



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ال.م.د."
في علوم التسيير
تخصص: حوكمة المنظمات و إدارة الموارد البشرية

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على
الأداء التنظيمي

دراسة عينة من مسؤولي المؤسسات الجزائرية

مقدمة ومناقشة علنا من طرف
السيد(ة): بن عربية أسماء

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة	أستاذ التعليم العالي	بلقوم فريد
مناقشا	وهران 2 <td>أستاذ التعليم العالي</td> <td>بن بوزيان محمد</td>	أستاذ التعليم العالي	بن بوزيان محمد
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة -	عبد الرحمن جوهر
مناقشا	وهران 2	أ-	بوملاح عزيزة
مناقشا	جامعة	أستاذة محاضرة -	زواد رجاء
مناقشا	وهران 2	أ-	
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذة محاضرة -	
		أ-	

السنة الجامعية: 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ﴾

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية: ١

شكر و تقدير

نحمد الله عز و جل حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على نعمه علي و على لطفه بي، و لتوفيقه لي لإتمام هذه الأطروحة.

و يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى مشرفي الأستاذ الدكتور بن بوزيان محمد لتوجيهي وتقديمه لي التوجيهات و النصائح و التشجيعات للإنجاز و إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبول مناقشة أطروحتي و على رأسها الأستاذ طاهر لعرج، الأستاذة عبد الرحمن جوهر، الأستاذة بوملاح عزيزة، و الأستاذة زواد رجاء، و لهم كل التقدير و الإحترام.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال إدارة بعد التدرج جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، و بالأخص إلى السيدة بن مرزوق فوزية.

تشكرات الخالصة:

إلى أمي العزيزة الغالية جنتي و ملكتي.

إلى إبنني الغالي و نور عيني آدم عبد الله.

إلى أخواتي، أمال و زوجها يوسف، مريم و زوجها علي، نادية و زوجها سمير.

إلى إخوتي سمير، رشيد، محمد.

إلى أعز براعم المستقبل، فارس، فريال، فتح الله، أنس، نورهان، ريان، ياسين، و ليليا.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة بن سماعيل لمياء، و الأستاذ بن معمر عبدالباسط.

أيضا أتقدم بالشكر إلى كل مسؤولي و مسيري المؤسسات الجزائرية الذين ساهموا في إنجاز الدراسة الميدانية.

أشكر كل أساتذة جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، و كل أساتذة جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد، و كل زملاء الدفعة والأصدقاء.

أشكر كل من مدّ لنا يد العون و المساعدة و الدعاء الصالح.

إهداء

أهدي هذه الأطروحة :

إلى أمي الغالية

إلى إبنى أدم عبد الله
إلى أخواتي أمال، مريم و نادية
إلى إخوتي سمير، رشيد و محمد
إلى فارس، فريال، فتح الله، أنس، نورهان، ريان و
ياسين، ليلىا
و إلى جميع الأصدقاء و الزملاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	شكر و تقدير.....
IV	إهداء.....
V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الأشكال.....
XII	قائمة الجداول.....
XVI	قائمة الملاحق.....
أ-ي	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري ومراجعة الأدبيات	
1	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
9	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
42	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
65	المبحث الثاني: محددات الأداء التنظيمي.....
64	المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي.....
66	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي.....
76	المبحث الثالث: المقاربات المفسرة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي....
77	المطلب الأول: المقاربة الشمولية.....
82	المطلب الثاني: المقاربة الموقفية.....
84	المطلب الثالث: المقاربة الهيكلية.....
87	المبحث الرابع: التوجه الريادي.....
88	المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي.....
88	المطلب الثاني: أبعاد التوجه الريادي.....
92	خلاصة.....
الفصل الثاني : عرض وتحليل الدراسات السابقة	
94	تمهيد.....
95	المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية.....
96	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.....
128	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.....
128	المطلب الأول: أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة.....

130	المطلب الثاني: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
131	المطلب الثالث: جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة
133	خلاصة
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
135	تمهيد
136	المبحث الأول : منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)
136	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
149	المطلب الثاني: أداة الدراسة و مصادر جمع المعلومات.....
154	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
168	المطلب الرابع: منهجية وأساليب الدراسة.....
173	المبحث الثاني: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
173	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج.....
185	المطلب الثاني: مراحل و معايير تقييم نموذج الدراسة.....
208	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....
224	المبحث الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات
224	المطلب الأول: النتائج الرئيسية للدراسة.....
225	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
228	المطلب الثالث: التوصيات وأفاق الدراسة.....
231	خلاصة
232	الخاتمة العامة
236	قائمة المراجع.....
252	الملاحق.....

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة
-------	--------

ط	الشكل (I-1) نموذج الدراسة
8	الشكل رقم (I-2) نظام إدارة الموارد البشرية هدفه ودوره في النظام الكلي للمنظمة
11	(الشكل رقم (I-3) نظريات المدرسة الكلاسيكية
28	الشكل (I-4) يوضح هرم ماسلو للحاجات
35	الشكل (I-5) يوضح تطور إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
39	الشكل (I-6) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن
42	الشكل رقم (I-7) تحديات إدارة الموارد البشرية
48	الشكل رقم (I-8) يمثل مصادر الاستقطاب
49	الشكل رقم (I-9) مراحل التوظيف
51	الشكل رقم (I-10) مراحل التوظيف
53	الشكل رقم (I-11) يمثل أهم مراحل التدريب والتطوير
56	الشكل رقم (I-12) مراحل تقييم الأداء الوظيفي
67	الشكل رقم (I-13) أبعاد الأداء التنظيمي
68	الشكل رقم (I-14) أبعاد الأداء التنظيمي
68	الشكل رقم (I-15) أبعاد الأداء التنظيمي
69	الشكل رقم (I-16) أبعاد الأداء التنظيمي
70	الشكل رقم (I-17) أبعاد الأداء التنظيمي
70	الشكل رقم (I-18) أبعاد الأداء التنظيمي
71	الشكل رقم (I-19) أبعاد الأداء التنظيمي
77	الشكل رقم (I-20) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء التنظيمي للمنظمة
78	الشكل رقم (I-21) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي
83	الشكل رقم (I-22) نموذج المقاربة الموقفية
85	الشكل رقم (I-23) نموذج المقاربة الهيكلية
186	الشكل رقم (III.1) شكل الأسئلة المترابطة و المتباعدة
187	الشكل رقم (III.2) نموذج الدراسة يظهر التشبعات قبل حذفها
192	الشكل رقم (III.3) النموذج القياسي للدراسة بعد حذف التشبعات
193	الشكل رقم (III.4) قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability)
194	الشكل رقم (III.5) متوسط التباين المفسر
202	الشكل رقم (III.6) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)
206	الشكل رقم (III.7) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)
209	الشكل رقم (III.8) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)
214	الشكل رقم (III.9) تحليل الوساطة (وفقا Preacher and Hayes)
215	الشكل رقم (III.10) التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)
222	الشكل رقم (III.11) الأثر الكلي (Totale Effects)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
31	الجدول رقم (I-1): الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y):
37	الجدول (I-2): يوضح الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
43	الجدول (I-3) أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم دراستها في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي
64	الجدول (I-4) تعريف الأداء التنظيمي
71	الجدول (I-5) مفهوم الأداء التنظيمي
78	الجدول (I-6) يمثل مصطلحات "ممارسات إدارة الموارد البشرية
80	الجدول رقم (I-7): أهم الدراسات التي دعمت المقاربة الشمولية
81	الجدول رقم (I-8) أهم الباحثين المؤيدين المقاربة الموقفية
83	الجدول رقم (I-9) : بعض الدراسات التي تؤيد المقاربة الهيكلية
85	الجدول رقم (I-10) : الفرق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأوروبية والأمريكي
118	الجدول رقم (I.II) تصنيف الدراسات السابقة
139	الجدول رقم (I.III) عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة
139	الجدول رقم (II.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
140	الجدول رقم (III.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
141	الجدول رقم (IV.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحاجة الاجتماعية
141	الجدول رقم (V.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
142	الجدول رقم (VI.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة
143	الجدول رقم (VII.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بهذه المؤسسة
143	الجدول رقم (VIII.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية
145	الجدول رقم (IX.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة
146	الجدول رقم (X.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة
147	الجدول رقم (XI.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال

147	الجدول رقم (12.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة
148	الجدول رقم (13.III) أسماء محكمي أداة الدراسة
149	الجدول رقم (14.III) مقياس ليكارت الخماسي المستخدم
150	الجدول رقم (15.III) تصنيف أبعاد وعبارات المحور الأول للإستبيان
150	الجدول رقم (16.III) تصنيف أبعاد وعبارات المحور الثاني للإستبيان
151	الجدول رقم (17.III) تصنيف أبعاد و عبارات المحور الثالث للإستبيان
151	الجدول رقم (18.III) تصنيف عبارات الإستبيان الكلية
153	الجدول رقم (19.III) معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان الكلي
154	الجدول رقم (20.III) معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول
155	الجدول رقم (21.III) معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني "الأداء التنظيمي"
155	الجدول رقم (22.III) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من المحور الثالث "التوجه الريادي"
157	الجدول رقم (23.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقطاب و التعيين
158	الجدول رقم (24.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير
158	الجدول رقم (25.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور و التعويضات
159	الجدول رقم (26.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء
160	الجدول رقم (27.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأمن والصحة المهنية
161	الجدول رقم (28.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي
161	الجدول رقم (29.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء غير المالي
162	الجدول رقم (30.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدوانية التنافسية
163	الجدول رقم (31.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع و الابتكار
164	الجدول رقم (32.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستباقية
164	الجدول رقم (33.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد المخاطرة
165	الجدول رقم (34.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقلالية
166	الجدول رقم (35.III) معامل الإتساق البنائي لأبعاد الدراسة
173	الجدول رقم (36.III) تحليل أبعاد و عبارات المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية"
178	الجدول رقم (37.III) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد الأداء التنظيمي
180	الجدول رقم (38.III) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد التوجه الريادي
184	الجدول رقم (39.III) مراحل تقييم نموذج الدراسة بإستخدام برنامج Smart PLS3.3.9
188	الجدول رقم (40.III) نتائج قيم تشبعات عبارات أبعاد نموذج الدراسة
193	الجدول رقم (41.III) نتائج الصدق التقاربي
195	الجدول رقم (42.III) التباين بين الأسئلة (Cross Loadings)
198	الجدول رقم (43.III) تداخل المتغيرات (Variable Correlation- Root Squar of)

	(AVE
201	الجدول رقم (44.III) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)
203	الجدول رقم (45.III) قيم حجم الأثر f^2 (Effect Size)
204	الجدول رقم (46.III) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)
209	الجدول رقم (47.III) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)
215	الجدول رقم (48.III) التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)
219	الجدول رقم (49.III) أنواع الوساطة
220	الجدول رقم (50.III) تحديد نوع الوساطة
222	الجدول رقم (51 .III) الأثر الكلي (Totale Effects)

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
252	الملحق (1) إستمارة إستبيان
258	الملحق (2) إستمارة إستطلاع آراء المحكمين
259	الملحق (3) قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
259	الملحق (4) قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
260	الملحق رقم (5) نتائج AVE
260	الملحق رقم (6) نتائج قيم التشبعات لإبعاد الدراسة
261	الملحق رقم (7) نتائج الصدق التمايزي (Discriminant validity)
261	الملحق رقم (8) نتائج الصدق التمايزي
262	الملحق رقم (9) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)

262	الملحق رقم (10) قيم حجم الأثر f^2 (Effect Size)
263	الملحق رقم (11) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)
263	الملحق رقم (12) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)
264	الملحق رقم (13) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)
264	الملحق رقم (14) الأثر غير المباشر (Specific Indirect Effect)
265	الملحق رقم (15) الأثر غير المباشر (Total Indirect Effect)
265	الملحق رقم (16) الأثر الكلي (Total Effect)
266	الملحق رقم (17) Cross Loadings
267	الملحق رقم (18) الصدق و الثبات
268	الملحق رقم (19) البيانات الشخصية
270	الملحق رقم (20) البيانات الشركة
271	الملحق رقم (21) الإتساق الداخلي
287	الملحق رقم (22) الإتساق الكلي
289	الملحق رقم (23) معامل الارتباط بين الأبعاد
292	الملحق رقم (24) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

مقدمة عامة

توطئة

تحول الإقتصاد بعد الحرب العالمية الثانية من إقتصاد يعتمد على المقاربة الإدارية ذات إنتاج ضخم بتكاليف إنتاج منخفضة، ومع بداية القرن الواحد والعشرين والانفتاح العالمي والعولمة التي غيرت العالم، والإبداعات والإبتكارات التكنولوجية والمعلوماتية وحدة المنافسة والبيئة الديناميكية والمعقدة وغير المستقرة وأصحاب المصلحة، كلها عوامل ساهمت في تطوير القواعد الإدارية بشكل كبير.

فإنفتاح الأسواق العالمية والتطور السريع للتجارة والاستثمارات الأجنبية، يفرض على منظمات الأعمال التطوير والتنويع في منتجاتها سواء سلعا أو خدمات ذات الجودة وبأقل ثمن من أجل إشباع رغبات ومتطلبات المستهلكين، كلها أصبحت تحدي كبير للمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وأداء ممتاز لبقائها وإستمرارها.

فتحقيق هذه الميزة التنافسية بكفاءة وفعالية، وبقاء المؤسسة ونموها وتطورها في سوق المنافسة، يفرض عليها أن تُسطر إستراتيجية واضحة من أجل تحقيق مستوى أداء عال. بالإضافة إلى ذلك، تحاول المنظمات في الوقت الراهن تحقيق الإزدهار والتكيف مع مختلف التحديات التي تواجهها في بيئة شديدة التنافس، وذلك من خلال تحسين أدائها التنظيمي وتطوير مصادرها كالتكنولوجيا وأنظمة المعلومات... إلخ. فلم تعد تلك المصادر التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات كافية لتحقيق هذه الميزة التنافسية، وعليه أصبح عليها البحث أكثر عن مصادر أخرى داخلية تمكّنها من تحقيق أهدافها وهي الموارد البشرية.

على العموم اليوم في عالم الأعمال وفي الوقت الذي كانت تبحث فيه المنظمات على كيفية تحقيق وإكتساب الميزة التنافسية، وجدت وأدركت أن المورد البشري هو في حد ذاته ميزة تنافسية، وأفضل الأصول على الإطلاق، والذي تتنافس به المنظمات، وتكتسح به الأسواق العالمية، فقد عرّف كل من (Wright, 1994, pp. 301-326) في نظرية الإعتماد على الموارد (RBV) على أن الموارد البشرية (HR) تعتبر مصدر للميزة التنافسية الدائمة. فالموارد البشرية التي تخلق القيمة تتميز بأنها: نادرة، صعبة الإستبدال، فريدة من نوعها (Barney, 1991, pp. 99-120) أما (Pfeffer, 1998, pp. 96-124) فإعتبر الموارد البشرية من الأصول ذات قيمة أكثر في أي منظمة، ولكنها تحقق نتائج أفضل فقط لعدد قليل من المنظمات، حيث إعتبر كل من (Gilmore, 2009) الموظفون كمصدر أساسي للميزة التنافسية، حيث أن جودة إدارة الموارد البشرية، لها تأثير كبير على أداء المنظمات وعلى أداء إدارة الأفراد.

فنجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على طبيعة إدارة الموارد البشرية، فممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر كقاعدة إستراتيجية الأكثر مرونة بالنسبة للمسيرين لتحقيق الأداء التنظيمي المطلوب للمنظمة (Becker, 1997, pp. 39-47) نقصد هنا بالقاعدة الاستراتيجية الأكثر مرونة هي أن المورد البشري هو العنصر الوحيد الذي يستطيع أن يتأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والمتغيرات البيئية الخارجية لتحقيق أعلى أداء تنظيمي. حيث أنه يجب أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والإختيار، التعيين والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتعويض، تقييم الأداء....) مسطرة وفقا لإستراتيجية الأعمال للمنظمة، بمعنى أنه يكون هناك توافق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة سواء كان ذلك في المجال الإنتاجي، الصناعي، التسويقي، الإقتصادي، المالي، الإداري....

تلخيصًا لما سبق، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة إستراتيجية للمنظمة لنجاحها وفعاليتها وتنافسيتها في سوق المنافسة. فمن الصّعب على المنظمة التي لا تملك إدارة الموارد البشرية أن تقيس كفاءة وفعالية الموظفين والمنظمة ككلّ، وأن تتخذ القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية، وبالتالي يكون تسيير أعمالها بأساليب وطرق غير منظمة دون وجود مسؤول عن الموارد البشرية، وهذا غالبا ما يؤدي إلى حدوث فوضى ونقص في التنظيم والتسيير الإداري، ومع مردودية ضعيفة، وإنتاجية قليلة.

