الملائمة (الضجيج، الحرارة، الرطوبة،...)	Yc3_4_7		

تم الاحتفاظ بالمؤشر	يضحي العمال بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	Yc3_4_8	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يعمل العمال على تحسين طرق تنفيذ المهام	Yc3_5_1	التحسين المستمر
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بنوعية الوسائل المستخدمة للقيام بمهامهم	Yc3_5_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يعمل العمال على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل	Yc3_5_3	
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	لا يقاوم العمال التغييرات التي تحدث في المؤسسة	Yc3_5_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يشارك العمال في اجتماعات العمل غير الإجبارية	Yc3_6_1	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية
تم حذف المؤشر لأن التحميل الخارجي له أقل من 0.4	يتابع العمال بانتظام قراءة إعلانات المؤسسة	Yc3_6_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يرد العمال بانتظام على المراسلات التي توجهها المؤسسة إليهم	Yc3_6_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بالمعارض التي تقوم بها المؤسسة	Yc3_6_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يشارك العمال في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (احتفال، منافسة رياضية،...)	Yc3_6_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بمصلحة المؤسسة (إطفاء المصابيح وغلغ الأبواب عند مغادرة مكان العمل، الحفاظ على نظافة المؤسسة،...)	Yc3_6_6	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يستخدم العمال الضمير "نحن" بدلا من "هي" عند التكلم عن المؤسسة	Yc3_7_1	الولاء التنظيمي
تم الاحتفاظ بالمؤشر	تتوافق قيم العمال (الأخلاق، المعتقدات، والمبادئ) مع قيم المؤسسة	Yc3_7_2	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بالمشاريع المستقبلية التي تريد المؤسسة تحقيقها	Yc3_7_3	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بمعرفة التحديات والمشاكل التي تواجه المؤسسة	Yc3_7_4	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يفتخر العمال بأنهم أحد عمال المؤسسة	Yc3_7_5	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	لا يفكر العمال في مغادرة المؤسسة حتى وإن وجدوا وظائف بأجور أعلى	Yc3_7_6	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يدافع العمال عن المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون (أفراد من داخل أو خارج المؤسسة)	Yc3_7_7	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يحرص العمال على عدم نشر إشاعات سلبية عن المؤسسة للحفاظ على سمعتها	Yc3_7_8	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يعمل العمال بنشاط على ترويج منتجات المؤسسة خارج المؤسسة	Yc3_7_9	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يهتم العمال بمدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة	Yc3_8_1	
تم الاحتفاظ بالمؤشر	يعمل العمال بكل جد على تلبية رغبات الزبائن	Yc3_8_2	التوجه نحو العميل

ملحق 5: مخرجات برنامج Smart PLS

أولاً: مخرجات تقييم نماذج القياس

1. قيم التحميلات الخارجية وAVE للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية ولأداء العاملين قبل حذف المؤشرات:



2. قيم معيار فورنل لاكر :  
 أ. قيم معيار فورنل لاكر للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين:

	سلوكيات داخل الدور	التحسين المستمر	التنسيق مع الآخرين	التوجه نحو العمل	الرياضية الروح	السلوكيات الأخلاقية	المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	الولاء التنظيمي	تسهيل العلاقات البينية	سلوكيات الإخلاص في العمل	سلوكيات تطوير الكفاءات	مساعدة الآخرين
سلوكيات داخل الدور	0,842											
التحسين المستمر	0,379	0,913										
التنسيق مع الآخرين	0,144	0,204	0,966									
التوجه نحو العمل	0,493	0,567	0,222	0,936								
الروح لرياضية	0,527	0,683	0,228	0,536	0,765							
السلوكيات الأخلاقية	0,361	0,179	0,267	0,545	0,276	0,762						
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0,371	0,591	0,114	0,537	0,396	0,266	0,711					
الولاء التنظيمي	0,464	0,732	0,263	0,796	0,687	0,455	0,516	0,833				
تسهيل لعلاقات البينية	0,454	0,615	0,239	0,406	0,504	0,351	0,458	0,520	0,821			
سلوكيات الإخلاص في العمل	0,297	0,637	0,064	0,692	0,591	0,284	0,518	0,679	0,311	0,847		
سلوكيات تطوير الكفاءات	0,550	0,501	0,174	0,532	0,498	0,376	0,561	0,463	0,363	0,409	0,829	
مساعدة الآخرين	0,455	0,367	0,091	0,184	0,260	0,150	0,288	0,224	0,293	0,192	0,347	0,947

## ب. قيم معيار فورنل لاركر للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية:

	إدارة الكفاءات	التعويضات	التعيين	التغذية الراجعة التكوينية	الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	القيادة التحويلية	تقاسم المعلومات	تنظيم العمل
إدارة الكفاءات	0,792							
التعويضات	0,575	0,761						
التعيين	0,465	0,537	0,774					
التغذية الراجعة التكوينية	0,571	0,629	0,714	0,736				
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0,100	0,358	0,174	0,444	0,841			
القيادة التحويلية	0,233	0,537	0,640	0,695	0,515	0,857		
تقاسم المعلومات	0,363	0,491	0,423	0,529	0,676	0,586	0,708	
تنظيم العمل	0,211	0,377	0,211	0,530	0,637	0,623	0,663	0,784

3. قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة وAVE للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية ولأداء العاملين بعد حذف المؤشرات:

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
التحفيز الفردي	0,852	0,855	0,886	0,593
سلوكيات داخل الدور	0,892	0,901	0,923	0,709
أداء العاملين	0,960	0,968	0,964	0,555
إدارة الكفاءات	0,802	0,822	0,870	0,628
احترام عقد العمل	0,827	0,864	0,873	0,583
التحسين المستمر	0,901	0,911	0,938	0,834
التعبئة الفردية	0,950	0,962	0,955	0,593
التعويضات	0,796	0,834	0,867	0,579
التعيين	0,760	0,845	0,849	0,599
التغذية الراجعة التكوينية	0,827	0,841	0,875	0,541
التنسيق مع الآخرين	0,930	1,016	0,965	0,932
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0,862	0,877	0,906	0,708
التوجه نحو العمل	0,860	0,881	0,934	0,877
الروح الرياضية	0,856	0,863	0,893	0,585
السلوكيات الأخلاقية	0,744	0,761	0,801	0,581
القيادة التحويلية	0,963	0,965	0,968	0,734
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0,763	0,799	0,832	0,506
الولاء التنظيمي	0,944	0,951	0,953	0,693
تسهيل العلاقات البينية	0,902	0,912	0,925	0,674
تقاسم المعلومات	0,712	0,728	0,797	0,501
تنظيم العمل	0,833	0,857	0,881	0,599
سلوكيات الإخلاص في العمل	0,867	0,871	0,910	0,717
سلوكيات تطوير الكفاءات	0,849	0,850	0,898	0,688
مساعدة الآخرين	0,942	0,951	0,963	0,896
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0,896	0,917	0,913	0,586
ممارسات تعبئة الموارد البشرية	0,958	0,968	0,961	0,583

## ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي

1. قيم ملاءمة ودلالة معاملات المسار:

أ. قيم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
التحفيز الفردي -> سلوكيات الإخلاص في العمل	0.851	0.848	0.037	22.909	0.000
التحفيز الفردي -> سلوكيات تطوير الكفاءات	0.828	0.829	0.041	20.073	0.000
أداء العاملين -> التحفيز الفردي	0.844	0.839	0.045	18.874	0.000
أداء العاملين -> احترام عقد العمل	0.745	0.743	0.056	13.201	0.000
أداء العاملين -> التعبئة الفردية	0.977	0.975	0.007	130.809	0.000
احترام عقد العمل -> سلوكيات داخل الدور	0.954	0.956	0.012	80.653	0.000
احترام عقد العمل -> السلوكيات الأخلاقية	0.625	0.624	0.086	7.295	0.000
التعبئة الفردية -> التحسين المستمر	0.865	0.867	0.026	33.149	0.000
التعبئة الفردية -> التنسيق مع الآخرين	0.314	0.321	0.098	3.186	0.002
التعبئة الفردية -> التوجه نحو العميل	0.775	0.774	0.049	15.766	0.000
التعبئة الفردية -> الروح الرياضية	0.804	0.810	0.058	13.764	0.000
التعبئة الفردية -> المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.667	0.675	0.071	9.448	0.000
التعبئة الفردية -> الولاء التنظيمي	0.914	0.915	0.019	48.203	0.000
التعبئة الفردية -> تسهيل العلاقات البينية	0.731	0.734	0.063	11.614	0.000
التعبئة الفردية -> مساعدة الآخرين	0.394	0.396	0.096	4.095	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> إدارة الكفاءات	0.701	0.706	0.059	11.796	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعويضات	0.681	0.697	0.049	13.882	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعيين	0.794	0.798	0.040	20.094	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التغذية الراجعة التكوينية	0.967	0.967	0.008	127.077	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> تقاسم المعلومات	0.806	0.820	0.031	26.339	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> أداء العاملين	0.845	0.845	0.043	19.691	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0.748	0.752	0.047	15.778	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> القيادة التحويلية	0.898	0.900	0.020	44.919	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> تنظيم العمل	0.817	0.821	0.033	24.862	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.834	0.827	0.068	12.235	0.000

ب. قيم ملائمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
التحفيز الفردي -> سلوكيات الإخلاص في العمل	0.851	0.851	0.036	23.587	0.000
التحفيز الفردي -> سلوكيات تطوير الكفاءات	0.827	0.831	0.038	21.848	0.000
أداء العاملين -> التحفيز الفردي	0.844	0.843	0.044	19.213	0.000
أداء العاملين -> احترام عقد العمل	0.737	0.736	0.056	13.116	0.000
أداء العاملين -> التعبئة الفردية	0.979	0.978	0.006	170.548	0.000
احترام عقد العمل -> سلوكيات داخل الدور	0.953	0.954	0.011	83.337	0.000
احترام عقد العمل -> السلوكيات الأخلاقية	0.625	0.635	0.079	7.966	0.000
التعبئة الفردية -> التحسين المستمر	0.865	0.867	0.026	33.074	0.000
التعبئة الفردية -> التنسيق مع الآخرين	0.313	0.319	0.105	2.979	0.003
التعبئة الفردية -> التوجه نحو العميل	0.775	0.777	0.045	17.379	0.000
التعبئة الفردية -> الروح الرياضية	0.804	0.809	0.056	14.311	0.000
التعبئة الفردية -> المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.667	0.677	0.066	10.180	0.000
التعبئة الفردية -> الولاء التنظيمي	0.914	0.916	0.018	50.189	0.000
التعبئة الفردية -> تسهيل العلاقات البيئية	0.731	0.732	0.058	12.689	0.000
التعبئة الفردية -> مساعدة الآخرين	0.393	0.391	0.095	4.126	0.000
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم -> أداء العاملين	0.319	0.303	0.109	2.935	0.003
القيادة التحويلية -> أداء العاملين	0.315	0.121	0.111	2.839	0.005
تنظيم العمل -> أداء العاملين	0.361	0.383	0.155	2.334	0.020
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> أداء العاملين	0.424	0.213	0.100	4.240	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> إدارة الكفاءات	0.704	0.710	0.057	12.451	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعويضات	0.682	0.696	0.045	14.997	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعيين	0.789	0.793	0.039	20.128	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التغذية الراجعة التكوينية	0.966	0.966	0.008	123.969	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> تقاسم المعلومات	0.806	0.819	0.031	25.888	0.000

ج. قيم ملائمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
التحفيز الفردي -> سلوكيات الإخلاص في العمل	0.820	0.817	0.056	14.613	0.000
التحفيز الفردي -> سلوكيات تطوير الكفاءات	0.858	0.863	0.025	34.311	0.000
احترام عقد العمل -> سلوكيات داخل الدور	0.970	0.971	0.009	108.723	0.000
احترام عقد العمل -> السلوكيات الأخلاقية	0.579	0.583	0.092	6.285	0.000
التعبئة الفردية -> التحسين المستمر	0.865	0.866	0.027	32.622	0.000
التعبئة الفردية -> التنسيق مع الآخرين	0.314	0.317	0.112	2.809	0.005
التعبئة الفردية -> التوجه نحو العميل	0.773	0.770	0.049	15.825	0.000
التعبئة الفردية -> الروح الرياضية	0.803	0.806	0.063	12.664	0.000
التعبئة الفردية -> المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.668	0.676	0.071	9.430	0.000
التعبئة الفردية -> الولاء التنظيمي	0.912	0.913	0.021	44.180	0.000
التعبئة الفردية -> تسهيل العلاقات البيئية	0.734	0.733	0.059	12.400	0.000
التعبئة الفردية -> مساعدة الآخرين	0.399	0.395	0.099	4.028	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> إدارة الكفاءات	0.701	0.708	0.060	11.786	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعويضات	0.681	0.694	0.047	14.421	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعيين	0.794	0.798	0.039	20.135	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التغذية الراجعة التكوينية	0.967	0.967	0.008	127.942	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> تقاسم المعلومات	0.806	0.820	0.028	28.751	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> التحفيز الفردي	0.667	0.665	0.084	7.968	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> احترام عقد العمل	0.874	0.876	0.022	39.434	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> التعبئة الفردية	0.767	0.763	0.062	12.373	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0.739	0.744	0.048	15.380	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> القيادة التحويلية	0.901	0.902	0.020	45.050	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> تنظيم العمل	0.810	0.813	0.038	21.047	0.000
ممارسات تعبئة الموارد البشرية -> ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.838	0.827	0.078	10.723	0.000

د. قيم ملائمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
التحفيز الفردي -> سلوكيات الإخلاص في العمل	0.820	0.820	0.052	15.761	0.000
التحفيز الفردي -> سلوكيات تطوير الكفاءات	0.859	0.862	0.027	32.304	0.000
احترام عقد العمل -> سلوكيات داخل الدور	0.976	0.976	0.008	116.646	0.000
احترام عقد العمل -> السلوكيات الأخلاقية	0.558	0.573	0.095	5.878	0.000
التعبئة الفردية -> التحسين المستمر	0.867	0.870	0.025	35.032	0.000
التعبئة الفردية -> التنسيق مع الآخرين	0.313	0.320	0.108	2.902	0.004
التعبئة الفردية -> التوجه نحو العميل	0.773	0.772	0.049	15.884	0.000
التعبئة الفردية -> الروح الرياضية	0.802	0.809	0.062	12.999	0.000
التعبئة الفردية -> المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.668	0.679	0.068	9.777	0.000
التعبئة الفردية -> الولاء التنظيمي	0.913	0.915	0.020	45.791	0.000
التعبئة الفردية -> تسهيل العلاقات البيئية	0.733	0.733	0.063	11.681	0.000
التعبئة الفردية -> مساعدة الآخرين	0.397	0.399	0.096	4.135	0.000
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم -> التحفيز الفردي	0.263	0.242	0.139	1.894	0.069
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم -> احترام عقد العمل	-0.107	-0.133	0.089	1.195	0.233
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم -> التعبئة الفردية	0.412	0.404	0.105	3.920	0.000
القيادة التحويلية -> التحفيز الفردي	-0.126	-0.131	0.117	1.079	0.281
القيادة التحويلية -> احترام عقد العمل	0.333	0.170	0.141	2.360	0.040
القيادة التحويلية -> التعبئة الفردية	0.102	0.007	0.100	1.024	0.101
تنظيم العمل -> التحفيز الفردي	0.292	0.322	0.181	1.616	0.107
تنظيم العمل -> احترام عقد العمل	0.125	0.150	0.094	1.339	0.181
تنظيم العمل -> التعبئة الفردية	0.369	0.385	0.151	2.452	0.015
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التحفيز الفردي	0.397	0.389	0.117	3.406	0.001
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> إدارة الكفاءات	0.690	0.692	0.064	10.721	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> احترام عقد العمل	0.790	0.782	0.071	11.053	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعبئة الفردية	0.167	0.150	0.114	1.467	0.143
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعويضات	0.683	0.696	0.047	14.530	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التعيين	0.783	0.784	0.043	18.087	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> التغذية الراجعة التكوينية	0.967	0.967	0.007	129.292	0.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية -> تقاسم المعلومات	0.813	0.825	0.030	27.394	0.000

2. قيم معامل التحديد  $R^2$ :

أ. قيم معامل التحديد  $R^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	R Square	R Square Adjusted
التحفيز الفردي	0.712	0.709
سلوكيات داخل الدور	0.909	0.908
أداء العاملين	0.754	0.751
إدارة الكفاءات	0.491	0.485
احترام عقد العمل	0.555	0.550
التحسين المستمر	0.748	0.746
التعبئة الفردية	0.954	0.954
التعويضات	0.463	0.457
التعيين	0.630	0.626
التغذية الراجعة التكوينية	0.935	0.934
التنسيق مع الآخرين	0.098	0.088
التوجه نحو العميل	0.601	0.596
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0.559	0.554
الروح الرياضية	0.646	0.642
السلوكيات الأخلاقية	0.390	0.383
القيادة التحويلية	0.806	0.803
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.445	0.439
الولاء التنظيمي	0.835	0.834
تسهيل العلاقات البينية	0.535	0.530
تقاسم المعلومات	0.650	0.646
تنظيم العمل	0.668	0.664
سلوكيات الإخلاص في العمل	0.724	0.720
سلوكيات تطوير الكفاءات	0.685	0.682
مساعدة الآخرين	0.155	0.145
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.695	0.692

ب. قيم معامل التحديد  $R^2$  لعلاقة تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	R Square	R Square Adjusted
التحفيز الفردي	0.713	0.710
سلوكيات داخل الدور	0.909	0.908
أداء العاملين	0.759	0.748
إدارة الكفاءات	0.496	0.490
احترام عقد العمل	0.543	0.538
التحسين المستمر	0.748	0.746
التعبئة الفردية	0.958	0.958
التعويضات	0.465	0.459
التعيين	0.623	0.619
التغذية الراجعة التكوينية	0.934	0.933

التنسيق مع الآخرين	0.098	0.088
التوجه نحو العمل	0.601	0.597
الروح الرياضية	0.646	0.642
السلوكيات الأخلاقية	0.391	0.384
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.445	0.439
الولاء التنظيمي	0.836	0.834
تسهيل العلاقات البيئية	0.535	0.529
تقاسم المعلومات	0.650	0.646
سلوكيات الإخلاص في العمل	0.724	0.721
سلوكيات تطوير الكفاءات	0.684	0.681
مساعدة الآخرين	0.155	0.145

ج. قيم معامل التحديد  $R^2$  لعلاقة المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	R Square	R Square Adjusted
التحفيز الفردي	0.444	0.438
سلوكيات داخل الدور	0.940	0.940
إدارة الكفاءات	0.492	0.486
احترام عقد العمل	0.764	0.761
التحسين المستمر	0.748	0.746
التعبئة الفردية	0.588	0.584
التعويضات	0.463	0.457
التعيين	0.631	0.627
التغذية الراجعة التكوينية	0.935	0.934
التنسيق مع الآخرين	0.099	0.088
التوجه نحو العمل	0.597	0.593
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	0.546	0.541
الروح الرياضية	0.645	0.641
السلوكيات الأخلاقية	0.336	0.328
القيادة التحويلية	0.811	0.809
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.446	0.440
الولاء التنظيمي	0.832	0.830
تسهيل العلاقات البيئية	0.539	0.534
تقاسم المعلومات	0.650	0.646
تنظيم العمل	0.656	0.653
سلوكيات الإخلاص في العمل	0.672	0.669
سلوكيات تطوير الكفاءات	0.737	0.734
مساعدة الآخرين	0.159	0.150
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.702	0.699