وعليه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى إختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والدور الوسيط للتوجه الريادي في هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي والتوجه الريادي والعلاقة بين هذه المتغيرات مع ذكر بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومعرفة وجهة نظر المُدرّاء وكبار المسؤولين حول هذه العلاقة بين المتغيرات في المؤسسات الجزائرية.

وإستنادا إلى ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط في هذه العلاقة .

* مشكلة الدراسة

لقد إنصبّ إهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم التنظيمية والسلوك التنظيمي والإداري بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكيفية الرّفْع من الأداء التنظيمي، لأن التخصص والتعمّق والتوسع في دراسة هذه المتغيرات يثير الجدل و عددًا من التساؤلات حول طبيعة العلاقة، وأثر المتغيرات على بعضها البعض، لهذا نجد أن نتائج الباحثين

مختلفة، فالتطور التكنولوجي السريع وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وجدة المنافسة، دفعت وفرضت على المؤسسات التوجه إلى العمل بإدارة إستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)، وذلك من أجل الوصول للأهداف المسطرة، وتحقيق الميزة التنافسية بكفاءة وفعالية وإستمرار.

ولقد تناولت العديد من الدراسات الأولية موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي فقط بهذين المتغيرين، وأشارت إلى وجود علاقة بينهما مثل دراسة Huselid and Arthur, 1990, 1992, 1994, Huselid, 1993, 1995, Osterman, 1994, Becker, 1996, Derely and Huselid and Becker, 1997, Thompson, 1998, Mc Mahan et al, P feffer, 1994, 1998, Doty, 1996, Purcell et al, Patterson et al, 1997, 1999, P feffer et veiga ; P feffer, 1994, 1998, 2003, Pucell et al, 2003, Arcand et al, 2004, 1999, Lise Chrétien et Arcand and Beldegger, 2005, al, 2005.

ومن خلال الدراسات الحديثة كدراسة (Iqbal, 2019, pp. 181-193) بنيوزلندا، نجد أن هذه الدراسة تناولت المناخ الإبداعي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ودراسة (Katou, 2017, pp. 797-821) باليونان، تناولت إستراتيجية الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التشغيلي فقط، أما دراسة (Akila, 2017, pp. 51-61) بالجزائر، إستخدمت إستراتيجية الأعمال كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المؤسسة، ودراسة (Farouk, 2016, pp. 737-791) ، بالإمارات العربية المتحدة تناولت الإبداع التنظيمي كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، وعكس دراستنا نجد دراسة (Cemal Zehir, 2016, pp. 372-381)، بتركيا أنها إستخدمت متغير التوجه الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. و عليه فإن الاختلافات في بعض النتائج قد يُرجح إلى إختلاف المقاربات المنتهجة في كل دراسة لقياس هذه المتغيرات، بالإضافة إلى عدم مراعاة المتغيرات الأخرى كإستراتيجية الأعمال، وبالأخص التوجه الريادي ، إذن لا يوجد إستنتاج قوي ونهائي حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. من ناحية أخرى لم يتم إستخدام التوجه الريادي كمتغير معدل محتمل أن يتدخل في هذه العلاقة ومن المهم توضيح دور التوجه الريادي في

هذه العلاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة المورد البشري والتي لم تأخذ بعين الاعتبار على حسب علمنا في الدراسات الأدبية السابقة في الجزائر، وهذه هي فجوة الدراسة.

وإنطلاقاً من ذلك فإن الدراسة الحالية تهدف وتوسعي إلى معالجة مشكلة علمية ذات بُعدين، بُعد نظري وبعُد تطبيقي في آن واحد.

إذ يتمثل البُعد النظري في محدودية الدراسات المتعلقة بموضوع دراستنا بالأخص، والمتمثل في "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي والتوجه الريادي كمتغير وسيط" لهذه العلاقة، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم الإهتمام بدراسة تأثير تلك المتغيرات على بعضها البعض على حسب علمنا، فهناك دراسات قامت بدراسة متغير واحد وتأثيره على عدّة مُتغيرات والعكس صحيح.

أمّا البُعد التطبيقي لهذه الدراسة يتمثل في إختبار الدور الفعال للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى بناء نموذج مقترح لبيان هذا التأثير.

ومن خلال إستعراض الدراسات الأدبية تمّ التوصل إلى تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها وبيان معالمها بالسؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين ؟

* الأسئلة الفرعية

وينشَقّ من المشكلة الرئيسية ، الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؟
- 2- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؟
- 3- ما مدى تأثير التوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؟
- 4- ما مدى تأثير التوجه الريادي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؟ .

* أهداف الدراسة :

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يتمثل في إختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؛
- 2- قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؛
- 3- قياس أثر التوجه الريادي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؛
- 4- إختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؛
- 5- قياس أثر التوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين؛

* أهمية الدراسة:

1- الأهمية النظرية

تستمد دراستنا أهميتها من أهمية الدور الفعّال الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء أكبر للمؤسسة بمعنى تحقيق مستوى أداء عالٍ. وتُعدّ هذه الدراسة مُكمّلة للدراسات السابقة التي تبين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وتساهم في سدّ الفجوة العلمية في الدّراسات الأدبية المحلية والأجنبية. وتعتبر هذه الدراسة على حسب ظنّنا وبحثنا كأول محاولة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في مؤسسات الجزائرية بوجود التوجه الريادي كمتغير وسيط.

2- الأهمية العلمية

تعتبر هذه الدراسة كخطوة للقيام بالمزيد من الدراسات والتي تبين وتوضح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمة. وكذا أهمية الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات، بوجود أو إعتماد المؤسسات على التوجه الريادي كمتغير وسيط.

ونأمل بهذه الدراسة أن تتبنى المؤسسات ممارسات إدارة الموارد البشرية مسطرة مع إستراتيجية أعمالها لتحقيق أداء تنظيمي فعّال. بالإضافة إلى هذا على المؤسسات أن تُدرك

أيضا أن تبني التوجه الريادي يؤثر على علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات ويساعدها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعتبر توصيات هذه الدراسة مقدّمة لمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا الموضوع.

كما تهدف هذه الدراسة إلى إختبار العلاقات المباشرة و غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، و ذلك بإستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM-PLS)، و إستكشاف العلاقات الممكنة و المحتملة بين متغيرات الدراسة، و التنبؤ بها مستقبلا.

* فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث وإستنادا إلى مشكلة الدراسة، تمّت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية، التي سيجري إختبارها كالتالي:

– الفرضية الرئيسية الأولى:

H₀₁: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية) على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

– الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية) على التوجه الريادي (المخاطرة، الإبداع و الابتكار، الإستباقية، العدوانية التنافسية، الإستقلالية) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

– الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀₃: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية التوجه الريادي (المخاطرة، الإبداع و الابتكار، الإستباقية، العدوانية التنافسية، الإستقلالية) على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

– الفرضية الرئيسية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية) على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) بوساطة التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

* محدّدات الدراسة :

أهم الصعوبات التي واجهناها من أجل إعداد هذه الأطروحة :

- 1- صعوبة في تحديد وحصر متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع إلى إختلافها من دراسة إلى أخرى، وعلى عدم إتفاق الباحثين في بحوثهم على تحديد نفس المتغيرات؛
- 2- أيضا صعوبة تحديد متغيرات الأداء التنظيمي نظرا لإختلافها من دراسة إلى أخرى، فلم يكن هناك إجماع للباحثين على ذلك؛
- 3- قلة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية حول موضوع الدراسة على حسب ظننا؛
- 4- عدم مجانية الدراسات المنشورة في المجالات التي تحوي على متغيرات الدراسة؛
- 5- صعوبة في تحديد عبارات محاور الدراسة والتي تختلف من دراسة لأخرى؛
- 6- صعوبة في توزيع و إسترجاع إستبيانات الدراسة في فترة جائحة كورونا؛
- 7- إنشغال بعض أفراد عينة الدراسة، أو مماطلتهم في تعبئة الإستبيان؛
- 8- صعوبة في الحصول على البرامج الإحصائية و إستخدامها، خاصة برنامج SMARTPLS PRO الإحترافي غير المجاني.

* حدود الدراسة :

1- الحدود البشرية:

هذه الدراسة أجريت على عينة عشوائية من المديرين و المسييرين بدرجات متفاوتة، كالمدير العام ، المدير، نائب المدير، مدير الموارد البشرية، رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية ، وقد إستهدفت هذه الدراسة بشكل كبير ومباشر المسؤولين العمال أو الموظفون المتعاقدون بصفة دائمة ضمن مؤسساتهم، وذلك من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة، ذلك لأن العمال و الموظفين الدائمين أدري ببيئة عملهم لتواجدهم الدائم في مؤسساتهم.

2- الحدود الزمنية :

المدة الزمنية التي أستغرقت لإنجاز هذه الدراسة، وهي الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2022 أي مدة 6 سنوات، أما الحدود الزمنية للدراسة الميدانية، امتدت حوالي 12 أشهر أي من 2021/01/30 إلى غاية 2021/12/30.

3- الحدود الميدانية (المكانية)

تقتصر هذه الدراسة في حدودها الميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين، والبالغ عددها 168 مؤسسة جزائرية.

* نموذج الدراسة:

لإختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فقد تمّ تطوير وبناء نموذج فرضي للدراسة، حيث تمّ الإعتماد على الدراسات السابقة التالية في تحديد متغيرات الدراسة.

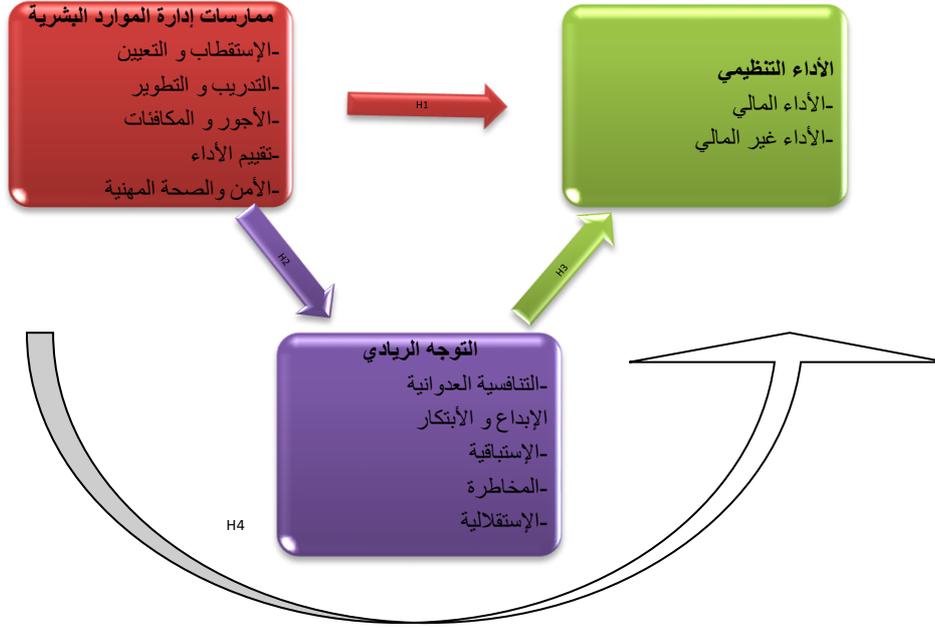
- 1- المتغيرات المستقلة : إعتدنا على دراسة (أبوجليدة، 2018) ودراسة (Abu Keir، 2016)) وقمنا بتطويرها .
- 2- المتغيرات التابعة : إعتدنا على ما أورده كل من (Obeidat, 2018, pp. 1-17) وقمنا بتطويرها .
- 3- المتغيرات الوسيطة : إعتدنا على ما أورده (Zehir, 2019, pp. 487-499) و (Zehir C. C., 2015, pp. 358-367) قمنا بتطويرها .

يظهر لنا نموذج الدراسة وجود ثلاثة متغيرات وهي كالتالي:

- 1- المتغيرات المستقلة و هي كالتالي: الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية.
- 2- المتغيرات التابعة و هي كالتالي: الأداء المالي، الأداء غير المالي.
- 3- المتغيرات الوسيطة و هي كالتالي: العدوانية التنافسية، الإبداع والإبتكار، الإستباقية، المخاطرة ، الإستقلالية.

ويظهر لنا النموذج أيضا مجموعة من الأبعاد لكلّ متغير.

الشكل I-1- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على متغيرات دراسة

* هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين: قسم نظري وقسم تطبيقي ، إلى جانب ذلك المقدمة والخاتمة.

المقدمة: وتشمل الإطار العام للدراسة بما في ذلك طرح المشكلة، والأسئلة الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، مُحدّدات الدراسة وهيكل الدراسة.

القسم النظري: ويحتوي هذا القسم على فصلين:

الفصل الأول: حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري ومراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي والتوجه الريادي ، حيث ينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، فالمبحث الأول يتم فيه عرض مختلف النظريات المفسّرة لإدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني يحدّد مقاربة الأداء التنظيمي، والمبحث الثالث فيركّز على أهم النظريات المفسّرة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أما المبحث الرابع فيشمل التوجّه الريادي وعناصره.

الفصل الثاني: صبّ إهتمامنا في هذا الفصل بتسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة والحديثة والمتعلّقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تناول المبحث الأول: الدّراسات المحلية، أما المبحث الثاني فتناول الدّراسات العربية، والمبحث الثالث تناول الدّراسات الأجنبية، والمبحث الرابع تجسّد في التّعليق على الدّراسات السابقة المذكورة.

القسم التطبيقي: ويحتوي القسم التطبيقي على الفصل الثالث

الفصل الثالث: وهو عبارة عن الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، وفيه تم تقديم كل إجراءات الدّراسة الميدانية، منهجية الدراسة، وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيقدّم و يحلّل ويعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات بالإضافة إلى المبحث الثالث يشمل إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدّراسة، و طرح بعض التوصيات وآفاق الدراسة للبحوث المستقبلية ..

الخاتمة: وتشمل الخاتمة العامة على العرض المختصر لفكرة العامة لموضوع دراستنا، و على أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

تمهيد:

إن التغيرات الاقتصادية والبيئية في العشريّات الأخيرة، والمنافسة الشديدة لمنظمات الأعمال في مختلف القطاعات، فرضت على المنظمات إعطاء أهمية وإعادة الإعتبار لمكانة الفرد داخلها، فبعدما كانت تُعتبر إدارة الموارد البشرية كنشاط فقط يدعم مختلف وظائف المنظمة، فحاليا إدارة الموارد البشرية، أصبحت الوظيفة التي تسمح بإبراز وتمييز وإلقاء الضوء على المنظمة أمام منافسيها. (Becker, 1997, pp. 1-6). فلم يعد ينصبُّ إهتمام المنظمات في الرّفْع من الإنتاجية فقط بالموارد المادي، بل وتعدّى إهتمامها إلى المورد غير المادي كالمعرفة والكفاءات، بغرض إيجاد حلول لكلّ المعوقات والمشاكل التي تُعيق وتطرأ على المنظمة، فعلى غرار إستثمار المؤسسة في الموارد الماديّة، عليها أيضا الإهتمام والإستثمار في الموارد غير المادية وذلك من خلال إكتساب ونقل المعرفة. فخلال السنوات الأخيرة أصبح إهتمام الباحثين والمسؤولين بالموارد البشري في منظمات الأعمال، كمقياس هام لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. واعتبروا أنّ المنظمات ذات الكفاءة العالية راجعة إلى إستخدامها الأحسن لممارسات إدارة الموارد البشرية.

فالدّراسات البحثية والعلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي كان لها صدى كبير في مجال البحث العلمي، فقد تخصّص بعض الباحثين في البحث في هذه العلاقة، والبعض الآخر في فهم ومعرفة طبيعة هذه العلاقة، وهناك من جادل رأي بعض الباحثين في معرفة كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرّفْع من الأداء التنظيمي.

حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يأخذها بعض الباحثين في دراساتهم كخزّمة تضمّ جميع الممارسات، والبعض الآخر يدرس ممارسات إدارة الموارد البشرية مُنفردة، وآخرون يعتبرون ويُشيرون فقط في دراساتهم أن هناك أحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HPWS)، إذ يمكن أن يكون لها أثر كبير على الأداء التنظيمي للمنظمة، لهذا إقترح كل من (BECKER, 1998, pp. 53-101) في مقالهم العلمي إلى ضرورة البحث أكثر والفهم أحسن، لكيفية إرتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمات. حيث يكمن أي نشاط في أي وظيفة من الوظائف الإدارية في الإستخدام الفعال والأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، وهذه الوظيفة تتمثل في الفهم، والتوظيف والتطوير الفعّال، ودمج إمكانيات الموارد البشرية وأطلق عليها "وظيفة الموارد البشرية". إذ يمكن القول أن الإستغلال الأمثل للمورد البشري في أي منظمة وتطويره والرّفْع من كفاءته، وتمتّعه بكلّ حقوقه يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. فالدّور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة راجع إلى البعد الإستراتيجي الذي يتمتع به، وهذا ما يسمح بتطوير إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ومنه إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

وعليه إختصّ الفصل الأول لهذه الأطروحة في تقديم وعرض الإطار النظري، ومراجعة أدبيات الدّراسة المتعلّقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وسلّطت الدراسة الضوء على مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، و مقارنة الأداء التنظيمي، كما تناولت الدراسة أيضا بعض المقاربات المفسرة لعلاقة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إضافة إلى ذلك تمّ الإهتمام بالتوجّه الريادي الذي يُعتبر كمتغيّر وسيط لنموذج الدراسة، وهذا ما تكلمّ عليه (Guest, 1997, pp. 263-276)

المبحث الأول: مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

تعدّ إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الرئيسية بالمنظمة، بإعتبارها تُمثّل الإدارة التي تُسيّر أهمّ وأعلى أصول المنظمة، وفي هذا الإطار نعرض بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

ظهر مفهوم أو مُصطلح إدارة الموارد البشرية (قحطان، 2014، 2015، صفحة 65) حديثًا في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطوّرات في الفكر الإداري، حيث بدأت بحركة الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" ، إذ ركّزت هذه الحركة إهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضا العاملين ، إضافة إلى مفهوم الرجل الإقتصادي الذي سادَ مفهومه وإعتنقه كثير من المُديرين؛ وهو مفهوم يؤكّد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية.

أما دراسات "هاوثورن" قد حوّلت إهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية إلى العلاقات الإنسانية وذلك خلال فترة الأربعينيات، حيث أظهرت دراسات "هاوثورن" أن إنتاجية الموظف تتأثر كذلك بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية، إضافة إلى العوامل المادية والمكافآت، وإن مشاعر وعواطف العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة، مثل: علاقات الجماعة، نماذج القيادة، ومساندة الإدارة، فمشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم. كذلك تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو وإزدياد قوة النقابات خلال هذه الفترة. فخلال السبعينيات والثمانينيات شاع الإستخدام الفعّال لمدخل الموارد البشرية بهدف زيادة فعالية المنظمة من جهة، وإشباع حاجات العاملين من جهة أخرى، إذ يركّز هذا المدخل على إدارة العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، أي يعتبر العنصر البشري كإستثمارات للمنظمة .

I. تعريف إدارة الموارد البشرية

فقد عرّف (بسيوني، 2005، صفحة 17) إدارة الموارد البشرية على أنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام ، وهي التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية رغبات الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود بإستمرار لزيادة الإنتاجية والربح. وعرّفها (الطائي ي، 2006) هي الإدارة المسؤولة عن الإهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلّق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب وإستخدامه أحسن إستخداما، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة، ولكي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها التغيير وعدم الإستقرار. وقد عرّفها (الطائي ه، 2014، صفحة 29) بأنها عبارة عن مستوردا كبيرا للجهود الكامنة والتي يمكن تطويرها إستراتيجيا والإستفادة منها وتوسيعها إلى حدّ كبير للمنافسة والتميّز. وقد عرّفها (حاجي، 2010، صفحة 9) هي مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية، محور عملها العنصر البشري، وكلّ ما يتعلّق به من أمور وظيفية.

وقد عرّفها (Schuler, 1995, p. 8) بأنها الإدارة المسؤولة عن رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف مواردها البشرية والمنظمة والمجتمع ككل. فحسب (Lado, 1994, pp. 699-727) تعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية كعملية تحويل مدخلات الموارد البشرية داخل نظام إدارة الموارد البشرية. و حسب (Ferguson, 2010, pp. 471-494) تُعرّف إدارة الموارد البشرية كمجموعة أنشطة والوظائف والعمليات المتميّزة والمتربطة، تهدف إلى جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها. وقد عرّفها (Armstrong, 2006, p. 3) على أنها نهج إستراتيجي متماسك، لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، فالأشخاص الذين يعملون بها يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها. كما أنها عبارة عن مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الإيديولوجي والفلسفي. وعرّفها أيضا (John, 1995, p. 5) على أنها مقارنة مميّزة لإدارة التوظيف تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنسيق وتكامل النظام الثقافي والهيكل ونظام الأفراد. وعرّفها أيضا (Mitchel, 2009, p. 3) على أنها مقارنة إستراتيجية، متكاملة ومتناسقة لتوظيف وتطوير ورفاهية الأفراد العاملين بالمنظمة. كما عرّفها (Beer, 1984) بأنها تشمل مجموعة الإجراءات والقرارات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمة. أيضا عرّفها (Guest D. , 1987, pp. 503-521) على أنها عبارة عن مجموعة من السياسات المصمّمة للرفع من التكامل التنظيمي والتزام الموظفين، وكذا تحقيق مرونة وجودة العمل. وعرّفها (Boxall, 2007, pp. 261-270) على أنها: تعتبر إدارة العمل والأفراد عن الغايات المرجوة. وعرّفها (Grimshaw, 2007) على أنها تهتم بكيفية إدارة المنظمات لقوى العمل.

وبناءً على مختلف التعاريف يمكن أن نعطي تعريفات لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

- 1- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تسمح بالإستخدام والإستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل تحقيق فعالية و فاعلية المنظمة.
- 2- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تسعى في البحث عن الكفاءات والمهارات، وتحديدتها والحصول عليها، وتطويرها وتنميتها، وإستخدامها، و الحفاظ عليها و تملكها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بالتنسيق مع جميع الإدارات.
- 3- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تمثل العمود الفقري للمنظمة، وتعمل على جذب وإستقطاب وتطوير الكفاءات وقيادتها وتحفيزها والمحافظة عليها من أجل الرفع من الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والبقاء في سوق المنافسة.

II. أهمية إدارة الموارد البشرية

تسعى كلّ منظمة إلى تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، وذلك من خلال توفير وتخصيص الموارد اللازمة، حيث تحتل الموارد البشرية مركز الصدارة بين هذه الموارد ككل. فتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في التسيير الفعّال لوظائفها ومنها:

- تعدّ إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإستراتيجية للمنظمة التي تحقّق الأهداف على المدى القصير والطويل؛
- تمثل إدارة الموارد البشرية نشاطا إقتصاديّا في المجتمع، لأنها تعدّ القوّة العاملة الموجودة في المجتمع (الطائي ه، 2014، صفحة 39)؛
- إن الموارد البشرية هي أحد أهم الموارد لأن إستخدام الموارد المادية يكون من طرف الموارد البشرية للمنظمة؛
- تعمل على تحقيق الموائمة والإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة (Franck, 2015, p. 76)؛
- زيادة قدرة المنظمة على جذب وإستقطاب الكفاءات والخبرات والعقول المبتكرة والمبدعة والمؤهلة، و تعيين أفضل للموارد البشرية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب والاحتفاظ بها؛
- التسيير التنبؤي للقوى العاملة من خلال التخطيط للموارد البشرية لتحقيق حاجات المنظمة الكمية والنوعية، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- التدريب والتطوير، وتنمية المهارات وقدرات القوى العاملة لممارسة المهام الموكلة إليهم في مناصبهم؛
- التحفيز والتعويض والرّفْع من الأجور يساعد القوى العاملة على الرّفْع من آدائها، وزيادة ولائها وانتمائها لمنظماتها، لتتمكن من إنتاج سلع وخدمات متميزة وذات جودة، تُرضي بها زبائنها وعملائها.

نستمد أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كلّ منظمة من خلال التخطيط التنبؤي للقوى العاملة لتحديد إحتياجاتها كمّا ونوعا، والإستقطاب والإختيار الأفضل للكفاءات المؤهلة والتعيين والتطوير الكوادر البشرية والتنمية والتحفيز والرفع من الأجور والترقية، كلها ممارسات ترفع من أداء الموارد البشرية وتشجع الإنضباط والإلتزام بالقيام بالأعمال وتساهم في التسيير الفعّال والمُنتج للأعمال.

III. أهداف إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ولكن يتوافق الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على وضع إستراتيجية الموارد البشرية

وفقا لمتطلبات وإحتياجات وإستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والمدى الطويل، لتسهم من خلالها بتوفير القوى العاملة المؤهلة لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف تنظيمية بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها (عقيلي، 2005، صفحة 29).

1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية (efficiency)

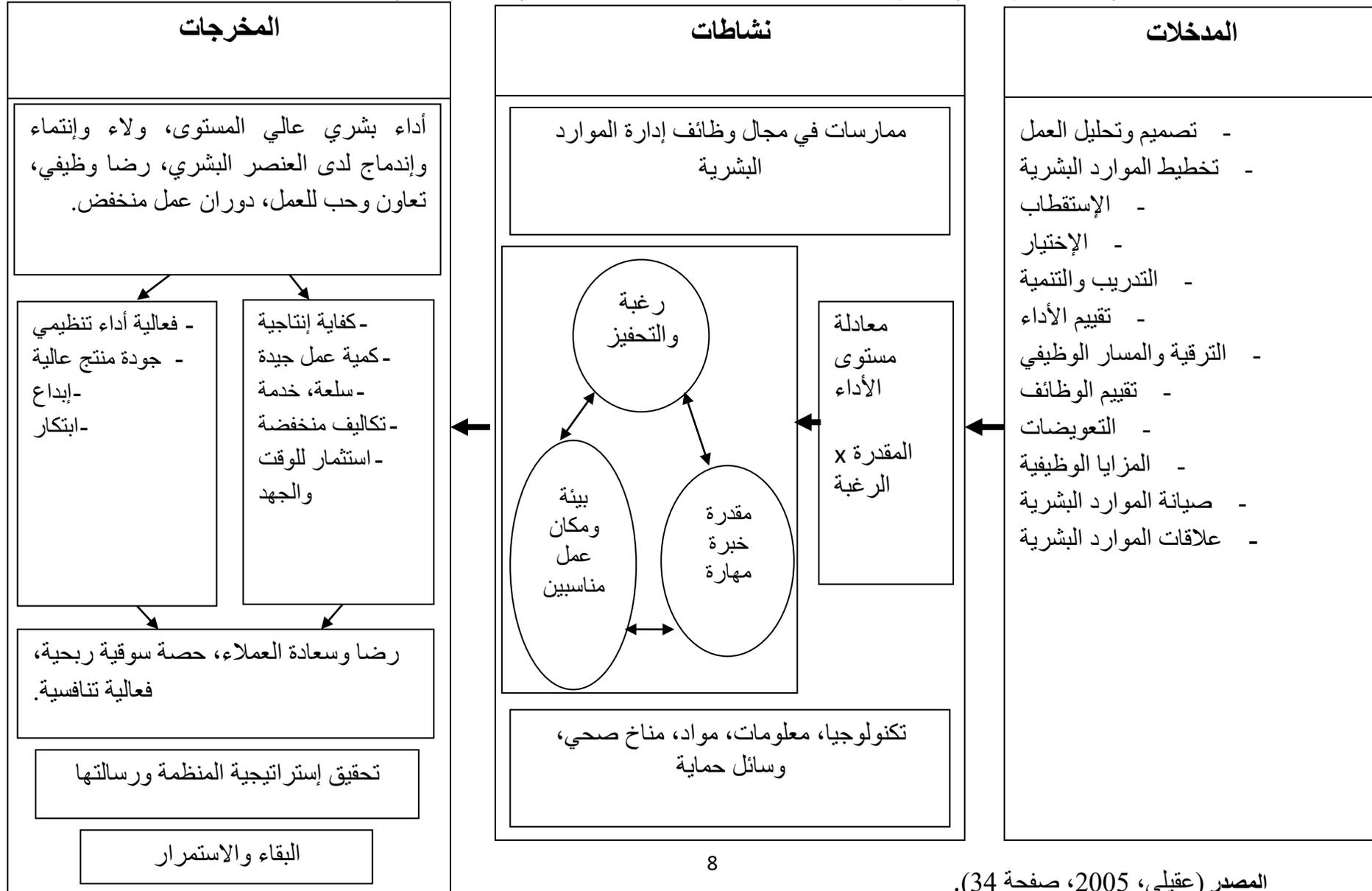
يستخدم المورد البشري موارد المنظمة سواء كانت موارد مادية أو معنوية: كالألات والمعدات، تكنولوجيا المعلومات...إلخ، فمن خلال دمج هذه الموارد المادية مع الموارد البشرية الكفوءة ذات المستوى العال من الأداء، يحقق لنا الإستخدام الأمثل لهذه المدخلات، و التي تُنتج لنا مُخرجات ذات تكاليف منخفضة وذات جودة وبكميات مُحددة. فالقوى العاملة في المنظمة لها القدرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق التقليل من تكاليف المدخلات وتعظيم المخرجات كالأرباح. كما يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلا ومُدربا، ومُحفّزا ذو ولاء وإنتماء لمنصبه وللمنظمتة.

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (effectiveness)

إن هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة، إذ تسعى إلى ذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية بالبقاء والإستمرار في سوق المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسة ناجحة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات ميزة وجودة عالية وبأقل التكاليف. هذه المخرجات التي هي عبارة عن سلع وخدمات و التي تقدّمها المنظمة لسدّ وتلبية حاجات ورغبات زبائنها وإرضاء عملائها، و بهذا تحقق المنظمة أداء تنظيمي فعّال. إذ تعتمد فاعلية الأداء التنظيمي على فعالية أداء الموارد البشرية، وعليه فإن الرّفْع من أداء الموارد البشرية يعتمد على دور إدارة الموارد البشرية في إستغلال مدخلاتها من الموارد البشرية، من خلال الإستثمار فيها؛ بالدورات التدريبية والتكوين المستمر والتنمية والتطوير، والتحفيز والتعويض والرّفْع من الأجور، وتحقيق الأمن والسلامة المهنية.

ونوجز ما ذكرناه في الشكل التالي (الشكل رقم I. 1) الذي يمثل نظام إدارة الموارد البشرية وهدفه ودوره في النظام الكلي للمنظمة من أجل البقاء والإستمرار .

(الشكل رقم I. 2) نظام إدارة الموارد البشرية هدفه ودوره في النظام الكلي للمنظمة



وعليه فوظيفة إدارة الموارد البشرية تعمل ضمن نظام متكامل ومتفاعل ومترابط ذو مدخلات ومخرجات، فمثلا الإختيار والتعيين المناسب للمورد البشري في مكانه المناسب، وتدريبه وتطويره على مهامه، وتحفيزه وكذا توفير له مكان عمل صحي وآمن يساهم في تحقيق ما نسويه بالمقدرة والرغبة في القيام بالمهام لديه، فلما تقترن المقدرة بالرغبة بالعمل لدى المورد البشري، فهي بذاتها تساهم في تحقيق أداء وظيفي له، فإقتران المقدرة بالرغبة وتعظيمها يسمح بتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات على مدى التاريخ حتى مطلع الألفية الثالثة، وإختلف الباحثون في تصنيف وتحديد المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية.

فمنهم من صنّفها حسب الحدود الزمنية لكلّ مرحلة، ومنهم من صنّفها حسب الإطار الفكري السائد في كلّ مرحلة، لكن لم تتغيّر هذه التطورات في مضمونها العام بإختلاف تقسيمها من مرحلة العصر القديم إلى العصر الحالي متأثرة بكلّ الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية الحديثة إضافة إلى التشريعات و اللوائح القانونية.

I. مرحلة العصر القديم (نظام العبودية)

ساهم البشر في مرحلة العصر القديم فيما يلي: (موسى، 2014)

1. بناء الأهرامات: الحضارة المصرية القديمة وهي ما تُسمّى بالحضارة الفرعونية؛
2. بناء سور الصين العظيم: الحضارة الصّينية القديمة؛
3. مسلة الحمورابي: الحضارة البابلية.

ومما يمكن ملاحظته حول الإبداعات العمرانية الضخمة والحضارية كالأهرامات والتي ساهم في بنائها قدامى المصريين آنذاك، لا تخلو من التنظيم والتوجيه و الرقابة والتحفيز كتقديم المأكّل والمشرب والملبس والمسكن والإعفاء من الضرائب.

II. مرحلة الثورة الصناعية (1770-1840)

مع بداية القرن الثامن عشر، إتّسمت الثورة الصناعية بتطوير الآلات الصناعية وإنشاء المصانع الكبيرة والمتعدّدة ذات الإنتاج الكبير والضخم، و مع إنتقال العمال من العمل في

الزراعة والحقول إلى العمل في المصانع، إنعكس ذلك سلبًا على أصحاب الحرف وجعلهم يتركون حرفتهم ويتوجهون نحو المصانع للعمل.