د. قيم معامل التحديد  $R^2$  لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	R Square	R Square Adjusted
التحفيز الفردي	0.532	0.510
سلوكيات داخل الدور	0.952	0.952
إدارة الكفاءات	0.477	0.471
احترام عقد العمل	0.875	0.869
التحسين المستمر	0.751	0.748
التعبئة الفردية	0.722	0.709
التعويضات	0.466	0.460
التعيين	0.613	0.608
التغذية الراجعة التكوينية	0.936	0.935
التنسيق مع الآخرين	0.098	0.088
التوجه نحو العمل	0.597	0.592
الروح الرياضية	0.644	0.640
السلوكيات الأخلاقية	0.311	0.304
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	0.446	0.440
الولاء التنظيمي	0.834	0.832
تسهيل العلاقات البيئية	0.537	0.532
تقاسم المعلومات	0.660	0.657
سلوكيات الإخلاص في العمل	0.672	0.668
سلوكيات تطوير الكفاءات	0.737	0.734
مساعدة الآخرين	0.157	0.148

3. قيم حجم التأثير  $f^2$

أ. قيم حجم التأثير  $f^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	التحفيز الفردي	سلوكيات داخل الدور	أداء العاملين	إدارة الكفاءات	احترام عقد العمل	التحسين المستمر	التعبئة الفردية	التعويضات
التحفيز الفردي								
سلوكيات داخل الدور								
أداء العاملين	2.473				1.246		20.760	
إدارة الكفاءات								
احترام عقد العمل		10.011						
التحسين المستمر								
التعبئة الفردية						2.974		
ممارسات إدارة الموارد البشرية				0.965				0.863
ممارسات تعبئة الموارد البشرية			2.496					





الأخلاقية								
القيادة التحويلية	0.015		0.157		0.030			
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية								
الولاء التنظيمي								
تسهيل العلاقات البيئية								
تقاسم المعلومات								
تنظيم العمل	0.045		0.031		0.151			
سلوكيات الإخلاص في العمل								
سلوكيات تطوير الكفاءات								
مساعدة الآخرين								
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.169	0.911	2.193	0.050	0.874	1.582	14.634	

4. قيم الملاءمة التنبؤية  $Q^2$ :

أ. قيم الملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير

التابع لأداء العاملين:

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
التحفيز الفردي	728.000	494.247	0.321
سلوكيات داخل الدور	455.000	179.600	0.605
أداء العاملين	4,732.000	3,667.468	0.225
إدارة الكفاءات	364.000	260.351	0.285
احترام عقد العمل	728.000	548.661	0.246
التحسين المستمر	273.000	112.121	0.589
التعبئة الفردية	3,276.000	2,151.560	0.343
التعويضات	455.000	345.018	0.242
التعيين	364.000	236.971	0.349
التغذية الراجعة التكوينية	546.000	287.658	0.473
التنسيق مع الآخرين	182.000	169.148	0.071
التوجه نحو العمل	182.000	91.859	0.495
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	364.000	231.565	0.364
الروح الرياضية	546.000	356.473	0.347
السلوكيات الأخلاقية	273.000	218.111	0.201
القيادة التحويلية	1,001.000	453.818	0.547
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	455.000	372.648	0.181
الولاء التنظيمي	819.000	379.285	0.537
تسهيل العلاقات البيئية	546.000	362.266	0.337
تقاسم المعلومات	364.000	265.846	0.270
تنظيم العمل	455.000	287.429	0.368
سلوكيات الإخلاص في العمل	364.000	190.936	0.475
سلوكيات تطوير الكفاءات	364.000	201.344	0.447
مساعدة الآخرين	273.000	238.119	0.128
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1,638.000	1,245.769	0.239

ب. قيم الملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
التحفيز الفردي	728,000	493,976	0,321
سلوكيات داخل الدور	455,000	179,778	0,605
أداء العاملين	4 732,000	3 585,139	0,242
إدارة الكفاءات	364,000	259,280	0,288
احترام عقد العمل	728,000	552,695	0,241
التحسين المستمر	273,000	112,100	0,589
التعبئة الفردية	3 276,000	2 146,433	0,345
التعويضات	455,000	344,786	0,242
التعيين	364,000	238,524	0,345
التغذية الراجعة التكوينية	546,000	288,010	0,473
التنسيق مع الآخرين	182,000	169,152	0,071
التوجه نحو العميل	182,000	91,854	0,495
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	364,000	364,000	
الروح الرياضية	546,000	356,488	0,347
السلوكيات الأخلاقية	273,000	217,970	0,202
القيادة التحويلية	1 001,000	1 001,000	
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	455,000	372,653	0,181
الولاء التنظيمي	819,000	379,206	0,537
تسهيل العلاقات البينية	546,000	362,310	0,336
تقاسم المعلومات	364,000	265,352	0,271
تنظيم العمل	455,000	455,000	
سلوكيات الإخلاص في العمل	364,000	190,727	0,476
سلوكيات تطوير الكفاءات	364,000	201,553	0,446
مساعدة الآخرين	273,000	238,152	0,128
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1 638,000	1 638,000	

ج. قيم الملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
التحفيز الفردي	728.000	582.780	0.199
سلوكيات داخل الدور	455.000	169.034	0.628
إدارة الكفاءات	364.000	260.218	0.285
احترام عقد العمل	728.000	476.869	0.345
التحسين المستمر	273.000	112.132	0.589
التعبئة الفردية	3,276.000	2,587.092	0.210
التعويضات	455.000	344.992	0.242
التعيين	364.000	236.816	0.349
التغذية الراجعة التكوينية	546.000	287.724	0.473
التنسيق مع الآخرين	182.000	169.107	0.071
التوجه نحو العميل	182.000	92.416	0.492
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	364.000	234.907	0.355

الروح الرياضية	546.000	356.852	0.346
السلوكيات الأخلاقية	273.000	227.390	0.167
القيادة التحويلية	1,001.000	449.068	0.551
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	455.000	372.488	0.181
الولاء التنظيمي	819.000	381.228	0.535
تسهيل العلاقات البينية	546.000	360.836	0.339
تقاسم المعلومات	364.000	266.027	0.269
تنظيم العمل	455.000	290.382	0.362
سلوكيات الإخلاص في العمل	364.000	204.147	0.439
سلوكيات تطوير الكفاءات	364.000	188.852	0.481
مساعدة الآخرين	273.000	237.145	0.131
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1,638.000	1,241.206	0.242
ممارسات تعبئة الموارد البشرية	3,913.000	3,913.000	

د. قيم الملاءمة التنبؤية  $Q^2$  لعلاقة تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين (احترام عقد العمل، التحفيز الفردي، والتعبئة الفردية):

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
التحفيز الفردي	728.000	556.885	0.235
سلوكيات داخل الدور	455.000	165.019	0.637
إدارة الكفاءات	364.000	263.580	0.276
احترام عقد العمل	728.000	442.585	0.392
التحسين المستمر	273.000	111.502	0.592
التعبئة الفردية	3,276.000	2,430.672	0.258
التعويضات	455.000	345.002	0.242
التعيين	364.000	240.829	0.338
التغذية الراجعة التكوينية	546.000	286.873	0.475
التنسيق مع الآخرين	182.000	169.146	0.071
التوجه نحو العمل	182.000	92.501	0.492
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم	364.000	364.000	
الروح الرياضية	546.000	357.376	0.345
السلوكيات الأخلاقية	273.000	231.319	0.153
القيادة التحويلية	1,001.000	1,001.000	
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	455.000	372.551	0.181
الولاء التنظيمي	819.000	380.012	0.536
تسهيل العلاقات البينية	546.000	361.465	0.338
تقاسم المعلومات	364.000	261.274	0.282
تنظيم العمل	455.000	455.000	
سلوكيات الإخلاص في العمل	364.000	204.373	0.439
سلوكيات تطوير الكفاءات	364.000	188.650	0.482
مساعدة الآخرين	273.000	237.579	0.130
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1,638.000	1,638.000	

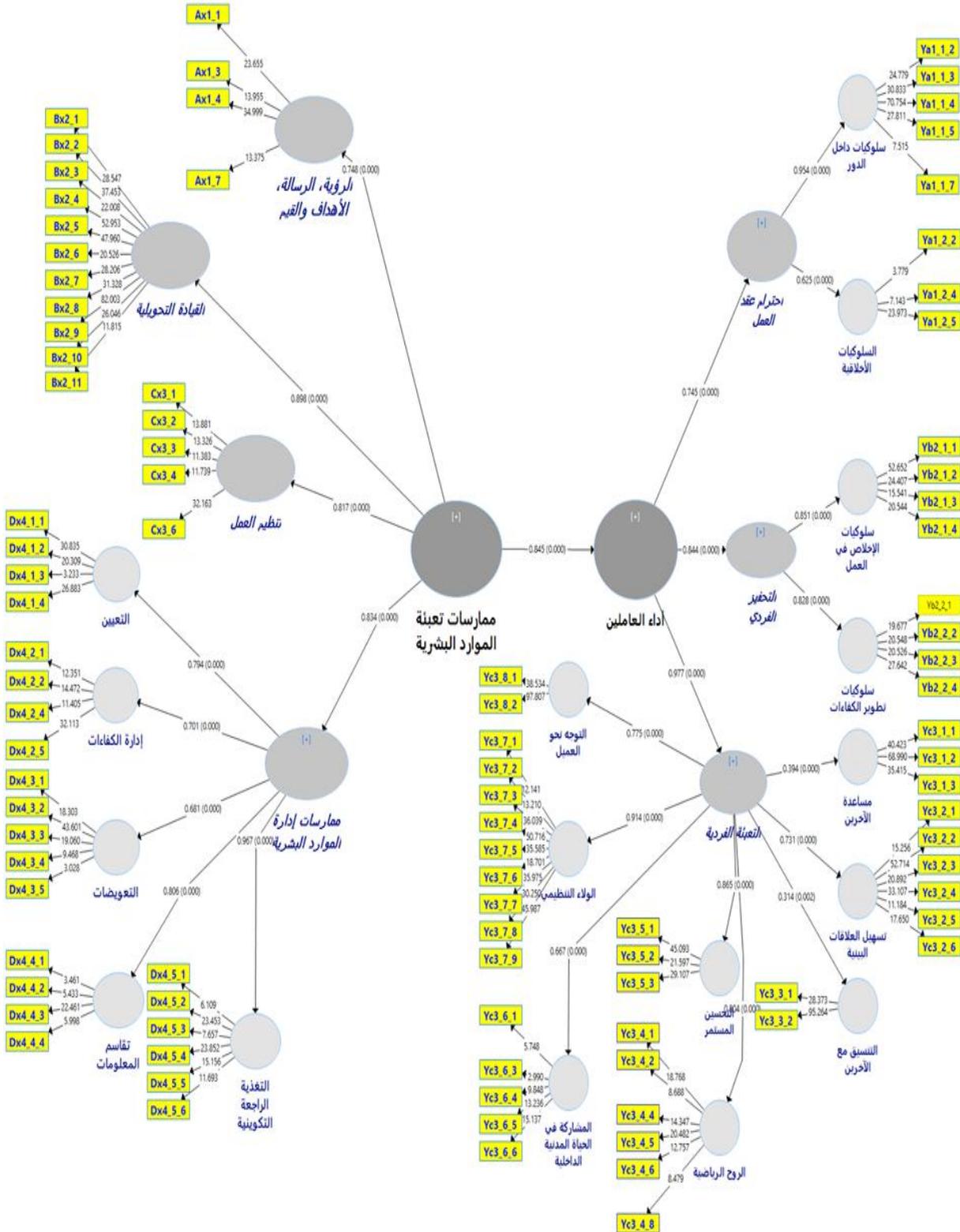
## 5. قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية:

	التحفيز الفردى	سلوكيات داخل الدور	أداء العاملين	إدارة الكفاءات	احترام عقد العمل	التحسين المستمر	التعبئة الفردية
التحفيز الفردى							
سلوكيات داخل الدور							
أداء العاملين	1.000				1.000		1.000
إدارة الكفاءات							
احترام عقد العمل		1.000					
التحسين المستمر							
التعبئة الفردية						1.000	
التعويضات							
التعيين							
التغذية الراجعة التكوينية							
التنسيق مع الآخرين							
التوجه نحو العميل							
الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم			3.337				
الروح الرياضية							
السلوكيات الأخلاقية							
القيادة التحويلية			2.273				
المشاركة في الحياة المدنية الداخلية							
الولاء التنظيمي							
تسهيل العلاقات البيئية							
تقاسم المعلومات							
تنظيم العمل			4.066				
سلوكيات الإخلاص في العمل							
سلوكيات تطوير الكفاءات							
مساعدة الآخرين							
ممارسات إدارة الموارد البشرية			1.994	1.000			

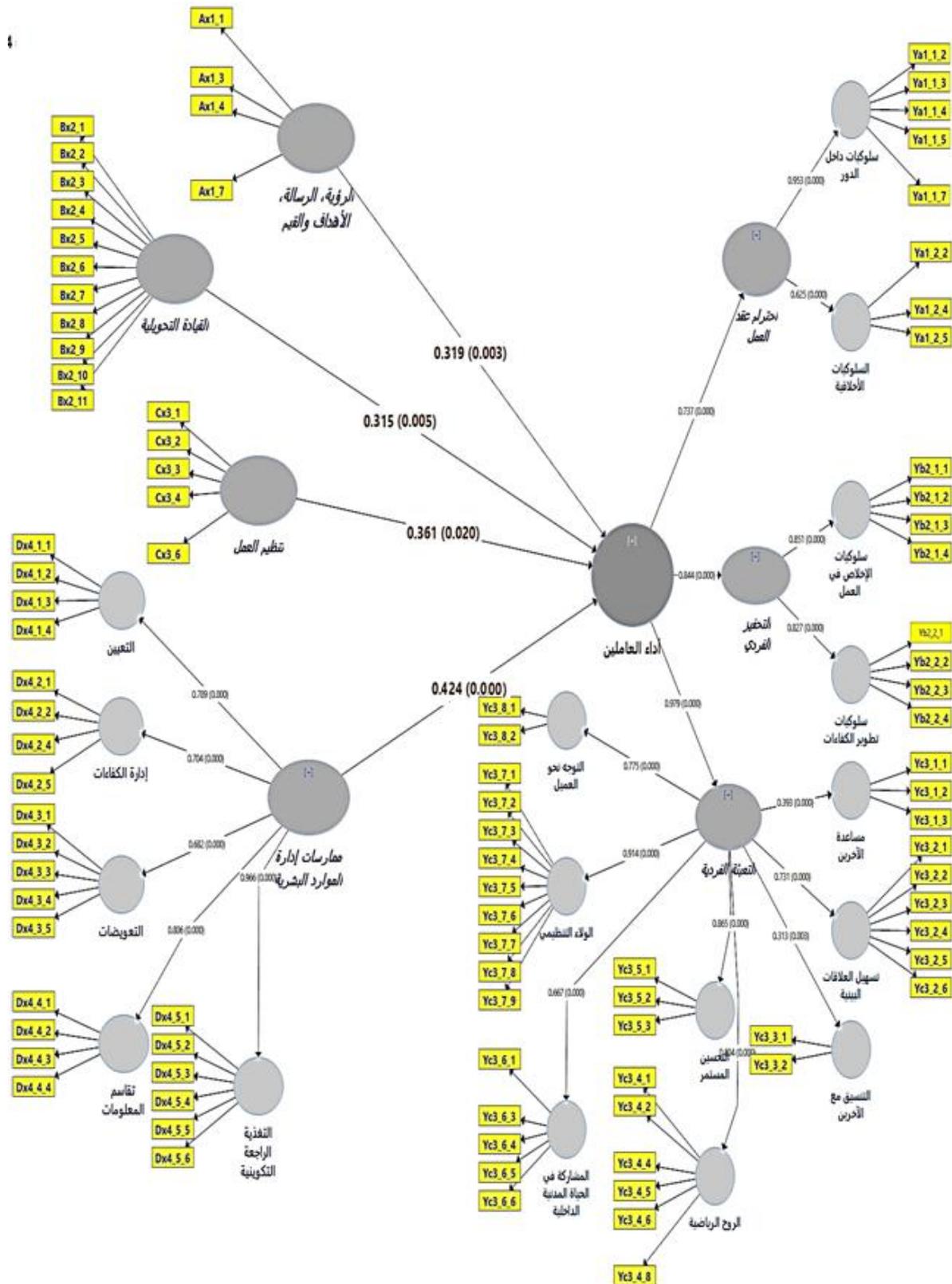
6. نماذج المسار:

أ. نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء

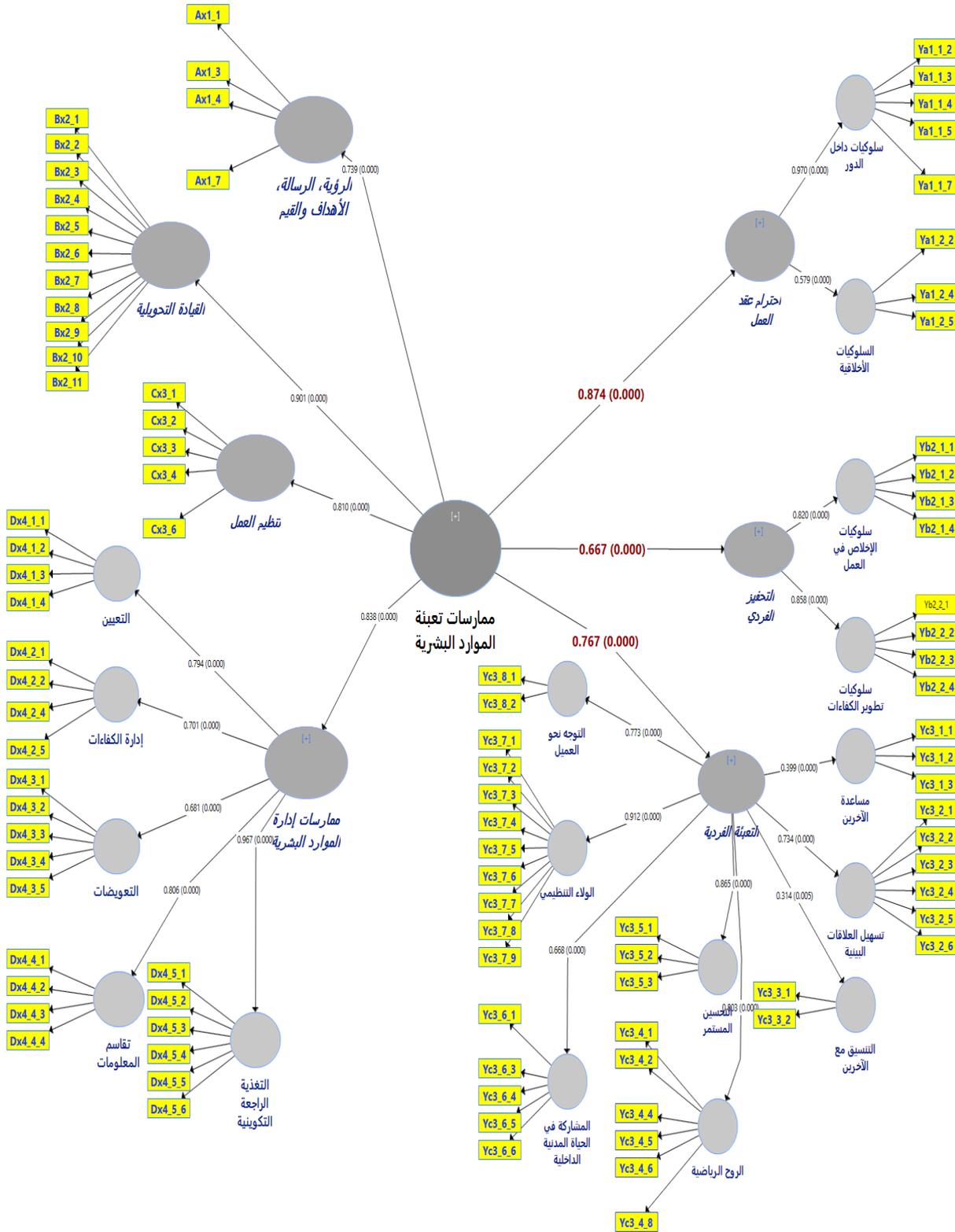
العاملين:



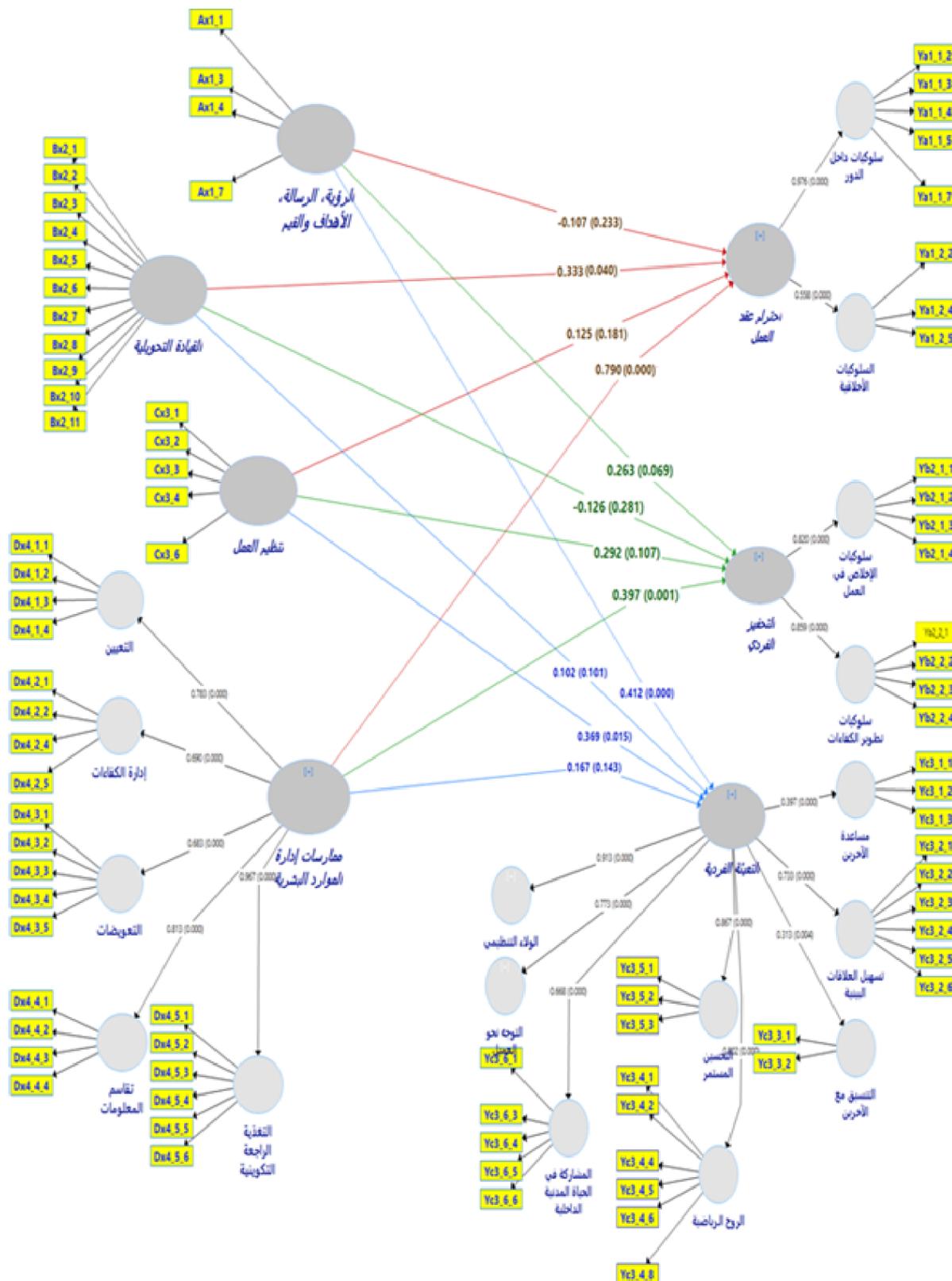
ب. نموذج المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين:



ج. نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين:



د. نموذج المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين:



## قائمة المراجع

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

## الكتب

- أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. إدارة المشروعات الصغيرة، القاهرة (مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- إدريس، وائل محمد صبحي؛ الغالي، طاهر محسن منصور. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2009.
- أوهلل، إدريس. سلسلة إضاءات 4: الأداء، الطبعة الأولى، الدار البيضاء (المغرب): مجموعة الأكاديمية الدولية، 2016.
- بلال، محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2005.
- بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت (لبنان): دار النهضة العربية، 2002.
- تيغزة، أحمد بوزيان. التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، الطبعة الأولى (عمان الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
- جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة لرفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الرياض (السعودية): دار المريخ، 2004.
- حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- حسن، راوية. السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2003.
- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- الحمائدة، خولة ضامن؛ الضلاعين، علي الفلاح؛ اللحام، محمود عزت؛ كافي، مصطفى يوسف. منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V10.0، عمان (الأردن): دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2017.
- خطاب، عايدة؛ ثابت، زهير؛ المبيض، علي؛ السيد، محمود؛ إبراهيم، سلافة. العلوم السلوكية، القاهرة (مصر): دار الحريري، 2002.

- الرب، سيد محمد جاد. إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسماعيلية (مصر): مطبعة العشري، 2009.
- السكارنه، بلال خلف. الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن (عمان): دار المسيرة، 2015.
- سلطان، محمد سعيد أنور. السلوك التنظيمي، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2003.
- سيكاران، أوما. طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، الرياض (السعودية): جامعة الملك سعود، 1998.
- صالح، عادل حرحوش؛ السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان (الأردن): جدار للكتاب العالمي، 2006.
- الصيرفي، محمد. القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006.
- الصيرفي، محمد. قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر): مؤسسة حورس الدولية، 2008.
- طه، طارق. إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2007.
- عامر، سامح عبد المطلب. إدارة الأداء، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار الفكر، 2011.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ الهادي، علي عبد؛ حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية (مصر): المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- عبد الوهاب، حفيان. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان (الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
- العجمي، محمد حسنين. القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة، 2008.
- ع شماوي، محمد عبد الوهاب حسن. الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2004.
- العطية، ماجدة. إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
- عفانة، جهاد عبد الله؛ أبو عيد، قاسم موسى. إدارة المشاريع الصغيرة، عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.

- العلاق، بشير. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- عليان، رجي مصطفى. أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
- عياصرة، علي؛ الفاضل، محمد محمود العودة. الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- القاضي، دلال؛ البياتي، محمود. منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان (الأردن): دار الشروق، 2003.
- كنعان، نواف. القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- ماهر، أحمد. الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2004.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق، عمان (الأردن): دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- مخيمر، عبد العزيز جميل؛ عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح. الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومعالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، القاهرة (مصر): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن. السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية، 2001.
- مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، القاهرة (مصر): مطابع الدار الهندسية، 2008.
- النجار، فايز جمعة صالح؛ العلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان (الأردن): دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2003.

- نصر الله، حنا. إدارة الموارد البشرية، عمان (الأردن): دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- هار، جوزيف ف؛ هالت، ج. توماس م؛ غينكل، كريستيان م؛ زارستد، ماركو. الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- الياسري، أكرم محسن؛ الشمري، أحمد عبد الله أمانة؛ الأسدي، نورس علي مردان. مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - إدارة الموهبة، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأداء المتميز-، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016.
- الياسري، أكرم محسن؛ الفتلاوي، إيناس عباس. مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز-، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016.
- ياسين، حمدي؛ عسكر، علي؛ الموسوي، حسن. علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الكويت: دار الكتاب الحديث، 1999.
- يوسف، توفيق عبد الرحيم. إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

### المجلات

- يجياوي، إهام. "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة"، مجلة الباحث، العدد الخامس، ورقلة (الجزائر)، جامعة قاصدي مرباح، 2007.

### المذكرات والأطروحات

- أيت بارة، شفيعة. دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، جامعة سطيف-1-، 2010.
- لخلف، عثمان. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر، 2004.

## أوراق بحثية ومطبوعات

يعلى، فاروق. اختبار الفرضيات، مطبوعة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري غير منشورة، الجزائر، جامعة سطيف - 2،

## الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- القباني، ثناء علي. "مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية"، المؤتمر العربي الأول حول إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، شرم الشيخ (مصر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

## القوانين والمراسيم

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة من القانون رقم 01 - 18، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة الخامسة والثامنة والتاسعة والعاشر من القانون رقم 17 - 02، المؤرخ في 10 جانفي 2017.

## مواقع الانترنت

- ابن منظور، معجم لسان العرب، <http://www.baheth.info> / (تم الإطلاع عليه في: 2016/09/13).

- معجم المعاني الجامع، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> / (تم الإطلاع عليه في: 2016/09/13).

## التقارير والإحصائيات

- إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018، مقدمة من طرف مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف.

## ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

## الكتب

- AGUINIS, Herman. **Performance management**, U. K.: Edinburgh Business School, 2005).
- BALDWIN, Sussana. **Organisational Justice** (Brighton (U.k.): Institute for employment studies, 2006).
- CADWELL, Charles M. **Performance Management**, U.S.A.: American Management Association, 2000.
- COTHRAN, Henry; WYSOCKI, Allen; FARNSWORTH, Derek; CLARK, Jennifer L. **Developing SMART goals for your organization**, Florida (U.S.A.), IFAS, 2015.
- DEB, Tapamoy. **Performance appraisal and management: Concepts, Antecedents and Implications**, New Delhi (India): EXCEL BOOKS, 2008.
- EISALOU, Mohammad Rouhi. **Human resource 360-degree feedback: Performance appraisal system**, Ardabil (Iran): LAP LAMBERT, 2014.
- FILION, Louis Jacques. **Management des PME: de la création à la croissance**, Paris (France): Pearson Education, 2007.
- Fondation nationale entreprise et performance. **Comment accroître les performances par un meilleur management**, Paris (France): FNEP, 2005.
- FRED R., David. **Strategic management: Concepts and Cases**, 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey (U.S.A.): Pearson Education, 2011.
- GUNDOLF, Katherine; JAOUEN, Annabelle. **Les relations interorganisationnelles des PME**, Paris: Lavoisier, 2008.
- HAHN, Corinne; MACE, Sandrine. **Méthodes statistiques appliquées au management**, Paris (France): Pearson Education, 2012.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **Management des organisations**, 2<sup>e</sup> Edition, Paris (France): De Boeck Université, 2006.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Management: Principes et méthodes de gestion**, Traduit et adapté par Gilles DUCHARME, Québec (Canada): Mcgraw-Hill, 1980.
- KOOPMANS, Linda. **Measuring Individual Work Performance**, The Netherlands: CPI Koninklijke Wöhrmann, 2014.
- LE LOUARN, Jean-Yves. **Gestion stratégique des ressources humaines**, France: Wolters Kluwer, 2010.
- LEMIRE, Louise; MARTEL, Gaétan. **L'approche systémique de la gestion des ressources humaines -Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxi<sup>e</sup> siècle-**, Préface de Laurent BELANGER, (Québec (Canada): Presses de l'université du Québec, 2007).
- SAINT-ONGE, Sylvie; HAINES, Victor. "La gestion des performances des organisations et des personnes," **Gestion des performances au travail** (France: De Boeck Supérieur, 2007).