حيث إعتمدت هذه المصانع في هذه الفترة على المكننة أكثر من إعتمادها على العمال، وإعتبرت العامل كسلعة لديها تبيعه وتشتريه، فهو عامل من عوامل الإنتاج، تحفيزه يكون بطابع نقدي فقط، إضافة إلى ذلك سوء ظروف العمل (المغربي، 2016، صفحة 19)، كساعات العمل الطويلة، الضوضاء، الأتربة، الأبخرة... الخ. نتج عنه مشاكل في الإتصال بين العمال، وإتسمت هذه المرحلة بزيادة تطویر وتحسين تقنيات الإنتاج وإهمال الجانب البشري في العملية الإنتاجية. ممّا سمح بظهور المشرفين والملاحظين، أما المراقبين قد كانوا أحياناً يُسيؤون إلى العمال، مما تطلّب ضرورة تحسين ظروف العاملين. وأُجبر أرباب العمل على مواجهة المشاكل الإجتماعية عن طريق خلق منصب لوظيفة السكرتير الإجتماعي والتي تشمل مهامه في: (رقام، 2014، صفحة 7)

- مُساعدة العمال على معالجة مشاكلهم المهنية؛
- السّهر على تحقيق الرضا الوظيفي.

بحيث يمثل منصب السكرتير الإجتماعي أوّل مبادرة لوضع مصالح متخصصة للأفراد.

تلي هذه المرحلة ظهور مدارس الفكر الإداري، وتضم أهم الرواد والذين كان لهم دورًا مهمًا في إدارة الأفراد خلال فترات زمنية مُتتالية.

III. المدرسة الكلاسيكية

تعدّ المدرسة الكلاسيكية أول تيار في علم المنظمات، ظهر بظهور الشركات الصناعية أواخر القرن 18، حيث ساهمت في تقديم إطارًا نظريًا ساعد على بلورة الأساس الفكري والعلمي لدراسة وفهم التنظيم.

يُقصد بالمدرسة الكلاسيكية، هي تلك المدرسة القديمة التي تفسّر السلوك الإنساني، تفترض أن الأفراد كُسالى غير محبين للعمل، وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، أيضا غير عقلانيين، وإنهم إنفعاليين، فهم غير قادرين على أداء أعمالهم ومهامهم بصورة سليمة وفعّالة (ماهر، أحمد، 2000). و عليه من أجل التحكم والسيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، إفترضت المدرسة الكلاسيكية نموذج الرّشادة والعقلانية بمعنى أن الإنسان يمتاز بالرّشادة والعقلانية فهو رشيد وعقلاني ويفهم ببساطة.

كما إرتبط ظهورها بظهور الشركات الصناعية خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث حلّت المنظمات الضخمة محلّ الشركات الصغيرة، وحلّت المصانع الكبرى محلّ الورشات والمصانع الصغيرة.

تضم المدرسة الكلاسيكية للإدارة ثلاث نظريات أساسية، وهي كالتالي، نظرية الإدارة العلمية، النظرية العلمية للإدارة، والنظرية البيروقراطية، موضحةً في الشكل الآتي:

(الشكل رقم I. III) نظريات المدرسة الكلاسيكية

المدرسة الكلاسيكية		
نظرية الإدارة العلمية	النظرية العلمية للإدارة	النظرية البيروقراطية
فريديريك تايلور	هنري فايول	ماكس ويبر
1915-1856	1925-1814	1920-1864

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

III-1 حركة الإدارة العلمية (فريديريك وينسلو تايلور*)

ساهمت حركة الإدارة العلمية في إعطاء أهمية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحسين وتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، ومن أهم روّدها فريديريك تايلور، فرانك و ليليان جالبرت (حيث أن فرانك هو زوج جالبرت)، كما يعتبر فريديريك تايلور المُنظّر الأساسي للتنظيم العلمي للعمل (O.S.T)، ويدعى الأب الروحي للإدارة العلمية ودعى تايلور إلى إستبدال إستخدام أسلوب التجربة والخطأ بالأسلوب العلمي في الإدارة.

حيث سعى تايلور إلى تحقيق الكفاءة لدى المنظمات الصناعية، وذلك من خلال إستخدامها الفعال للعمال، إذ يعتبر تايلور العامل إمتدادا للآلة التي يستعملها. أصدر تايلور كتابه سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية". ويعتبر تايلور (المنيق، 2000، صفحة 101) أن الإدارة العلمية هي إبتكار لتحقيق الكفاءة، وليست إختراع لتحقيق الإنتاجية، فهي تحقق الثورة الفكرية عن طريق زيادة الانتاجية، وليس في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعمال، بل إنها نظام لزيادة الفائض بالتعاون مابين الإدارة والعمالين، وهي نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدلا من الحكمة الفردية. وهدف تايلور إلى تحقيق المصالح المشتركة بين العمال وأصحاب العمل عكس ما كانت عليه من مصالح متعارضة.

* فريديريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor (1856-1917)، ولد بمدينة فلادلفيا يوم 20 مارس 1856 وتوفي في 1917، من عائلة غنية، بدأ كعامل بسيط في المصنع لينتقل إلى رئيس العمال نظرا لجهده ومثابرته، ليصبح مهندسا ميكانيكيا في مصنع Midvale Steel Company ومستشارا في التنظيم.

إعتمد تايلور في الصناعة على العلم، وذلك بتطبيق مبدأ الأسلوب العلمي في الإدارة (O.S.T) عام 1880م والهيكلية العقلانية، بدل أسلوب التجربة والخطأ. كما أدخل تايلور مفهوم تقسيم العمل في الإدارة العلمية من أجل الرّفْع من الإنتاجية وذلك من خلال التخصص في العمل، والذي إعتبره آدم سميث آنذاك منبعاً للثروة.

ومن المهام التي ركّز عليها تايلور و التي يجب على المدير أن يمارسها هي "تحقيق أقصى عائد ممكن لكل من صاحب العمل و العامل"، وقد حدّد تايلور مجموعة من المبادئ للتنظيم أهمها:

1- التقسيم الأفقي للعمل

يُقصد به تجزئة العمل إلى حركات بسيطة، أو تفكيك وتفكيك المهام وتبسيطها بحيث تصبح عمليات متتالية ومتعاقبة (سيساوي، 2013، صفحة 26)، إذ يكلف كل عامل بجزء منها، ويتمّ فيها إستبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية، فتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العملية (شعيب، 2016، صفحة 6)، (بمعنى تحديد الوقت الأمثل الذي يستغرقه العامل) من أجل الوصول إلى تحديد أفضل طريقة للتنفيذ "One best way".

2- التقسيم العمودي للعمل (التقسيم الرأسي)

وهو إعتماد الشخص المناسب في المكان المناسب، بمعنى تقسيم العمل والعمل الفكري والمهام بين الإطارات التي تنظم العملية الإنتاجية والمسيرة للمنظمة والتي تتمتع بصفة إتخاذ القرار هذا من جهة، والعمل التطبيقي الذي يُنفذ فيه الأوامر والقرارات من طرف العمال. هذا التقسيم نجم عنه تقسيم إجتماعي بين الإطارات والعمال المنفذين.

3- نظام الأجر يتحدّد بالمردودية

فضّل تايلور تحديد الأجر حسب كلّ عملية إنتاجية وفقاً لزمان محدّد لحركات العامل بالنسبة لكلّ مرحلة تمّ تنفيذها. إذن الأجور تختلف من عملية إلى أخرى وفقاً للوقت المرجعي. فبالنسبة لتايلور يمنح نظام الأجور أهمية خاصّة للإنتاجية، كما يهدف إلى تطوير الدافعية لدى الأفراد في العمل (سيساوي، 2013، صفحة 26). أيضاً قام تايلور بإبتكار ساعة لضبط الوقت بهدف تحديد متوسط الإنتاج اليومي لكلّ فرد، وسُمّيت هذه الطريقة بـ"دراسة الزمن والحركة". فمن أجل تحقيق المنفعة بزيادة الأرباح لصاحب العمل، فإن الحافز الوحيد للعامل هو الأجر وفقاً لأسلوب الإدارة العلمية.

4- الرقابة على الأعمال

إن التخصص في العمل يحقق الفعالية للمنظمة، فكل حركة يقوم بها العمال يجب أن تكون مراقبة (سيساوي، 2013، صفحة 26)، من طرف رؤساء فرق العمل. ويرى تايلور أن تطبيق المنهج التجريبي في الإدارة عن طريق فحص المنظمة بأسلوب علمي في العملية الصناعية والإنتاجية يكون من خلال الملاحظة. فملاحظة الأحداث والوقائع وتحليلها تسمح بإستخلاص القوانين والقواعد التي تحكم المنظمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل لتايلور هي كالآتي: (سعداوي، 2014، صفحة 162)

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ تحقيقاً لمبدأ التخصص؛
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال؛
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية، وإعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
- الإختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية لكي يسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛
- توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع إعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف؛
- يعتقد تايلور أنه لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه "One best way"، وذلك بإستخدام أسلوب علمي قائم على التجربة.

ولقد إقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشنة) وأغفلت العوامل النفسية والاجتماعية للعامل. فبالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قُوبلت بالرفض من قبل النقابات بحكم الإستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي، مما يخلق الحقد والمنافسة القائمة بين العمال بسبب التباين والإختلاف في طاقاتهم وخبراتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية والعضلية، ذلك لأن الأجر متغير تابع لحجم الإنتاج ونسبة تنفيذ الخطة التنظيمية. نتج عن هذا اضطرابات عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ممّا اضطرّ الكونغرس الأمريكي لإستجوابه فكان ردّ تايلور كما يلي: "إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون، إنها إبتكار لتحقيق الكفاءة، وليست إختراع لتحقيق الإنتاجية، إن الإدارة العلمية حقيقة هي محققة للثروة الفكرية عن طريق زيادة الإنتاجية وليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعامل، و إنها هي نظام لزيادة الفائض بالتعاون ما بين الإدارة والعاملين، وهي نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدلا من الحكمة الفردية" (المنيق، 2000، صفحة 101).

III-2 حركة التنظيم الإداري للعمل (هانري فايول)

يعدّ هنري فايول* من أشهر رواد أوروبا في علم الإدارة، وجاءت أعماله مكتملة لأعمال تاييلور، لُقّب بأب التسيير، واستطاع أن ينقذ شركات التعدين الفرنسية من الإفلاس، كما أصدر كتاباً سنة 1916 بعنوان "الإدارة العامة والصناعة"، حيث اعتبر فيه أن الفرد كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية، إذ ركّز فيه على إنتاجية الفرد، ممّا تمكن من الرفع من الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية. قام هنري فايول من خلال دراسته بتحديد أهم ستّة وظائف (أنشطة) إدارية للمنظمة (Fayol, Henri, 1990, p. 5) وهي كالتالي:

1- الوظيفة التجارية : كالشراء والبيع والتبادل.... الخ

2- الوظيفة المالية: وهي البحث عن رأس المال للإستثمار والإستخدام الأمثل له؛

3- الوظيفة الإدارية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة؛

4- الوظيفة المحاسبية: تتعلق بالميزانية العمومية، التكاليف والتسجيلات والإحصاء، المخزون؛

5- الوظيفة الأمنية: حماية الممتلكات والبضائع والأفراد؛

6- الوظيفة التقنية: كأنشطة الإنتاج والتصنيع والمعالجة والإدارة.

إذ ركّز على ضرورة وأهمية تطوير وظيفة القيادة داخل المؤسسات الكبرى وعلى تطوير صفات القائد (سيساوي، 2013، صفحة 35). وقد وصف فايول (Fayol, Henri, 1971, p. 151) في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة"، كل الممارسات الإدارية الناجحة للمدراء، وقد حدّد أيضاً الوظائف الأساسية للمدراء (P.O.C.C.C) وتشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق و الرقابة، ويمكن تطبيقها في كافة المنظمات وهي كالتالي:

1. التخطيط (Planing): تحديد ووضع البرامج والخُطط والأهداف المُستقبلية، وإتخاذ

القرارات المتعلقة بالنشاطات وإستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها؛

2. التنظيم (Organizing): تجميع وتقسيم وتوزيع أعمال ونشاطات المنظمة إلى

وحدات إدارية، وتحديد المسؤوليات وتقسيم مهام الموظفين والعلاقات الوظيفية بين

الأقسام والإجراءات اللازم إحترامها لتنفيذ الخطة؛

3. القيادة (directing): ممارسة السلطة على الموظفين من خلال توجيه جهود

المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وتقييم العاملين؛

*هانري فايول Henri fayol 1841-1925، يعتبر هنري فايول من أشهر رواد أوروبا في علم الإدارة، مهندس فرنسي ولد في سنة 1841 وتوفي سنة 1925 بإسطنبول، تم توظيفه كمهندس لإحدى شركات التعدين التي كانت على وشك الإفلاس، إهتم بإدارة المؤسسات ومشاكل القيادة، وعند تقاعده سنة 1918، أصبحت هذه الشركات من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا.

4. التنسيق (Coordinating): ربط الأنشطة، وتوحيد الجهود مع بعضها البعض، وتنسيق الإجراءات للوصول إلى الأهداف المسطرة؛
5. الرقابة (Controlling): التأكد من تنفيذ كل الخُطط والبرامج ودراسة الانحرافات وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، للتأكد من أن ما تمّ إنجازه يتطابق مع الخطة.

III-2-1 مبادئ التنظيم لهانري فايول

حسب هانري فايول يجب على المنظمة أن تحترم 14 مبدأ للتنظيم، من أجل تحقيق تسيير فعّال لها (Fayol, Henri, 1971, p. 21)، فالمبادئ الإدارية لهانري فايول تعتبر المنظمة كوحدة واحدة.

1-تقسيم العمل: يتم تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محدّدة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين؛

2-السلطة و المسؤولية: إذا كانت السلطة هي حقّ إصدار الأوامر، فإن المسؤولية تعتبر تحمّل نتائج القرارات المتخذة من طرف صاحب السلطة، وعليه فإن من يحصل على سلطة ما يجب أن يلتزم بمسؤولية محدّدة؛

3-الإنضباط: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين، وعليه فإن تسليط العقاب للمخالفين أمرًا ضروريًا؛

4-وحدة القيادة أو الأوامر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط وهو مسؤوله المباشر؛

5-وحدة التوجيه: طبقا لهذا المبدأ فإن لكل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف والاتجاه، يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد، بمعنى يجب أن تنصبّ جهود العاملين نحو اتجاه واحد؛

6-أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: إذا تعارضت المصلحة الشخصية للموظف مع المصلحة العامة فيجب تفضيل المصلحة العامة؛

7-المكافأة والتعويض: يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن بين هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة،

أي يجب تكون المكافأة عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضا ممكن لكل من العاملين وأصحاب العمل؛

8-مركزية السلطة: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص، أي أنه تركز السلطة في المستويات العليا من التنظيم؛

9-تدرج السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه، فالأوامر والتعليمات تكون من أعلى إلى أسفل الهرم، والتنفيذ يكون من الأسفل إلى الأعلى؛

10-النظام: يجب على الأفراد داخل المنظمة إحترام الأنظمة والقوانين والقواعد التي تحكم و تنظم العمل؛

11-مبدأ المساواة: تطبق نفس اللوائح والقوانين على جميع العاملين من اجل العدل بينهم؛

12-إستقرار العمال: يجب على المنظمة الإحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات، وأن توفر لهم بيئة ومناخ ملائم لتحقيق إنتاجية للمنظمة؛

13-روح المبادرة: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة وروح الإبداع والإبتكار وعلى تقديم أفكار جديدة؛

14-روح الجماعة: يجب على الإدارة أن تنمّي روح التعاون، و روح الفريق بين الأفراد، وتشجيع العاملين على العمل ضمن فريق واحد.

يمكن أن نستخلص من هذه المبادئ على أن المنظمة تعتمد على الموارد البشرية ذات الكفاءة، وعلى إدارة الموارد البشرية وكذا على الممارسات الإدارية. ففي دراسته إتمد فايول على المديرين والمسيرين، و خاصة وظيفة المسير في المستويات الإدارية العليا.

III-3 الحركة الفوردية لهنري فورد (العمل بالسلسلة)

سمح إدخال "العمل بالسلسلة" لهنري فورد* في المصانع للسيارات سنة 1913 بفتح باب الشهرة، إذ كَيّف عمل السيارات لتتماشى ومبادئ العقلنة التي نادى بها "تاييلور" قائلا أن: "تجزئة وتقسيم العمل وتبسيط العمليات سيسمح بمكّننتهم خلال السلسلة"، وهو الأمر

* هانري فورد Henry Ford (1863-1947)، ولد بمشيغن الأمريكية، وعمل بالزراعة في مزرعة والده، ثم إنتقل إلى ديترويت، وهناك تدرّب بورشة ميكانيكية، وكان يصلح الساعات والمنبهات. عمل بشركة أديسون للإنارة؛ فأصبح مدرباً، ثم مهندساً بالشركة، كان له إهتمام وشغف كبير بالسيارات، حتى صنع أول سيارته سنة 1896، ثم قام ببيعها، ليستغل ثمنها في تمويل مشاريعه في مجال السيارات. وأسس "هانري فورد" شركة فورد للسيارات سنة 1903م، حيث لاقت نجاحاً ورواجاً كبيراً. أما بعد وفاته فقد ترك ثروة بحوالي 700 مليون دولار؛ وشركة سيارات عالمية (Ford Motor Company).

الذي ساعد فورد في تحقيق خطوة أخرى عن طريق تطبيق الرقابة الشديدة على الأفراد داخل المصانع والتي حققت الفعالية (بشائنية، 2002، صفحة 69). فعلى حسب "هنري فورد" أن إِدْخار عشر خطوات يوميا لـ 1200 عامل سوف يوفر القوة والزمن الضروريين لقطع مسافة 50 ميل (سيساوي، 2013، صفحة 31). مما ساعد المنظمة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة في تحديد طريقة سير العمل لكل العمال وفقا لسير السلسلة التي ساهمت في مواكبة التكنولوجيا الصناعية، فأسلوب الإنتاج الفوردي كان له دور فعّال في تطوير ونموّ نموذج الصناعة.

كان يهدف فورد وراء تطبيقه لنموذج "العمل بالسلسلة" داخل مصانع فورد مجموعة من الاهداف سعى إلى تحقيقها و هي كالتالي: (سيساوي، 2013، صفحة 31)

- التقليل عن طريق العقلنة في الوقت الضروري للعمليات الأساسية بإستخدام المكننة؛
- البيع وفقا لمبدأ القيادة القلبية: البضاعة المنتجة في مجموعات كبيرة، وبتكلفة منخفضة تجد دائما من يشتريها حتى وإن لم تكن ذات جودة عالية؛
- العمل على خفض الأسعار بهدف الرّفع من الاستهلاك؛

إمتاز "هنري فورد" بقدراته على التوقع وعلى تحسين تنظيم الإنتاج وعلى الرّفع من القدرة الشرائية للعمال داخل المنظمات الصناعية للسيارات بالولايات المتحدة الأمريكية.

III-3-1 مبادئ النموذج الفوردي للعمل على السلسلة

كماكان للنموذج الفوردي أثر كبير على تنظيم الإنتاج في المنظمات الصناعية للسيارات آنذاك، وذلك بالإعتماد على ثلاثة مبادئ أساسية وتتمثل في: (سيساوي، 2013، صفحة 32)

- العمل على السلسلة؛
- مبدأ الخمس دولارات في اليوم؛
- مبدأ تنميط المنتجات.

1- العمل على السلسلة

ساهم هنري فورد ضمن عمله على إدخال "العمل بالسلسلة" في العملية الإنتاجية، وكذا تسريع التقسيم الأفقي للعمل، الذي ترجم بالنسبة للعامل البسيط كتجزئة العمل وتنميته، بمعنى أن العامل يقوم بتكرار نفس الحركات. كما فرض "تايلور" تطبيق المكننة في جميع المنظمات الصناعية، من خلال الإعتماد على الآلات في مراحل الإنتاج، وبها أصبح العامل لا يتنقل أثناء قيامه بالعمل حول المنتج الذي يقوم بصنّاعته، بل المنتج المُصنّع هو الذي

سيتنقل على طول خط التركيب أمام مجموعة من العمال الثابتين في أماكن عملهم، فهو مبتكر خط تجميع السيارات بإنتاج ضخم و الأجور الأعلى للعمال. نجم عن هذا "العمل بالسلسلة" تجريد العامل من القدرة على مراقبة وتيرة العمل، فقد أصبحت السلسلة هي من تفرض على العمال العمل وفقا لهذه الوتيرة أثناء أدائهم لمهامهم المطلوبة، مما قد يؤثر سلبًا على حرية الفرد داخل المنظمة.

2- مبدأ الخمس دولارات في اليوم

مع بداية رأس السنة لعام 1914، لجأ "هانري فورد" إلى مضاعفة أجور العمالة مقارنة بالمصانع الأخرى، فقد كان يدفع "هانري فورد" لعماله حوالي 5 دولارات في اليوم، كما قام بتقليص ساعات العمل، وتخفيضها من 9 ساعات إلى 8 ساعات عمل في اليوم مقابل الإيفاء بالمعايير في العمل، وهو ما ضاعف معدل الإنتاج، ونتج عنه تخفيض معدل دوران العمل. كان يهدف "هانري فورد" وراء ذلك إلى إقنتاء وشراء العمال للسيارات التي كانوا ينتجونها نتيجة تحسن قدرتهم الشرائية؛ وبالتالي تعزيز الإقتصاد المحلي. إستطاع فهنري فورد أن يربط بين إنتاج العمال وإستهلاك العمال؛ فعمل المصنع إعتبرهم كمثابة زبائن محتملين لمنتوجه.

3- مبدأ تمييط المنتجات

أدى إنشاء خط تجميع السيارات إلى إنتاج عدد ضخم من السيارات، فإن هذه العملية تؤدي إلى مضاعفة الإنتاج من خلال تحسين الإنتاجية والجودة. فعمل "هانري فورد" على تخفيض أسعار السيارات، لأنه أدرك أنها ستترجم إلى حصة سوقية كبيرة، وبالتالي تحقيق ربحية كبيرة، وتساهم في إقتصاد البلد، فبعد سنة 1924 حقق "هانري فورد" نجاحات طوال مساره المهني، وإزدهارات في صناعة وتطوير "سيارة فورد".

فقد ساهم "هانري فورد" في تغيير أسلوب حياة العديد من الأفراد خلال النصف الأول من القرن العشرين، وذلك من خلال صناعة السيارات وبأسعار معقولة، وفي متناول الجميع، مما سمح للعديد من الأمريكيين من الطبقة الوسطى إقتناءها، كما قام أيضا بدفع الأجور العالية للعمال.

III-4 حركة التنظيم البيروقراطي (ماكس ويبر 1864-1920)

مع بداية القرن العشرين حدث بعض الخلل في المنظمات الحكومية الألمانية، فانصبَّ إهتمام "ماكس ويبر"* على دراسة السلطة في المنظمة، وذلك من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطتهم لغرض علاج مظاهر هذا الخلل، فبالنسبة لـ "ماكس ويبر"، يكمن هذا الخلل فقط في مفهوم السلطة، بمعنى أن سلطة الفرد آنذاك لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها قدر ما هي مُستمدة من المكانة الاجتماعية للفرد. هنا ما سمح لـ "ماكس ويبر" بإقتراح نموذج "التنظيم البيروقراطي" (زايد، 2003، صفحة 26). فالبيروقراطية أو حكم المكتب كلمة لاتينية تتكون من "بيرو": وهو المكتب، و "قراطية": هي التنظيم، أي تنظيم المكتب أو اللوائح أو الأنظمة المكتبية، إذن البيروقراطية يقصد بها تلك المؤسسة الرّشيدة التي تؤدي مهامها بكفاءة عالية، وعليه فالتنظيم البيروقراطي قد بناه "ماكس ويبر" كصيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة، على أساس النظام والمنطق والسلطة الشرعية من أجل تحقيق أهداف المنظمات الصناعية النموذجية.

يعتبر التنظيم البيروقراطي على حسب "ماكس ويبر" كنظام مثالي للإدارة (كافي، 2011، صفحة 36) وكتنظيم فعال، يحدّد ويوضح أهداف المنظمة، كما يحدّد أيضا مهام ووظيفة ومسؤولية كل فرد من أفرادها، إضافة إلى تصميم السلم الإداري للمنظمة. ويقوم النموذج البيروقراطي على فرضية أن الأفراد غير عقلانيين وإنفعاليين في أدائهم لمهامهم ووظائفهم.

III-4-1 مبادئ الإدارة لـ "ماكس ويبر"

لقد بنى ماكس ويبر نظريته على أساس المبادئ التالية:

- 1-التخصص وتقسيم العمل بين الأفراد: بمعنى تحديد الوظائف والمهارات لكل فرد وتحديد معايير تقييم الأداء؛
- 2-هيكل السلطة: وضع هيكل تنظيمي للسلطة يوضح سلسلة إصدار الأوامر ويحدّد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- 3-تدوين الأنظمة والقواعد والقرارات الإدارية: وفيه يتم تحديد حقوق وواجبات كل فرد عامل بالمنظمة؛

* ماكس ويبر (Max Weber (1864-1920 ولد بأرفورت بألمانيا، عالم إجتماعي ألماني، درس القانون ثم تابع دراسته بجامعة برلين بروما، قيل أن يصبح أستاذا في الاقتصاد السياسي، ألف كتابه الشهير "الإقتصاد والمجتمع" سنة 1922، وفيه حدّد دور القائد داخل المنظمة. ثم نشر كتابه بعد وفاته وهو غير مكتمل.

4-إعتماد نظام الترقية: وفيه تكون ترقية الأفراد على أساس الإنجاز المحقق والجدارة وليس على أساس المحسوبية أو المكانة الاجتماعية أو الأقدمية؛

5-الحياد في تقديم الخدمات: من خلال تقديم خدمات الزبائن دون التمييز بينهم؛

6-الفصل بين الإدارة والملكية: بمعنى فصل إدارة المنظمة عن صاحب المنظمة هذا يعمل على تحقيق أداء جيد للمنظمة.

III-4-2 أنواع السلطة بالنسبة لـ"ماكس فيبر"

جسد "ماكس فيبر" نموذج على أساس ثلاثة أنواع من السلطة، والتي تمثل القدرة على فرض الطاعة، وتختلف على حسب رأيه عن السلطة التي يتمتع بها صاحب المؤسسة. كما أوضح في دراسته الفرق بين الأنواع الثلاثة للسلطة وهي: (شعيب، 2016، صفحة 12)

- السلطة التقليدية؛
- السلطة الكاريزماتية؛
- السلطة العقلانية.

I. السلطة التقليدية (الوراثية)

يُقصد بها سلطة القائد التي يخضع لها الأفراد، وفيها يصدر القائد مجموعة من الأوامر لأفراد المنظمة، تربطهم علاقات شخصية، وعلى الأفراد إحترامه وطاعته وتقديره، وتعود مرجعية هذا النوع من السلطة إلى العادات والتقاليد والأهداف السائدة في هذه المنظمة المتوارثة من جيلٍ لآخر، ذات نظام إجتماعي هدفه إحترام الإرث، هذا النظام ثابت لا يتغير. أي أن الأفراد يشعرون بأن هذا النظام غير قابل للتغيير (صقر، 2005، صفحة 130)، لذلك فما عليهم إلا القبول به مثل نظام المؤسسات العائلية.

II. السلطة الكاريزماتية

في هذا النوع من السلطة تقوم فيه سلطة القائد على أساس المواصفات الشخصية الإستثنائية غير العادية التي يتسم بها، مما تمكنه من القدرة على التأثير على الأفراد، وجعلهم يتقبلون ويرضون بكل توجيهاته وتعليماته وأوامره ويرتبطون به. فعلى عكس ذلك في حالة عدم قدرة الشخص القائد على إثبات تفوقه غير الطبيعي، أو إلى جانب وفاته، هنا يعتبر تهديدا يؤدي به إلى إنهيار هذه السلطة (علي، 1987، صفحة 118)..

III. السلطة القانونية أو العقلانية أو الرشيدة

وفيها يُمارس القائد سلطته بناءً على الشرعية أو قانونية السلطة من خلال مجموعة من القوانين المكتوبة، والقواعد واللوائح التنظيمية، فممارسة الشرعية العقلانية بالنسبة للقائد تكون من خلال إصدار تعليماته داخل المنظمات ومختلف الوحدات، حاله حال المنظمات المعاصرة والمؤسسات الكبيرة والضخمة، ويكون فيها إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن المدرسة الكلاسيكية بما فيها، النموذج العلمي للعمل، ونموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي، تهدف إلى دراسة التنظيم في المنظمة، إذ ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي والتي إعتبرت العامل كطاقة منتجة كالألة، حافظه الأساسي هو الحافظ المادي فقط وهو غير عقلاني وغير رشيد، أيضا دعت إلى التخصص وتقسيم العمل، مما جعله كحاجز في الإبداع والإبتكار لدى العاملين، وذلك راجع إلى إتباع الإجراءات بحدفية دون تغييرها أو تطويرها، مما منع التغيير وكسر روتين العمل في المنظمة. إضافة إلى ذلك فالنظرية الكلاسيكية لم تأخذ في الحسبان تأثيرات البيئة الخارجية على أداء المنظمة، فهي قد أهملت ولم تراعي الجانب الاجتماعي والإنساني للفرد، وكان هدفها إستغلال الموارد وتحسين العمل ورفع جودته وتحقيق الربح عن طريق تحقيق كفاءة إنتاجية عالية، هذا ما سمح بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

IV. مدرسة العلاقات الإنسانية 1927-1932

سمحت الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية بظهور الفكر الموازي لها، يُعزّز دور العامل في منظمات الأعمال. ففي نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي، ومع التوسع الكبير في تطبيق التنظيم العلمي للعمل ونموّ المنظّمات وكبر حجمها وتوسّعها وظهور النقابات التي كانت تلعب دور التنظيمات العمالية، وظهر اللوائح والتشريعات القانونية التي تنظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، ساهم بشكل كبير في ظهور حركة العلاقات الإنسانية كردّ فعل للحركة الكلاسيكية نتيجة لإهمالها للجانب البشري، وعدم الإهتمام به.

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتدرس سلوك الفرد والجماعات، وذلك عن طريق إستخدام المنهج العلمي، حيث جمعت بين التنظيم التايلوري من جهة؛ بعد أن أصبح تاييلور رمزاً لعدم الإنسانية، وبين البعد البسيكولوجي والاجتماعي من جهة أخرى. حيث ساهمت هذه المدرسة بتطوير الفكر الإداري والإهتمام بالجانب البشري، وتُعتبر كنقطة تحوّل أساسية في فهم السلوك الإنساني ودراسته والتنبؤ به في مجال العمل، وفي تغيير النظر إلى القوى العاملة والتعامل معها بصورة جذرية (رشيد، 2001، صفحة 24).

فرؤساء ومُدرّاء المنظمات سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية بعد أن فشلوا في كفّ أيدي النقابات في التدخّل في شؤون مصالحهم، وتحسين ظروف العمل كسياسة بديلة

للتصالح مع النقابات. ونجد العلاقات الإنسانية حيث يكون هناك أفراد يتعاونون في العمل سعيًا وراء أهداف مشتركة، لذلك تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة (بوكفوس، 2007، صفحة 31).

إن الإفتراض التي قامت عليه هذه المدرسة وهو "أن الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل" (زايد، 2003، صفحة 30). بمعنى أن الفرد له مشاعر، وأحاسيس وقدرات يتطلب حاجات إجتماعية، فظروف العمل وعلاقات العمل ونمط القيادة والتسيير والمعاملة من طرف الرؤساء كلها عوامل تؤثر فيه، وإعتبرت كذلك أن المنظمة كنظام مفتوح، يجب أن تتكيف مع بيئتها من أجل البقاء والإستمرار، ومعظم روادها أكاديميين وعلماء النفس والإجتماع.

IV-1 مبادئ حركة العلاقات الإنسانية

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ إستخرجت من تجارب مصنع الهاورثون سنة 1924، وهي كالتالي: (أمينة، 2013، صفحة 7)

- 1- **التنظيم**: بمعنى إنشاء علاقات بين مجموعة أفراد المنظمة، حيث يكون فيها الأفراد مترابطين وغير منعزلين عن بعضهم؛
- 2- **السلوك التنظيمي**: يتحدّد السلوك التنظيمي وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بظغوطات إجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها؛
- 3- **القيادة الإدارية**: تلعب القيادة الإدارية دورًا أساسيًا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي.
- 4- **التقارب بين العمال**: لتحقيق هذا التقارب يجب إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي، ذلك عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة في جميع المستويات، وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم؛
- 5- **الإتصالات**: لا تكمن الإتصالات بين أجزاء التنظيم على شبكة الإتصالات الرسمية بل تتعدّى إلى شبكة الإتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي بها العناية اللازمة، والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.

IV-2 تجارب إلتون مايو * Elton Mayo

* إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) أسترالي، درس جامعة هارفرد الأمريكية، دّرس بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، عمل كأستاذ للبحوث الصناعية.