- Sekiou; Blondin; Fabi; Bayad; Peretti; Alis; Chevalier. **Gestion des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> Edition, Paris (France): De Boeck Université, 2001.
- TAMKIN, Penny. **High performance work practices**, Brighton (U.K.): Institute for employment studies, 2004.
- WOOD, Geoffrey; COLLINGS, David G. **Human resource management: A Critical Introduction**, Oxfordshire (U.K.): Routledge, 2018.

### الكتيبات

- BORMAN, Walter C.; ILGEN, Daniel R.; KLIMOSKI, Richard J. **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, Vol.12, New jersey (U.S.A.): John Willey & Sons, 2003.
- COOPER, Cary; BARLING, Julian. **The handbook of organizational behavior**, U.S.A., Sage Publications, 2007.
- SCHNEIDER, Benjamin; BARBERA, Karen M. **The oxford handbook of organizational climate and culture**, U.S.A., Oxford University Press, 2014.
- SONNENTAG, Sabine; VOLMER, Judith; SPYCHALA, Anne. "Job Performance," **sage handbook of orgazitional behavior**, vol. 1, los Angeles (U.S.A.): SAGE, 2010.
- United States Office of personnel management. **A handbook for measuring employee performance**, U.S.A.: OPM, 2017.

### القواميس

- **Dictionnaire Larousse -Maxipoche-** (Italie: La Tipografica Varese, 2016).
- **Oxford Advenced Learner's Dictionary - International Student's Edition -** (U.S.A.: Oxford University Press, 2010).
- PERETTI, Jean Marie. **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, 3<sup>e</sup> Edition, Paris (France): Vuibert, 2003.

### المجلات

- AÏT RAZOUK, Abdelwahab; BAYAD, Mohamed. "GRH mobilisatrice et performance des PME," **Revue de gestion des ressources humaines**, Paris (France), ESKA, 2011.
- ARRAU, Gregorio Pérez; MEDINA, Felipe Muñoz. "Human resource management in small and medium-sized vineyards in Chile," **Agricultural Economics**, Vol. 41 N<sup>o</sup> 2, Santiago (Chile), The university of Santiago, 2014.
- ATWATER, Leanne E.; WALDMAN, David A.; BRETT, Joan F. "Understanding and optimizing multisource feedback," **Human Resource Management**, Vol. 41, N<sup>o</sup> 2, 2002.

- BAGUL, D. B. "Study of employee's performance management system," **Scholarly research journal for humanity science and english language**, Vol. 1, Alandi (India), SRJIS, 2014.
- BARRAUD-DIDIER, Valérie; GUERRERO, Sylvie; IGALENS, Jacques. "L'effet des pratiques de GRH Sur la performance des entreprises: Le cas des pratiques de mobilisation," **Revue de gestion des ressources humaines**, Vol. 47, France, ESKA, 2003.
- BEHESHTIFAR, Malikeh; ZARE, Elahe. "Effect perceived organizational support on employees' attitudes toward work," **Science Series Data Report**, Vol. 4, N<sup>o</sup> 9, IRAN, SID, 2012.
- BERISHA, Gentrit; PULA, Justina Shiroka, "Defining Small and Medium Enterprises: A critical review ," **Academic journal of business, administration, law and social sciences**, Tirana (ALBANIA), IIPCCL Publishing, 2015.
- BICHON, Arnaud. "Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005.
- DEMEROUTI, Evangelia; XANTHOPOULOU, Despina; TSAOUSIS, Ioannis; BAKKER, Arnold B. "Disentangling Task and contextual performance -a multitrait-multimethod approach-," **Journal of personnel psychology**, Vol. 13, N<sup>o</sup> 2, U.k., Hogrefe Publishing, 2014.
- DUBOULOZ, Sandra. "Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH: Une combinaison gagnante," **Revue Française de gestion**, N<sup>o</sup> 238, France, Lavoisier, 2014.
- EISENBERGER, Robert; RHOADES, Linda. "Perceived Organizational Support: A review of the literature," **Journal of applied psychology**, Vol. 87, N<sup>o</sup> 4, U.S.A., American Psychological Association, 2002.
- FALL, Amar. "Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: Résultats d'une étude empirique," **Relations Industrielles**, Vol. 69, N<sup>o</sup> 4, Canada, Département des relations industrielles de l'université Laval, 2014.
- FILION, Louis Jacques; LIMA, Edmilson. "Le partage de la vision dans les très petites entreprises," **la série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier**, Montréal (canada), HEC Montréal, 2012.
- GOMES, A. Rui. "Transformational leadership: Theory, Research, and Application to sports," **Contemporary topics and trends in the psychology of sports**, New York (U.S.A.), Nova Science Publishers, 2014.
- GOVAERTS, Marjan J.B.; VAN DE WIEL, Margje W.J.; VAN DER VLEUTEN, Cees P.M. "Quality of feedback following performance assessments: Does assessor expertise matter?," **European Journal of training and development**, England, Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- GUERRERO, Sylvie; BARRAUD-DIDIER, Valérie. "L'étude de la mobilisation des salariés," **Revue de gestion 2000**, Vol. 18, N<sup>o</sup> 4, Bruxelles (Belgique), ICHEC, 2001.
- GULATI, Rachna; MIKHAIL, Osama; O. MORGAN, Robert; SITTIG, Dean F. "Vision statement quality and organizational performance in U.S. hospitals," **Journal of healthcare management**, U.S.A., American College of Healthcare Executives, 2016.
- GURLEY, D. Keith; PETERS, Gary B.; COLLINS, Loucrecia; FIFOLT, Matthew. "Mission, Vision, Values, and Goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools," **Journal of educational change**, Alabama (U.S.A.), Springer Science, 2014.

- INDERMUN, Vartikka; SAHEEDBAYAT, Mohamed. "The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective," **International journal of innovative research in management**, N<sup>0</sup> 2, Vol. 11, 2013.
- KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle. "The power of vision: Statements that resonate," **Journal of business strategy**, Vol. 31, N<sup>0</sup> 1, England, Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- KHAN, Fazal; WADOOD, Fazli. "The importance of SMEs, and furniture manufacturing SMEs in Malaysia: A review of literature," **International Journal of business management**, Vol. 2, Seiersberg (Austria), Science Arena Publications, 2017.
- KUMAR, Pradeep. "Rethinking high-performance work systems," **Current Issues Series**, Kingston (Jamaica), IRC Press, 2000.
- LEVIN, Ira M. "Vision revisited: Telling the story of the future," **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 36, N<sup>0</sup> 1, London, SAGE Publishing, 2000.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. "Les quatre niveaux du management des compétences: Individuel, Collectif, Stratégique et Environnemental," **Guide du management des compétences**, Paris (France), AFNOR, 2008.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. "Management des compétences et organisation par projets: Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe," **La revue des sciences de gestion**, France, Direction et gestion des entreprises, 2008.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina; SAINT-GERMES, Eve. "Compétences individuelles et employabilité: Essai de clarification de leur articulation," **Revue @GRH**, Paris (France), De Boeck Supérieur.
- Marylène, GAGNE; FOREST, Jacques. "the study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate," **Canadian Psychology**, Vol. 49, N<sup>0</sup> 3, Québec (Canada), the Canadian Psychological Association, 2008.
- MAYER, Roger C.; H. DAVIS, James; SCHOORMAN, F. David. "An integrative model of organizational trust," **Academy of management review**, Vol. 20, N<sup>0</sup> 3, New York (U.S.A.), Academy of management, 1995.
- MEKKIOUI, Soumia; ZIANI, Nedjia. "La rémunération un outil de développement des ressources humaines," **Revue Algérien de développement économique**, N<sup>0</sup> 3, Algérie, Université Mascara, 2015.
- MEREDITH E., David; FOREST R., David; FRED R., David. "Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction," **International Journal of business, marketing, and decision sciences**, Vol. 7, N<sup>0</sup> 1, U.S.A., IABPAD, 2014.
- MEYER, John; TOPOLNYTSKY, Laryssa. "Organizational culture and retention," **Culture**, Vol. 45, U.S.A., American Psychological Association, 2000.
- MULLANE, John V. "The mission statement is a strategic tool: When used properly," **Management Decision**, U.S.A., MCB UP Limited, 2002.
- MUNTEANU, Anca-Ioana. "What means high performance work practices for human resources in an organization?," **Annals of the university of Petroșani of economics**, Romania, University of Petroșani, 2014.
- NEAGU, Cibela. "The importance and role of small and medium-sized businesses," **Theoretical and applied economics**, Vol. XXIII, N<sup>0</sup> 3, Bucharest (ROMANIA), AGER, 2016.