تضمنت التجارب والدراسات الميدانية والتي سُمّيت بتجارب "الهاوثورن" Hawthorn بشركة "وستون إلكتروك" بمدينة شيكاغو الأمريكية، والتي قام بها فريق من باحثين سنة 1924 من جامعة هارفرد الأمريكية نتيجة تدهور إنتاجية العاملين من أجل إيجاد الحلول.

وقد استهدف فريق الباحثين في بداية الأمر تطبيق مبادئ مدخل الإدارة العلمية، خاصة في مجال تحسين ظروف العمل المادية، وذلك بغرض رفع كفاءة العاملين في هذه المصانع، حيث قام الباحثون بإختبار أثر تحسين ظروف العمل المادية، كقوة الإضاءة والتهوية، ودرجات الرطوبة على إنتاجية العاملين (زايد، 2003، صفحة 30)، وطول العمل اليومي والأسبوعي وكذا مدة فترات الراحة ومكانها. و توصل الباحثون إلى نتائج عكس توقعاتهم، وهي أن تحسين ظروف العمل المادية لا تُحسّن إنتاجية العمال، بل هناك متغيرات أخرى، وهي المتغيرات النفسية للأفراد، والتي لها أثر كبير على تحسين إنتاجية الأفراد. حيث دفع فريق عمل من كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية، تحت إشراف "إلتون مايو" سنة 1927، لدراسة أثر إجهاد العاملين على أدائهم (زايد، 2003، صفحة 31).

واستخلص "إلتون مايو" وفريق عمله من نتائج دراستهم إلى أن العوامل النفسية والوضعية الاجتماعية والحوافز المعنوية لها أثر كبير على إنتاجية العمال مقارنة بالمكافآت وبالحوافز المادية، ونادوا إلى ظروف توافق وتماشي أهداف العمال مع أهداف المنظمة. أيضا توصل كل من "إلتون مايو" وفريق عمله إلى أن:

- العمل الجماعي ساهم في الرّفْع من إنتاجية العمال؛
- تدريب الرؤساء والمُشرفين على المعاملة الجيّدة للعمال وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتبني المسؤولين عملية الاتصال بين الأفراد، ساهم بشكل كبير في الرّفْع من إنتاجية العمال.

3-IV تجارب وأنماط القيادة لكورت لوين* (1890-1947):

اهتم "كورت لوين" واشتغل على هدفين أساسيين، وهما "طريقة ممارسة السلطة والقيادة" و"ديناميكية الجماعة". (Jean-michel, 2008, p. 34) واختص في دراساته وبحوثه في البحث والفهم والتحليل في ظواهر الجماعات الأفراد المقيدة، مشاكل القيادة، المناخ الإجتماعي، سلوك الجماعة. حيث استخدم "كورت لوين" نظرية تحدد بأن الفرد ليس

* كورت لوين kur Lewin (1947-1990)، ولد بألمانيا تحصل على الدكتوراه بالفلسفة، وأجرى بحوثه بجامعة برلين، ثم تنقل فأصبح من علماء النفس الإجتماعي والتنظيمي والتطبيقي الحديث بالولايات المتحدة الأمريكية، عمل أستاذا بجامعة ستان فورد بكاليفورنيا سنة 1935، بعد أن كان أستاذا للفلسفة، من أهم مؤلفاته "نظرية ديناميكية الشخصية 1935"، ويعتبر من أوائل من درسوا ديناميكية الجماعة، وتنمية المنظمات.

منعزلاً، بل إنه عضو في المجتمع، ومن أجل زيادة الإنتاجية، أعتبر العوامل النفسية وديناميكية الجماعة عناصر حاسمة (Belghanami, 2013-2014, p. 34) . .

1-3-IV أنماط القيادة:

ومن خلال تجارب كورت لوين التي أجراها على مجموعات من الأطفال، حدد لنا ثلاثة أنماط من القيادة (Jean-michel, 2008, p. 34)، وهي كالتالي:

- القيادة الأوتوقراطية؛
- القيادة البيروقراطية؛
- القيادة الحرة.

1. القيادة الأوتوقراطية (نظام الحكم الإستبدادي):

هي نظام الحكم الذي تكون فيه السلطة بيد شخص واحد فقط، بمعنى أن الحكم والسلطة المطلقة تحت سيطرة الحاكم فقط والذي تم تعيينه، وتخول له سلطة وضع الخطط والأساليب، وصنع وإتخاذ القرارات، وتحديد الأدوار وإعطاء الأوامر للأفراد العاملين قصد تنفيذها وطاعته، دون أن يشارك القائد الأوتوقراطي في تنفيذها.

كما يعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد، لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم، حيث بدأ هذا النوع من القيادة في الثلاثي في المنظمات بسبب ارتفاع المستوى الثقافي للعمال وظهور النقابات العمالية (ناموس، 2016، صفحة 22).

فمفهوم القيادة الأوتوقراطية يعد مفهوماً قديماً، ومقاوم جداً، ومن أبرز القادة الأوتوقراطيين في عصرنا هو "كيم جونج أون" زعيم كوريا الشمالية، والقيادة الأوتوقراطية هي عكس القيادة الديمقراطية والتي سوف نراها في النمط القادم.

2. القيادة الديمقراطية:

هنا القائد يتخذ القرارات ولكن بعد التشاور والتشارك مع المجموعة التي أبدت بآرائها ومبادراتها وتعاونها، وأخذها بعين الاعتبار، ذلك في وضع الخطط، وصنع القرارات وتنفيذها. حيث أن القائد يملك الثقة والتقدير بمرؤوسيه، ويمنح المشاركة في تحديد الأهداف، وتقويم النتائج، ويشجع أداء وأفكار مرؤوسيه ويكتف الإتيصالات بهم (ناموس، 2016، صفحة 22).

وبالتالي القيادة الديمقراطية هي نظام حكم أين تمارس فيه الحرية والمساواة بين الأفراد، فصاحب السلطة هنا يكون قد تم تعيينه وإنتخابه من طرف الأفراد ذات مبدأ تبادل السلطة سلمياً.

3. القيادة المتساهلة (الْحُرَّةُ):

هنا تكون فيه القيادة فوضوية، تأخذ صيغة الحرية المطلقة في التصرف في المهام، لا يوجد تشارك بين الجماعة في الأفكار والأنشطة. في هذا النمط من السلطة يترك القائد الحرية المطلقة للأفراد والجماعة في تسيير شؤونهم لوحدهم دون التأثير فيهم، ويسمح لهم القائد بإتخاذ قراراتهم دون مراعاة نتيجة هذه القرارات.

نستخلص من أنماط القيادة الثلاثة، أن النمط الأول حسب "كورت لـوين"، بيئة العمل فيه تخلو من العاطفة والسرور، كما يسوده الضغط، وقد يحدث فيها إنقلابات أو تمرد من طرف المسؤولين والمرؤوسين، نتيجة نقص في الثقة بين القائد والجماعة. أما النمط الثاني فهو أفضل أسلوب للقيادة وأكثر كفاءة يكمن الخطر فيه حسب "كورت لـوين" في نقص كفاءة الأفراد في صنع و إتخاذ القرارات. بالمقابل النمط الأخير قد تكون فيه النتائج كارثية وغير مرضية كنقص في الإنتاجية والمردودية إذا كان المرؤوسين غير كفؤين وغير ماهرين، وقد تتحصل المنظمة على نتائج مرضية إذا كان المرؤوسين عكس ذلك ذو كفاءات ومعرفة وخبرة.

4. ديناميكية الجماعة

يقصد بالجماعة مجموعة الأفراد تربطهم علاقات قانونية يهدفون ويسعون إلى تحقيق أهداف معينة. أما ديناميكية الجماعة فيقصد بها مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم، يمتازون بالتماسك بينهم، ونجدهم متعاطفون مع بعضهم البعض في جو يسوده التواصل.

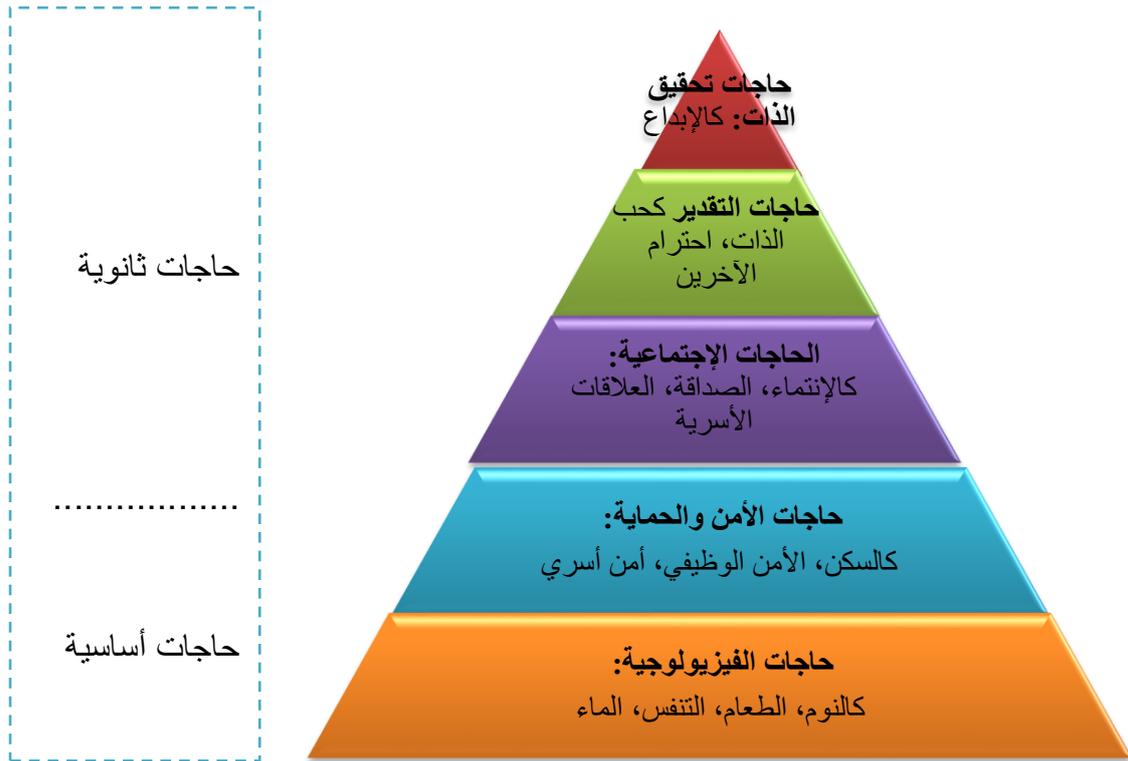
حيث قام "كورت لـوين" بتجاربه على جماعات من الأطفال، بها أنواع من القيادات، حيث توصل إلى معلومات مفصلة حول أثر القيادة في نوعية وكمية العمل المنجز من طرف الجماعة (رواية، 2016-2017، صفحة 46). كما حاول كورت لـوين تحليل وتفسير طبيعة الفرد وسلوك الجماعة كعنصرين مهمين مكونين لعالم النفس الإجتماعي، وتوصلت نتائج أبحاثه إلى صياغته لنظرية المجال (رواية، 2016-2017، صفحة 48).

4-IV تجارب ونظرية هرم الحاجات لإبراهيم ماسلو (1954) Abraham Maslow:

تعددت تسمية نظرية "إبراهيم ماسلو" من نظرية الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو" * إلى نظرية هرم الحاجات أو إلى نظرية سلم الحاجات، أو نظرية الدافعية الإنسانية أو نظرية التدرج الهرمي سنة 1940 م ، حيث قام "إبراهيم ماسلو" بإدراج الحاجات الإنسانية في شكل سلم هرمي، وعلى حسب اعتقاده أن هذه الحاجات أو الدوافع الإنسانية تتدرج تصاعدياً من القاعدة إلى القمة حسب أولوية الحاجات. فعند إشباع الحاجات الأولية التي تقع في قاعدة الهرم، يسعى الفرد العامل إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الهرم ، وهكذا حتى يُشبع ما رَغِبَ من الحاجات. إذن فالهجات العليا لا يمكن إشباعها إلا بإشباع الحاجات السفلى.

حيث رتب "إبراهيم ماسلو" حاجات الأفراد تدريجياً حسب أهميتها في سلم الحاجات، و تضم خمسة أصناف (مستويات) على شكل هرمي، في كتابه الشهير " Motivation and Personality" كما يمثلها الشكل التالي:

الشكل (I-4): يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (حسن ر.، 1999، صفحة 112).

* إبراهيم ماسلو Abraham Maslow (1908-1968) ولد بمدينة بروكلين بنيويورك، بالولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر من أشهر علماء النفس في ذلك الوقت، درس القانون بالجامعة تحت ضغط والديه، ولكن سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة "وسكنسن"، ويتحصل على باكالوريوس في الآداب سنة 1930، ثم تحصل على الماجستير عام 1931، والدكتوراه في الفلسفة عام 1934، وتزوج بصديقة طفولته "برثاجودمان" وأنجبا طفلين، و كان قد بلغ سن العشرين أسس معهد إيسالان بكاليفورنيا و درّس بكلية بروكلين ومن أهم مؤلفاته: نحو سيكولوجية كينونة عام 1968 ؛ الدافعية والشخصية عام 1954 ؛ أبعد ما تستطيع البشرية عام 1972.

من خلال الشكل السابق لسلم الحاجات، نلاحظ أن قاعدة الهرم السلمي تشير إلى الحاجات الضرورية، وهكذا صعودا إلى القمة كلما كانت الحاجة أقل أهمية من التي تسبقها. وهناك العديد من المفكرين من جاءوا على نقيض فكرة "إبراهيم ماسلو"، حيث إعتقدوا أن ترتيب الحاجات تتأثر بظروف المعيشة والبيئة المحيطة بالفرد، وحتى ثقافته، ونشأته، وشخصيته.

وقد مَيَّزَ "إبراهيم ماسلو" بين حاجات الأفراد في مستويين، المستوى العلوي والمستوى السفلي، فالمستوى العلوي كحاجات التقدير والحاجات الأمنية والحاجات الاجتماعية يتم إشباعها داخليا، بينما المستوى السفلي كالحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحماية فيتم إشباعها خارجيا (الطويل، 2006، صفحة 182).

كما تعتبر نظرية الحاجات (سعداوي، 2014، صفحة 178) نقطة الإنطلاق في دراسة الدافعية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الأفراد للتصرف بطريقة معينة، وظنَّ إبراهيم ماسلو أن هذه الحاجات تُرتَّبُ تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل (3-I).

- 1- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتشمل كل من الطعام، الشراب، الراحة و النوم.
- 2- **حاجات الأمان والحماية:** تتمثل في توفير الأمان والحماية من المخاطر الجسدية والنفسية كالمسكن.
- 3- **الحاجات الاجتماعية (الإنتماء):** وتضم الإنتماء إلى الآخرين وإقامة علاقات معهم، وتقبل الفرد من طرف الجماعة.
- 4- **حاجات التقدير والإحترام:** تتجسد في إحترامه من طرف الغير والشعور بالثقة والمكانة الاجتماعية .
- 5- **حاجات تقدير الذات:** وذلك عن طريق إستغلال الفرد لقدراته ومهاراته وكفاءاته لإنجاز وتحقيق طموحه كالإبداع والإبتكار.

وعليه إستطاع إبراهيم ماسلو أن يقدم مفهوم علمي لتدرج الحاجات مما ساهم في مساعدة مسؤولي المنظمات على تحفيز أفرادهم، فالمسؤولين الذين هم على دراية بحاجات أفرادهم ومدى تناسقها، يستطيعون الوصول إلى مساعدة أفرادهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

5-IV تجارب ونظرية دوغلاس ماك كريغور (1960) Douglas Mc Gregor:

إعتمد "دوغلاس ماك كريغور" * على نموذج الحاجات ل "إبراهيم ماسلو"، وتقوم هذه الفلسفة الإدارية ل "دوغلاس ماك كريغور" على افتراض وهو أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام عن نظرية إدارية معينة (حمود، 1999، صفحة 71). بمعنى أن التصرفات الإدارية للأفراد قائمة على ثقافة إدارية معينة، والتي تؤثر على سلوك الأفراد، أما سلوك المدراء والمسؤولين فيعتمد على طبيعة فلسفتهم الإدارية، ومدى تصورهم لدورهم ومهامهم ووظائفهم.

ومما سبق تجسدت فكرة "دوغلاس" التي تقوم على أنه لدى مدراء المؤسسات فرضيات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية في العمل، وأنها هي من تقود تصورهم للوظيفة الإدارية (سيساوي، 2013، صفحة 63). هذا ما ساهم في صياغة نظرية (X) و (Y) والتي إستمدتها من النظرية الكلاسيكية، وقد لخصها في إفتراضات النظرية (X)، وأستمدتها كذلك من نظرية العلاقات الإنسانية وأطلق عليها النظرية (Y) وهما كالتالي:

1- **النظرية (X):** حيث تقوم هذه النظرية على فرضيات تشاؤمية للفرد نحو القيام بعمله:

1. الفرد العادي لا يحب العمل ولديه نفور نحو العمل، يسعى إلى عدم القيام به وتجنبه؛
2. نتيجة النفور من العمل، تحتم فرض المراقبة والتوجيه، وعلى الأفراد بدل مجهودات أكثر لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك تحت التهديد بالعقوبات (نظرية العصا والجزر)، والتحفيز المالي لهم؛
3. الفرد العادي غير مسؤول، غير طموح يحب أن يكون مُسَيَّرًا ومُوجَّهًا، يفضل العمل في مكان يسوده الأمن.

فالسطة في النظرية (X) حسب "دوغلاس" تعتبر الوسيلة الوحيدة للضغط والتأثير على سلوك الأفراد في المنظمة.

2- **النظرية (Y):** تقوم هذه النظرية على فرضيات تفاؤلية للفرد نحو القيام بعمله وهي عكس النظرية (X)، تهدف هذه النظرية إلى تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا:

* دوغلاس ماك كريغور Douglas Mc Gregor (1906-1964)، ولد بديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية، أستاذ جامعي، وعالم نفساني، وكاتب اقتصادي أمريكي، أصدر كتابا سنة 1960 تحت عنوان: البعد الإنساني للمؤسسة.

1. إن الفرد العامل محب للعمل، وليس له نفور من العمل، فالعمل بالنسبة له يعتبر منبع للرضا، يمكنه أن يُسيّر ويراقب نفسه؛
 2. يساهم نظام المكافآت والتحفيزات في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
 3. الفرد العامل يكون توجيهه ذاتي، ويبحث عن المسؤوليات لتحملها، يستخدم خياله وكل قدراته الإبداعية، ولكن شرط أن تتوفر كل الوسائل لإشباع حاجاته وفقا لأهداف المنظمة (بوخمم، 2012، صفحة 9) ؛
 4. المراقبة و التهديدات بالعقوبات لاتعتبر حلا، و عليه فالسلطة هنا تعتبر مجرد نوع واحد من أنواع التأثير على سلوك الأفراد.
- ونلخص ما تم ذكره في الجدول التالي، حيث يمثل الفرق بين النظريتين (X) و(Y).

الجدول رقم (1-I): الفرق بين نظرية (X) ونظرية (Y):

نظرية (X) التثاؤمية (النظرية الكلاسيكية)	نظرية (Y) التفاضلية (العلاقات الإنسانية)
- الفرد كسول لا يحب العمل - الفرد لديه نفور من العمل - المراقبة والتهديدات بالعقوبات والحوافز المالية تعتبر حلا ملائما - الفرد غير طموح، غير مسؤول، يبحث عن الأمن	- الفرد يحب العمل، لأن العمل منبع الرضا - الفرد ليس له نفور من العمل - المراقبة والتهديدات بالعقوبات لا تعتبر حلا، ونظام المكافآت يساهم في تحقيق الأهداف - الفرد يسير نفسه بنفسه عندما يتقبل أهدافه
تَعْتَبِرُ السلطة الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد	تَعْتَبِرُ السلطة مجرد نوع من أنواع التأثير على سلوك الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة السابقة الذكر.

6-IV تجارب ونظرية ذات العاملين لفريدريك هارزبرغ (1966) Frederik Herzberg

قام "فريدريك هارزبرغ" * بدراسته الميدانية على عينة من المهندسين والعمال، قدرت ب 200 عامل ل 9 مؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث طلب منهم تحديد العوامل والأحداث والتي تساهم في شعورهم بالرضا أو بعدمه في العمل (الموسوي، 1999، صفحة

* فريدريك هارزبرغ (1923-2000)، ولد بالولايات المتحدة الأمريكية، عالم نفساني أمريكي، من أشهر رواد إدارة الأعمال، أهتم بالتحفيز في العمل، وصاحب نظرية العاملين، وصاحب نظرية التحفيز والوقاية، وعمل أستاذ في الإدارة.

126). وتوصل من خلال دراسته هذه إلى تحديد مجموعتين من العوامل، عوامل منبع الرضا، وعوامل منبع عدم الرضا.

وعليه سُميت هذه النظرية بنظرية العاملين، فهي تبحث عن الشروط والمحفزات التي تجعل الفرد مرتاحا وسعيدا في عمله، ويرغب بالقيام بعمله على أفضل وجه مما يحقق له الرضا في العمل. ومحددات الرضا في العمل بالنسبة لـ "هارزبرغ" تعتمد على صنفين من العوامل، حيث اقترح "فريدريك هارزبرغ" في نظريته على المسؤولين أنه من أجل تحسين الإنتاجية يجب عليهم أن يكونوا على دراية بهذين العاملين، وإستخدامهما.

1. عوامل منبع عدم الرضا (عوامل الإشباع):

وسميت بالعوامل الخارجية أو العوامل الوقائية، لأنها ذات علاقة بصحة العلاقات بين الأفراد في محيط العمل، وهذه العوامل كالتالي (المرسي، 2002، صفحة 270):

- الراتب أو الأجر؛
- ظروف العمل؛
- العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين؛
- جودة الإشراف والتسيير والتنظيم والتأطير؛
- الحماية والأمن الوظيفي؛
- المكانة؛
- إجراءات المنظمة.

2. عوامل منبع الرضا (العوامل الداخلية):

وتعتبر عوامل دافعية أو بالأحرى المحركة، لأنه ينتج عنها الرضا وهي المسؤولة عن خلق الدافعية والحماس عند الفرد في العمل، وبالتالي تحقيق رضاه الوظيفي، كما نجدها أيضا في التصميم الوظيفي. وهذه العوامل هي كالتالي (المرسي، 2002، صفحة 270):

- الإعتراف؛
- التقدير؛
- الترقية؛
- المسؤولية؛
- العمل نفسه؛
- مودة الآخرين؛

وعليه ساهمت نظرية "فردريك هارزبرغ" ذات العاملين في تفسير معنى الدافعية، مما دفعت بالعديد من الباحثين والعمال في البحث في تغيير سلوكهم وأفكارهم وأعطت مفهوما شاملا للرضا الوظيفي.

في مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة للمورد البشري من كونه كائنا إقتصاديا إلى كونه كائنا إجتماعيا، له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة. حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على سلوك الأفراد والجماعة داخل المنظمة، وموائمة ظروف العمل مع الأهداف التنظيمية، وأهملت الجوانب التنظيمية، كتصميم الأعمال والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية في المنظمة.

إذا كان الكلاسيك قد درسوا المنظمات دون أناس، فعلى عكسهم السلوكيين قد درسوا أناسا دون منظمات.

V. مدخل إدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية عبر الزمن من ستينات القرن الماضي إلى غاية اليوم، من إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين ومنه إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم إلى إدارة الموارد البشرية (مصطفى أ، 2008، صفحة 21). فنمو المؤسسات وكبر حجمها و الرقمنة والتكنولوجيا، و حدة المنافسة بين المؤسسات، وكلها عوامل ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ.

V-1 إدارة الأفراد: يختلف مضمون مصطلح وظيفة الأفراد عن مصطلح إدارة الأفراد.

- **وظيفة الأفراد:** يقصد بها الوظيفة الذي يمارسها المدير، وتشمل المسؤوليات التي يتحملها المدراء من أجل الإستخدام الفعال لأفراد المنظمة (Yvan, 2003, p. 12).
- **إدارة الأفراد (1950-1980):** أهملت كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية جانب الأفراد في المنظمة، حتى أهملت العامل الإنساني، وركزت فقط على إنتاجية المنظمة.

بعدها كانت إدارة الأفراد يُنظر إليها كوظيفة روتينية، ليس لها علاقة بكفاءة المنظمة، في حين شرعت المنظمات بالإهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم، والتي تركزت أهدافها في توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو (مانع، 2014-2015، صفحة 19)، إضافة إلى حل النزاعات بين الأفراد والمنظمة.

فظهر النقابات والتشريعات واللوائح القانونية، وسنّ القوانين التي تحمي الأفراد في المنظمات، أعطت إهتماماً أكثر لرعاية الأفراد وحمايتهم ومساعدتهم، وتعزيزهم وإعطائهم حقوقهم والمساواة بينهم: كالحق في التأمين الصحي والتقاعد، والإجازات المرضية والسنوية، إضافة إلى التعويضات.

وقد عرفت الفترة الممتدة بين 1960 إلى غاية 1980 بظهور العديد من النظريات والمقاربات التي تتعلق بالحوافز والقيادة ودور الإدارة في مواجهة النقابات والجهات الحكومية (سالم، 2009، صفحة 37). فإدارة الأفراد هي تلك الإدارة التي تغطي إدارة الأفراد يوميا.

V-2 تسيير الأفراد

يقصد بتسيير الأفراد تخطيط الأفراد، تنظيمهم، إستقطابهم، تعيينهم، تحفيزهم، تعويضهم، تكوينهم، توجيههم، مراقبتهم وإرضاء حاجاتهم، إذن تسيير الأفراد كان هدفه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

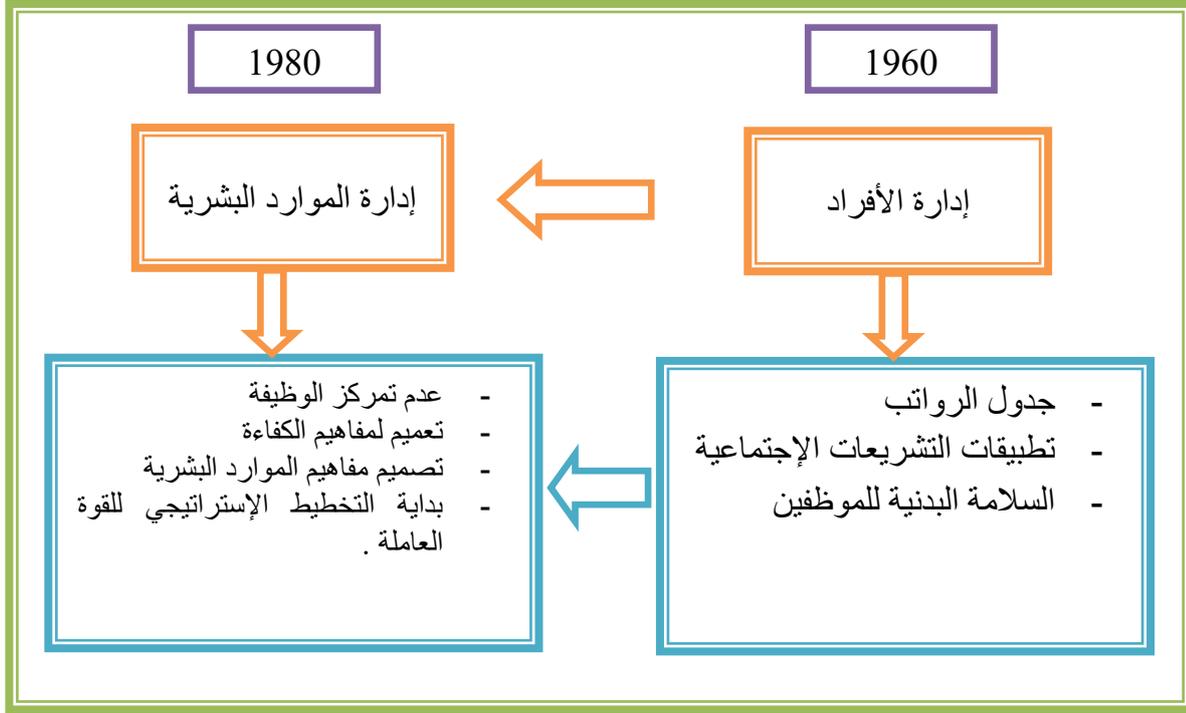
V-3 إدارة الموارد البشرية

التطور التكنولوجي السريع، وثورة المعلومات والإبداع، جعل من المنظمة تعتبر العامل "مورد إقتصادي" أساسيا لها، وليس بألة، بل يجب أن تمنحه مكانة مرموقة داخل المنظمة، ترى فيه أنه كائن قادر على الإبداع والإبتكار، له مهارات وقدرات، ولديه طاقات فكرية، فعلى المؤسسة إذن الإستثمار فيه، وإعتباره أصلا من أصولها. فالتغيرات البيئية وتعدّها، وتعدّد المهام التنظيمية فرض على المؤسسة إنشاء إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحقيق إستراتيجية المنظمة، من خلال التخطيط الكمي والنوعي للموارد البشرية لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وكذا إختياره وتعيينه وتوظيفه، وتطويره وتكوينه، وتنميته وتحفيزه والحفاظ عليه.

فإدارة الموارد البشرية تعمل وفقا للأهداف المسطّرة في إستراتيجية المنظمة وبإنسجام مع الأداء التنظيمي لها، هذا ما جعلها تسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وسوف يتم شرحها في العنصر القادم.

يمكن تلخيص ما ذكرناه في تطور إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي.

الشكل (I-5): يوضح تطور إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية



4-V مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1-4-V تعريف الإستراتيجية: الإستراتيجية كلمة من أصل يوناني "strategos"، ومعناها خطط الحرب أو فن الحرب، أو خطط المعركة، وكان يستخدمها العسكريون في الحروب، ثم أصبحت إدارياً تسمى فن كسب المعارف (خنشور، 2004، صفحة 39). وعرفها أكرم العدواني على أنها فن القيادة أو الإدارة (العدواني، 2002، صفحة 20).

2-4-V تعريف الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي عملية تضمّ تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية (زايد، 2003، صفحة 105). فهي تعبر عن الإتجاه العام للمنظمة، وتعمل على تنفيذ الخطط للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية المسطرة وذلك من خلال إستغلال كفاءاتها ومهاراتها.

3-4-V الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM):

فحسب Michael Armstrong الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تُركّز على الإجراءات التي تميز المنظمة عن منافسيها، فهي تشمل القضايا التنظيمية واسعة النطاق لها علاقة بالمتغيرات الهيكلية، والثقافية والأداء الوظيفي والأداء التنظيمي، ومطابقة الموارد

وفقا للمتطلبات المستقبلية، وتطوير القدرات المميّزة، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، إنها تهتم بكل متطلبات رأس المال البشري، وتطوير القدرات العملية، أي القدرة على إنجاز الأشياء بشكل فعّال، فهي تهتم بإدارة الموارد البشرية وتتكامل وفقا لإستراتيجية المنظمة (armstrong, 2006, p. 30). إذن فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تنظر إلى مواردها البشرية على أنهم مورد وأداة إستراتيجية لها، يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأجل طويل المدى. فنجاح منظمات الأعمال في سوق المنافسة يتوقف على إستخدام جميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية التي أصبحت ذات أهمية كبيرة لها. إذ تعمل هذه المنظمات على مواءمة وتكييف الكفاءات والمهارات التي تمتلكها مع متطلباتها وإحتياجاتها ضمن أهداف وسياق إستراتيجية المنظمة في ظل البيئة غير المنتظمة والمضطربة والمعقدة والتي تمتاز بالتغيير و عدم الإستقرار. وتساهم إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. ووفقا لـ (Delery, 2001, pp. 165-197) فإن العمل بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يركز على مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة، بمعنى أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على الأداء الوظيفي أي الأداء الفردي.

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تُعرف بالميزة التنافسية، إذ يرى بعض الباحثين، أنه يجب ربط إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة، فهناك من عرفها من الجانب النظري على أنها إرتباط أداء المنظمة بإدارة الموارد البشرية (uysal, 2013, p. 721).

4-4-V الفرق بين إدارة الموارد البشرية (HRM) والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

إن بدأ العمل بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدل إدارة الموارد البشرية نقصد به التحول إلى تحقيق أداء عالي للمنظمة بدل تحقيق أداء عادي لها.

والبحث في إدارة الموارد البشرية يقتصر على دراسة تأثير الممارسات الفردية والمنفصلة للموارد البشرية، كالتكوين أو نظام الأجور أو التوظيف أو نظام الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي. وهذا ما أكده (Barney, 1995, pp. 49–61) (على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية غير قادرة على إكتساب ميزة تنافسية. أما البحث في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نعني به دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بحزمة كاملة على الأداء التنظيمي. فحسب (Becker B. E., 2006, pp. 898–925) يجدوا أن هذه الدراسة هي الأنسب، فجمع هذه الممارسات في شكل حزمة يعطي لنا نتيجة وتأثير أكبر على الأداء التنظيمي. ذلك راجع إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة فيما بينها تُعزّز أنظمة الموارد البشرية ونظام عمل عالي الأداء للمنظمة HPWS، كما تزيد من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الفردي. إذن يجب على مدراء و قسم الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، ومدراء SHRM تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة من أجل الرفع من أداء المنظمة والأداء الفردي معًا (uysal, 2013, p. 721).