- NK SAUNDERS, Mark; THORNHILL, Adrian. "Organisational justice, trust and the management of change: An exploration," **Personnel Review**, Vol. 32, U.K., MCB UP Ltd, 2003.
- ORGAN, Dennis W. "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," **Human Performance**, Vol. 10, N<sup>o</sup> 2, U.S.A., Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; BETH PAINE; Julie; BACHRACH, Daniel G. "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research," **Journal of management**, Vol. 26, N<sup>o</sup> 3, U.S.A., Elsevier Science, 2000.
- PULAKOS, Elaine D.; ARAD, Sharon; DONOVAN, Michelle A.; PLAMONDON, Kevin E. "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance," **Journal of applied psychology**, U.S.A., American Psychological Association, 2000.
- PURANG, Pooja; SHARMA, Anuradha. "Value institutionalization enhances commitment: Perspective of culture in Indian organisations," **Indian Journal of industrial relations**, Vol. 43, N<sup>o</sup> 1, India, Shri Ram Centre for industrial relations and human resources, 2007.
- RABIE, Claudette; CANT, Michael C.; WIID, Johannes A. "Training and development in SMEs: South Africa's key to survival and success?," **The journal of applied business research**, Colorado (U.S.A.), The Clute Institute, 2016.
- SAEED, Rashid; MUSSAWAR, Shireen; LODHI, Rab Nawaz; IQBAL, Anam; NAYAB, Hafiza Hafsa; YASEEN, Somia. "Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan," **Middle-east journal of scientific research**, Pakistan, IDOSI Publications, 2013.
- SAMPE, Ferdinandus. "Cultural Relationship and HRM Practices in Indonesian SMEs," **International journal of research and innovation in social science**, Vol. III, N<sup>o</sup> VII, India, RSIS, 2019.
- SARSTEDT, Marko; RINGLE, Christian M.; HAIR, Joseph F. "PLS-SEM: Looking back and moving forward," **Long Range Planning**, Elsevier Ltd., 2014.
- SIMARD, Gilles. "Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique," **Interactions**, Vol. 6, N<sup>o</sup> 2, Québec (Canada), 2002.
- SIRE, Bruno; GUERRERO, Sylvie. "La notion de mobilisation en GRH: Essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de L'AGRH," **Revue de gestion des ressources humaines**, Vol. 40, France, ESKA, 2001.
- TREMBLAY, Michel; CHENEVERT, Denis; SIMARD, Gilles; LAPALME, Marie-Eve; OLIVIER, Doucet. "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005.
- TREMBLAY, Michel; SIMARD, Gilles. "La mobilisation du personnel: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité," **Revue de gestion**, vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005.
- TREMBLAY, Michel; WILS, Thierry. "La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous," **Revue de gestion**, Vol. 30, N<sup>o</sup> 2, Canada, HEC Montréal, 2005.
- VENTON, J. Peter. "A general theory of delegation, accountability and empowerment," **The Canadian journal of program evaluation**, Vol. 12, Toronto (Canada), Canadian Evaluation Society, 1997.

- VISWESVARAN, Chockalingam; ONES, Deniz S. "Perspectives on models of job performance," **International journal of selection and assessment**, Vol. 8, N<sup>o</sup> 4, U.S.A., Blackwell Publishers, 2000.
- WITT, L. A.; KACMAR, K. Michele ; CARLSON, Dawn S.; ZIVNUSKA, Suzanne. "Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance," **Journal of organizational behavior**, Vol. 1, N<sup>o</sup> 8, U.S.A., John Willy & Sons, 2002.

### المذكرات والأطروحات

- ALIE, Karine. Comparaison de deux outils mesurant certains aspects organisationnels de la mobilisation du personnel dans une organisation de soins de santé et de services sociaux, Thèse de doctorat en psychologie D.Ps non publiée, Canada, Université de Sherbrooke, 2007.
- CANIVENC, Suzy. Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication non publiée, France, Université de Rennes 2, 2009.
- DUGUAY, Dominique. Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés le rôle de la justice, du soutien et de la confiance, Thèse de doctorat en psychologie non publiée, Canada, Université du Québec, 2006.

### أوراق بحثية ومطبوعات

- BRUN, Jean-Pierre; DUGAS, Ninon. Avec la collaboration de Marc TISON, **La reconnaissance au travail: Une pratique riche de sens**, Document de sensibilisation, 2<sup>e</sup> Edition, Québec (Canada): Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du secrétariat du conseil du trésor, 2002.
- WILS, Thierry; LABELLE, Christiane; GUERIN, Gilles; TREMBLAY, Michel. **Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines**, Document de recherche, Québec (Canada), Université de Québec a Hull, 1998.

### الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- DEFÉLIX, Christian; RETOUR, Didier. "La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante: le cas Microtek," **6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME**, Montréal (Canada), Montréal HEC, 2002.
- GORENAK, Mitja; KOSIR, Suzana. "The importance of organizational values for organization," **international conference of management, knowledge and learning**, Slovenia, 2012.
- SAREMI, Hamid. "Empowerment as a new approach in the management," **The international conference on global business, economics, finance and social sciences**, Bangkok (Thailand), 2015.

## القوانين والمراسيم

- The Small Business Administration. "Small Business Act," [https://www.sba.gov/sites/default/files/Small%20Business%20Act\\_0.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/Small%20Business%20Act_0.pdf) (See on: 12/03/2019).
- The Small Business Administration. **Table of small business size standards**, Washington (U.S.A.), SBA, 2019.

## مواقع الانترنت

- BOULIANNE, Frédéric. "Etude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations," <https://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ31692.pdf>, 1998 (Consulté le: 20/6/2016).
- BRIDOUX, Flore. "A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition," [https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/iag/documents/WP\\_110\\_Bridoux.pdf](https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf) (See on: 06/08/2018).
- CADIN, Sarah. "La Gestion Des Compétences," <https://www.manager.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm> (Consulté le: 07/08/2018).
- CHARBONNIER, Audrey; SILVA, Carlos Andrés; ROUSSEL, Patrice. "Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: Etude exploratoire," [http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure\\_explo\\_de\\_la\\_perfomance\\_au\\_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf](http://www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf) (Consulté le: 16/04/2015).
- Department of human resources of Manchester meteropolitan university. "Performance management: An introduction," [https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Performance\\_Management\\_Guide.pdf](https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Performance_Management_Guide.pdf) (See on: 16/08/2015).
- "Goals and Objectives," <https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/06/BUS208-4.2.pdf> (See on: 21/04/2018).
- HARRISON, Kim. "Why employee recognition is so important," <https://oelausd.org/sites/oelausd.org/files/EverydayHeroes/Why%20employee%20recognition%20is%20so%20important.pdf> (See on: 31/12/2016).
- KANTABUTRA, Sooksan; AVERY, Gayle. "A critical review of the "Vision" literature," [https://www.researchgate.net/publication/266179953\\_A\\_Critical\\_Review\\_of\\_the\\_Vision\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/266179953_A_Critical_Review_of_the_Vision_Literature), 2015 (See on: 09/02/2018).
- LE BOULAIRE, Martine; RETOUR, Didier. "Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: Quel est le rôle de la fonction RH ?," <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (Consulté le: 29/09/2018).

- MARTIN, Dominique; CROISILLE, Xavier. "L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles -Une étude en entreprise-",  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00008978>, 2006 (Consulté le: 13/10/2016).
- MOULINS, Marie-Christine. "Système de rémunération",  
<https://www.manager.com/ressources-humaines/syséme-remuneration.pdf>, 2011  
(Consulté le: 02/11/2018).
- RAJASEKAR, S.; PHILOMINATHAN, P.; CHINNATHAMBI, V. "Research Methodology", <https://arxiv.org/pdf/physics/0601009.pdf>, India, 2013 (See on: 12/04/2019).
- SALGADO, Melchior. "La performance: Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations",  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, 2013 (Consulté le: 11/03/2015).
- SONNTAG, Thomas. "Le partage de l'information",  
[https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/le-partage-de-l-information -3stmg\\_sdg\\_07](https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/le-partage-de-l-information -3stmg_sdg_07) (Consulté le: 22/12/2018).
- Team FME. "effective goal setting",  
<https://sclaa.com.au/wp-content/uploads/2015/03/Effective-Goal-Setting.pdf>, 2013 (See on: 12/06/2018).
- TORRES, Olivier. "les PME",  
<http://oliviortorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf> (Consulté le: 16/08/2019).
- TORRES, Olivier. "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME",  
<http://oliviortorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF> (Consulté le: 16/08/2019).
- TREMBLAY, Michel; LANDREVILLE, Pascale-Edith. "L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel: Influence directe ou indirecte?",  
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008landreville-trembley.pdf> (Consulté le: 16/12/2018).

### التقارير والإحصائيات

- BOLTON, J. E. **Small Firms - Report of the Committee of Inquiry on Small Firms-**, London (U.K.), Majesty's Stationery Office, 1978.
- La Commission Européenne. **Guide de l'utilisateur pour la définition des PME**, Luxembourg: Office des publications de l'Union Européenne, 2015.
- Ministère de l'Industrie et des Mines. "Bulletin d'information statistique",  
<http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>, N<sup>0</sup> 26, N<sup>0</sup> 28, N<sup>0</sup> 30, N<sup>0</sup> 32, N<sup>0</sup> 33,  
(Consulté le: 26/8/2019).
- OECD Council. **Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy**, Paris (France), OECD, 2017.
- OECD. **Fostering greater SME participation in a globally integrated economy**, Mexico, OECD, 2018.
- OECD. **OECD SME and entrepreneurship outlook 2019**, Paris (France): OECD, 2019.
- OECD. **Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth**, Mexico, OECD, 2018.
- Private Sector Development Branch. **Supporting Private Industry, Vienna (Austria)**, UNIDO, 1999.

## فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9	أنواع أنماط العاملين والكيانات حسب صفتي التعبئة والتحفيز	1/1
12	صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ	2/1
13	اتجاهات الطاقة والمجهودات المبذولة من طرف العامل	3/1
16	أبعاد العلاقة العاطفية لحالة التعبئة	4/1
32	ممارسات تعبئة الموارد البشرية حسب دراسات بعض الباحثين	5/1
49	أنواع القيم حسب GANDZ و McDONALD	1/2
60	خصائص أنماط القادة	2/2
92	أبعاد الأداء التنظيمي حسب نموذج MORIN وزملائه	1/3
97	الأبعاد السلوكية لأداء العاملين حسب CAMPBELL	2/3
109	ممارسات الأداء العالي للعاملين حسب دراسات بعض الباحثين	3/3
132	المعايير النوعية المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة	1/4
133	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2/4
134	تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة	3/4
134	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4/4
135	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5/4
145	صفات ومهارات مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6/4
153	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018	7/4
154	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018	8/4
155	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018	9/4
156	تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018	10/4
157	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2018	11/4

158	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تكوين القيمة المضافة في الجزائر خلال الفترة 2014 - 2016	12/4
159	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات في الجزائر خلال الفترة 2015 - 2017	13/4
160	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018	14/4
161	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018	15/4
161	تطور حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018	16/4
162	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف في ولاية سطيف خلال الفترة 2015 - 2018	17/4
166	إسقاط معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على مؤسسة SGP	1/5
169	مراحل نمو مؤسسة SGP	2/5
179	توزيع عبارات الاستبيان على مختلف المحاور الرئيسية والفرعية	3/5
180	سلم ليكرت الحماسي	4/5
182	معامل ألفا كرونباخ للدراسة التجريبية والميدانية	5/5
184	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov-Smirnov	6/5
185	قاعدة اتخاذ القرار في تحليل عبارات ومحاور الاستبيان بالاعتماد على اختبار T لعينة واحدة	7/5
187	مقاييس نمذجة PLS-SEM لتقييم نموذج الدراسة	8/5
191	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	9/5
192	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر	10/5
192	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	11/5
193	توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة	12/5
194	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات العمل في المؤسسة	13/5
194	توزيع أفراد المجتمع حسب المناصب المقلدة	14/5
195	توزيع أفراد المجتمع حسب الخضوع لدورات تدريبية داخل المؤسسة	15/5

197	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف والقيم	16/5
199	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالقيادة التحويلية	17/5
201	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتنظيم العمل	18/5
203	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعيين	19/5
204	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الكفاءات	20/5
206	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتعويضات	21/5
208	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بتقاسم المعلومات	22/5
209	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بالتغذية الراجعة التكوينية	23/5
211	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية	24/5
213	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات داخل الدور	25/5
214	نتائج الإجابات حول مستوى تبني السلوكيات الأخلاقية	26/5
215	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات احترام عقد العمل	27/5
216	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات الإخلاص في العمل	28/5
218	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات تطوير الكفاءات	29/5
219	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التحفيز الفردي	30/5
220	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات مساعدة الآخرين	31/5
221	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات تسهيل العلاقات البينية	32/5
222	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التنسيق مع الآخرين	33/5
223	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات الروح الرياضية	34/5
224	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التحسين المستمر	35/5
226	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات المشاركة في الحياة المدنية الداخلية	36/5
227	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات الولاء التنظيمي	37/5
228	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التوجه نحو العميل	38/5
229	نتائج الإجابات حول مستوى تبني سلوكيات التعبئة الفردية	39/5
236	نتائج معياري التحميلات الخارجية و AVE للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية	40/5

239	نتائج معيار التحميلات المتقاطعة لمؤشرات المتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية	41/5
241	نتائج معيار فورنل لاركر للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية	42/5
242	نتائج معياري ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة لممارسات تعبئة الموارد البشرية	43/5
243	نتائج معياري التحميلات الخارجية وAVE للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين	44/5
246	نتائج معيار التحميلات المتقاطعة لمؤشرات المتغيرات الكامنة لأداء العاملين	45/5
248	نتائج معيار فورنل لاركر للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين	46/5
249	نتائج معياري ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة لأداء العاملين	47/5
251	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين	48/5
251	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين	49/5
252	نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي لأداء العاملين	50/5
253	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين	51/5
254	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين	52/5
255	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل	53/5
255	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل	54/5
256	نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي لاحترام عقد العمل	55/5
257	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل	56/5

258	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لاحترام عقد العمل	57/5
259	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي	58/5
260	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي	59/5
260	نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتحفيز الفردي	60/5
261	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي	61/5
262	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتحفيز الفردي	62/5
263	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبة الفردية	63/5
264	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبة الفردية	64/5
264	نتائج قيم VIF للمتغيرات الكامنة الخارجية لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير الكامن الداخلي للتعبة الفردية	65/5
265	نتائج تقييم ملاءمة ودلالة معاملات المسار لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبة الفردية	66/5
266	نتائج تقييم معامل التحديد $R^2$ وحجم التأثير $f^2$ والملاءمة التنبؤية $Q^2$ لعلاقات تأثير المتغيرات المستقلة لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع للتعبة الفردية	67/5
268	نتائج الإجابات حول مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية	68/5
269	نتائج الإجابات حول مستوى أداء العاملين	69/5

## فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	النموذج الافتراضي للدراسة	أ
20	نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه	1/1
26	أشكال الاعتراف التنظيمي	2/1
33	سلوكيات ودينامكية تعبئة الموارد البشرية	3/1
20	نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه	4/1
26	أشكال الاعتراف التنظيمي	5/1
77	هرم التعويضات الإجمالية لـ Gérard DONNADIEU	1/2
171	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SGP	1/5
233	نموذج المسار للدراسة	2/5
270	نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على المتغير التابع لأداء العاملين	3/5
271	نموذج المسار لعلاقة تأثير المتغير المستقل لممارسات تعبئة الموارد البشرية على أبعاد المتغير التابع لأداء العاملين	4/5

## فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
286	استبيان ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين	1
294	قائمة المحكمين	2
295	مخرجات برنامج SPSS	3
310	ترميز استبيان ممارسات تعبئة الموارد البشرية وأداء العاملين	4
316	مخرجات برنامج Smart PLS	5

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات والتحديات المتعلقة ببيئتها الداخلية والخارجية، والتي تُعرقل تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتطور في السوق، ما فرض على القائمين عليها، من مالكيين ومسيرين، البحث عن أجمع الأساليب والطرق التي تُمكن من استغلال مواردها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة أحسن استغلال، بهدف تحسين قدرتها التنافسية، من بينها تلك المتعلقة بتبني أحدث المداخل الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو مدخل إستراتيجية تعبئة الموارد البشرية، والذي يركز على إقامة علاقات قوية مع العاملين، عن طريق تطبيق مجموعة من الممارسات الإدارية، يُطلق عليها ممارسات تعبئة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى جعل العاملين يتبنون اتجاهات وسلوكيات إيجابية في العمل، يُطلق عليها سلوكيات تعبئة الموارد البشرية، والتي تكون محصلتها النهائية هي تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين، تتجاوز المستويات المخططة والمتوقعة كما ونوعا، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى الرفع من الأداء الكلي للمؤسسات.

تظهر أهمية تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية والتي غايتها النهائية تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين أكثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بسبب طبيعة الخصائص التي تتصف بها، والتي تجعلها أكثر تأثرا بالتغيرات والتحديات التي تفرضها عليها البيئة التي تنشط فيها، مما أدى بها إلى تسجيل معدلات فشل مرتفعة أعلى بكثير من تلك الموجودة في المؤسسات الكبيرة.

لقد تم إعداد هذه الدراسة بهدف معرفة مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية، مستوى أداء العاملين، ومدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى كل بعد من أبعاده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد تم الاعتماد في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم إنجاز الدراسة الميدانية في المؤسسة المتوسطة Sétif Gold Plast، وهي مؤسسة جزائرية خاصة إنتاجية تنشط بولاية سطيف، حيث تم توزيع الاستبيان على العاملين الدائمين فيها، والذي يُقدر عددهم بـ 105 عامل دائم، وتم التمكن من معالجة 91 استبيان صالح للدراسة، وبالإستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة، التي أتاحت باستخدام برنامجين إحصائيين، هما SPSS و SMART PLS، تم إثبات صحة فرضيات الدراسة، حيث تم إثبات أن مستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين متوسط، كما تم إثبات وجود علاقة تأثير إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق ممارسات تعبئة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين، وعلى مستوى كل بعد من أبعاده، وهذا في المؤسسة المتوسطة SGP محل الدراسة الميدانية.

**كلمات مفتاحية:** ممارسات تعبئة الموارد البشرية، سلوكيات تعبئة الموارد البشرية، أبعاد أداء العاملين، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## abstract

Enterprises face numerous changes and challenges related to their internal and external environment, which hamper the attainment of their purposes of existence, progress and expansion in the marketplace. This has required the holders of these enterprises, to look for the most operative methods that might empower the exploitation of their resources in general and human resources in particular, with the aim of refining their competitiveness, including those related to the adoption of the latest strategic approaches to human resources management, which is grounded on establishing strong relationships with employees, through the application of a set of management practices, called human resources mobilization practices. These practices are aimed at making employees adopt positive attitudes and behaviours at work, called human resources mobilization behaviours, whose final outcome is to achieve high levels of employee performance, exceeding the planned and expected levels in terms of quantity and type which ultimately leads to the increase in the overall performance of these enterprises.

The importance of applying human resources mobilization practices, whose decisive resolution is to attain higher levels of performance in SMEs, is established by the nature of their characteristics, which make them more susceptible to the changes and challenges modelled by the environment in which they are active, ensuing significantly higher failure rates compared to those in large enterprises.

The study under scrutiny aimed at establishing the levels of application of human resources mobilization practices, the level of performance of workers, and the extent to which the level of application of human resources mobilization practices affects the performance of workers at the level of each dimension in small and medium enterprises. The field study was conducted at Setif Gold Plast, a private Algerian production enterprise operating in the state of Setif. A questionnaire was distributed to 105 full time workers, 91 questionnaires were processed fit for study. The utilisation of the two appropriate statistical programmes, SPSS and PLS SMART, permitted the validation of the hypotheses of the study, where the level of application of human resources mobilization practices and the level of performance of workers were found to be average. A positive and strong relationship of statistical significance has also been established for the level of application of human resources mobilization practices at the level of staff performance, and at the level of each dimension at Setif Gold Plast medium enterprise.

**Keywords:** Human Resources Mobilization Practices, Human Resources Mobilization Behaviours, Employee Performance Dimensions, Small and Medium Enterprises.