ومما سبق يمكن القول أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون منفصلة و فردية ، وعلى نقيضها نجد أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مترابطة على شكل حزمة.
- إدارة الموارد البشرية تهتم بأداء العمال (الأداء الوظيفي)، بينما تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالأداء التنظيمي.

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصنع القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية بالموائمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ذلك لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة والمحافظة عليها، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بإستخدام الكفاءات والمهارات والأدوات المتاحة والإستثمار فيها والرفع من أدائها.

و يمكن تلخيص ما ذكرناه في جدول التالي الذي يمثل الفروقات بين HRM و SHRM :

الجدول(2-I): يوضح الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM (MACRO-HRM)	إدارة الموارد البشرية HRM (MICRO-HRM)
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية ■ المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ■ الإهتمام بمحتوى العمل ■ البحث في آليات إستثمار القدرات الفكرية ■ الإهتمام بالحوافز المعنوية ■ تركيز التنمية البشرية على التنمية الإبداع و الابتكار وتنمية المهارات الفكرية وإستثمارها ■ تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي ■ تهتم بالأداء الفردي وأداء المنظمة (كالإنتاجية) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري ■ أداء آلي للمهام دون تفكير والمشاركة في اتخاذ القرار ■ التركيز على الجوانب المادية في العمل ■ الإهتمام بقضايا الأجور والحوافز ■ تحسين بيئة العمل المادية ■ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني ■ إكتساب الفرد مهارات يدوية ■ تنمية العمل والأداء الفردي ■ تهتم بالأداء الوظيفي للفرد فقط ■ تهتم بالأداء الموظفين مثل الرضا الوظيفي، التغيب، إلتزام الموظفين ■ تكيف الفرد مع البيئة ■ تكيف الفرد مع التنظيم

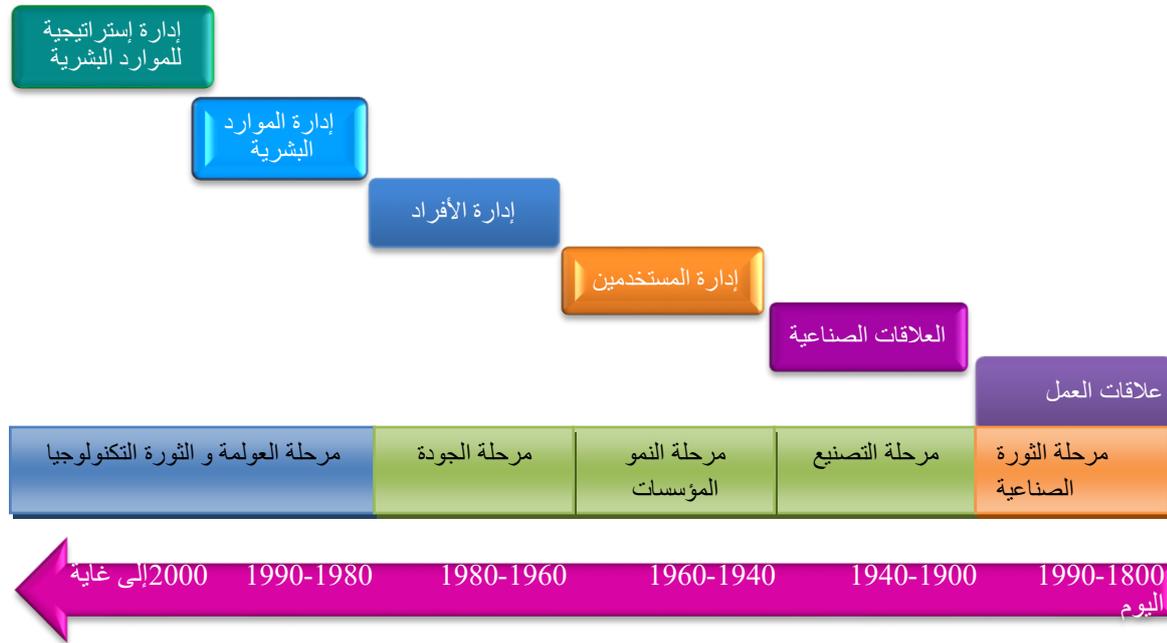
- ممارسات إدارة الموارد البشرية فردية
- تهدف إلى تحقيق أداء فردي
- تهتم بال مؤشرات المالية و مؤشرات السوق
- تكيف داخلي (أفقي)
- تكيف خارجي (عمودي)
- ممارسات إدارة الموارد البشرية مترابطة على شكل حزمة أو متكاملة فيما بينها.
- تهدف إلى تحقيق أداء ثابت من خلال الأداء الفردي.

المصدر: (السلمي، 2002، صفحة 54) و (Darwish, 2013).

من خلال الجدول يمكن ان نستخلص أنه تعتمد إدارة الموارد البشرية على الموارد وفقا لمقاربة الإعتماد على الموارد، من خلال تعزيز دور المورد البشري كرأس مال بشري الذي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية و الرفع من أدائها، فممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص مدخل إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي بالإعتماد على معطيات الدراسة، حيث يلخص هذا الشكل مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

الشكل (I- 6) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة

من خلال الشكل الذي يمثل مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن نلاحظ بأن التغيير في الأنشطة الإجتماعية و الإقتصادية للمنظمة، سمح بتطوير إدارة الموارد البشرية عبر الزمن، لتصبح إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، و في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة و السريعة، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية صعبة ومعقدة، لأنها تواجه مشاكل عديدة في الإحتفاظ بكفاءاتها و في كيفية جذب الخبرات و تمكينها. محاولة في نفس الوقت الحد من المشاكل من خلال التدريب و التكوين المتواصل للكفاءات، وتسعى منظمات الأعمال جاهدة في التعامل مع هذه التحديات البيئية سواء داخلية كانت أو خارجية، والحد منها، كما يهدف مدراء الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية أعمال المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

5-V-5 تحديات إدارة الموارد البشرية:

تواجه في وقتنا الحالي إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات، والتي تفرض على مديري الموارد البشرية التصدي لها، بإستخدام مجموعة من الأساليب والسياسات والإستراتيجيات اللازمة. هذه التحديات جاءت وليدة للتكنولوجيا الحديثة، والتغيرات في الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وإتساع الأسواق العالمية، والإفتتاح على العالم الخارجي، فحسب محمد الفاتح محمود (المغربي، 2016، صفحة 181) يمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاثة أقسام، وهي كالتالي:

- التحديات البيئية؛

-التحديات التنظيمية؛

- التحديات الفردية.

1-5-V التحديات البيئية

وتشمل جميع المتغيرات الخارجية على بيئة المنظمة، والتي يمكنها أن تؤثر على المنظمة ككل، وعلى أدائها بالأخص. حيث تسعى المنظمة وراء ذلك جاهدة للسيطرة عليها، من خلال دراسة التحليل الإستراتيجي لهذه البيئة وإختيار البديل الإستراتيجي، ووضع إستراتيجية محل التنفيذ، حيث أن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يسمح لها بإغتنام الفرص المتاحة والتقليل من التهديدات المحتملة، ونذكر منها على سبيل المثال:

- التغيير والتنوع في تركيبة الموارد البشرية: كانت بعض الوظائف والمناصب حكرا على الرجال فقط، فحاليا إختلف وتغير الوضع في إكتساب النساء والرجال معا لهذه المناصب، فعلى مسؤولي الموارد البشرية ومديري الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار بعض العوامل والشروط في التوظيف، من خلال التنوع الكمي والنوعي في الموارد البشرية والمناصب والتنوع أيضا في فئات العمر والمهارات، دون أن ننسى توفير وتحقيق المساواة بين هذه الموارد البشرية بالرغم من إختلاف معتقداتهم وقيمهم وديانتهم.
- التغييرات الإقتصادية: إن إرتفاع مستويات التضخم في البلد قد يفتح باب مطالبة العمال والموظفين بالزيادة والرفع في الأجور والرواتب والتعويضات.
- التغييرات القانونية في اللوائح والتشريعات والقوانين الحكومية: إن الوصول إلى تحقيق الأهداف قد يعيقها سنُّ بعض القوانين، كما قد تعتبر هذه الأخيرة كعائق في طريق المنظمة.

2-5-V التحديات التنظيمية

وتضم جميع الأنظمة الداخلية للمنظمة، بمعنى كل ما يخص بيئتها الداخلية وعملياتها التنظيمية، وتعمل المنظمة جاهدة لمواجهة هذه التحديات التنظيمية في بيئتها الداخلية، محاولة السيطرة عليها بإستخدام أساليب و تقنيات وإستراتيجيات وقرارات لتكييف البيئة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية.

ومنها نذكر ما يلي:

- إحتلال المركز التنافسي من خلال تحقيق الميزة التنافسية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل؛
- توفير وجعل ظروف العمل ملائمة وآمنة لإستقرار العمال فيها؛

- التركيز على إدخال و إستخدام التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنظمة، قد يؤثر سلبا على حجم العمالة، مما يدفع بالمنظمة إلى أن تلجأ إلى التخفيض أو التقليل من حجم العمالة. وعلى المنظمة أيضا من جهة أخرى القيام بتدريب هذه العمالة على طرق إستخدام وإستعمال هذه التكنولوجيا الحديثة، ففي هذه الحالة تتحمل المنظمة أعباء هذا التدريب والتكوين، وعليها أيضا أن تملك الكفاءات والمهارات. فإستخدام أنظمة الذكاء الصناعي كنظام المعلومات الموارد البشرية، فإمتلاك هذا النظام وإستخدامه ساعد المنظمة في عملية التوظيف والتدريب ونظام الأجور و التعويضات و تقييم الاداء، فهو نظام متكامل ساهم في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

3-5-V التحديات الفردية (الموارد البشرية): تتمثل هذه التحديات في جميع شؤون أفراد المنظمة، فعلى مديري الموارد البشرية وضع وتنفيذ الخطط الفعالة لإستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات والمواهب والتنويع فيها لتشكيل فريق عمل قوي، والمحافظة عليها من خلال تحفيزها وتكوينها وتوفير ظروف ومناخ عمل ملائم وآمن، أيضا بناء ونشر ثقافة تنظيمية قوية وراسخة ممثلة لقيم معظم أفراد المنظمة لحماية كيانها، وتوفير إستقرار لأفرادها والتقليل من معدل دوران العمل، لأن الثقافة التنظيمية، تعزز وتبني علاقات بين الأفراد ولها تأثير قوي على سلوكياتهم وأدائهم لمهامهم ووظائفهم وكذلك في نشر وعي التحلي والإلتزام بالأخلاق والمسؤولية بين أفراد المنظمة. يمكن تلخيص ما رأيناه في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-7): تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

إضافة إلى هذه التحديات فعلى إدارة الموارد البشرية دعم رسالة المنظمة من خلال التوافق والتكامل بين أهدافها، وأهداف وإستراتيجية المنظمة، وتحقيق تامين وتمكين العمالة.

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة والوظائف، والعمليات المترابطة فيما بينها التي تتوجه بموجب جذب وتطوير والمحافظة على المواد البشرية للمنظمة (Lado A. A., 1994, pp. 699–727)

I. ممارسات إدارة الموارد البشرية

هي نظام متكامل يتفاعل مع عناصره الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما يهتم بتحليل الوظائف وصولاً إلى التسريح والتقاعد، يشمل هيكل المنظمة والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، ترتبط جميع ممارساته ووظائفه بوظيفة التحليل الوظيفي.

الجدول (I-3) أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم دراستها في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي:

<ul style="list-style-type: none"> - التدريب - الإتصال - إستقلالية إستخدام المهارة والمعرفة - الإختيار الدقيق - التحفيز - ملكية الأسهم للموظفين 	
<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف ذو الجودة - التدريب والتعليم - نظام المكافئات - العمل الجماعي - تصميم الوظائف - مشاركة الموظف - تقييم الأداء 	Redman and mathews, (1998)
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة والتطوير الوظيفي - التعويضات - التدريب والتطوير - التقدير بالمكافئات 	Sexena and tiwari, (2009)
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة التدريب - تقييم الأداء - التعويض حسب الأداء - الأمن الوظيفي - المسار المهني - التوظيف - المرדودية 	(Delery J. E., 1996) one best way
<ul style="list-style-type: none"> - الإختيار - التكوين - المردودية - التعويض 	Boxall et Purcell, (2000)
<ul style="list-style-type: none"> - التعيين والإختيار - عدم مركزية القرارات - التعويض - تسيير الكفاءات - التقليل من الفروقات الهيارشية - الأمن الوظيفي - الإتصال والمعلومات 	(Pfeffer J. , 1998)
<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف - الإختيار - التعويضات - مشاركة الموظفين - النقل الداخلي - التكوين 	Syed, Z. J. W., & Jamal, W. (2012)

- التعيين	Jery Hamid, (2013)
- نظام التعويضات	
- التدريب	
- مشاركة المعلومات	
- مشاركة الأفراد	
- تقييم الأداء	Arcand, M., Bayad, M., & Fabi, B. (2002)
- التحفيزات	
- التكوين الخاص	
- التكوين العام	
- التوظيف	
- تقييم الأداء	
- تنظيم العمل	
- الإتصالات	
- الأمن الوظيفي	
- تخطيط الموارد البشرية	
- تحليل الوظائف	
- تقييم الأداء	
- التخطيط الوظيفي	
- الإختيار	
- التدريب	Arcand et al, (2004)
- التعويضات التحفيزية	
- الإختيار	
- المردودية	
- التسيير التساهمي (التشاركي)	
- التكوين	
- الاتصال	
- الأمن الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة

يتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية بناء على قدرة الرؤساء ومدراء الموارد البشرية والخبراء في هذا التخصص، لتلبية متطلبات وإحتياجات الموارد البشرية والمنظمة ككل، إضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

فعلى حسب علمنا لم يتم تحديد إتفاق موحد على تصنيف قائمة محددة تضم ممارسات إدارة الموارد البشرية، ذلك راجع إلى إختلاف المنظمات وإختلاف أهدافها.

وسوف نذكر أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي إنصب علينا إهتمامنا بها، ذلك راجع لأهميتها التنفيذية وتسلسلها في وظيفة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تعددها في مختلف الدراسات التي تمت مراجعتها وهي كالتالي:

- التحليل الوظيفي
- التخطيط الوظيفي
- التوظيف
- نظام الأجور والتعويضات
- تقييم الأداء الوظيفي
- التدريب والتطوير
- الصحة والسلامة المهنية

ولتحقيق أهداف بحثنا إرتأينا إلى إختيار أهم خمسة ممارسات لإدارة الموارد البشرية وهي كالتالي: الإختيار والتعيين، التكوين والتطوير، نظام الأجور والتعويضات، تقييم الأداء، الأمن والسلامة المهنية.

ترتبط عملية التوظيف بعملية تخطيط الموارد البشرية، والتي فيها يتم تحديد وتقدير والتنبؤ بالإحتياجات الكمية والنوعية من المهارات والخبرات والكفاءات، والمناصب اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وضع وتنمية الخطط التنفيذية لوظائف إدارة الموارد البشرية. فتخطيط الموارد البشرية يهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت اللازم. فالتخطيط هو المرحلة التي تسبق مرحلة التوظيف. تعتمد عملية لتخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين الطلب المشروع والعرض المتاح من الموارد البشرية لتحديد الفائض أو العجز الذي فيها (ماهر، 2004، صفحة 93).

كما تعد عملية تخطيط الموارد البشرية إمتداداً لعملية التحليل الوظيفي، فهذه الأخيرة تعتبر أساس كل وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بكل وظيفة، لأنه في هذه العملية يتم فحص ودراسة وتحليل وتوصيف وتصميم الوظيفة. بمعنى أن التحليل الوظيفي يتم فيه تحديد المهام والمستويات والمسؤوليات والمهارات والخبرات اللازمة ومسمى الوظيفة، وتحديد معايير الأداء...إلخ. أما توصيف الوظيفة فهو عبارة عن كشف أو قائمة مكتوبة تتضمن ماذا يفعل شاغل الوظيفة وكيف تؤدي، وفي أي ظروف تؤدي ولماذا تؤدي، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، كالمؤهل العلمي، التدريب، الخبرة والمهارة... (بدون اسم، 1429 هـ، صفحة 18).

I-1 الإختيار والتعيين

تساعد وظيفة التحليل الوظيفي في الإستقطاب والإختبار والتعيين لإنتقاء أحسن وأمهر الموارد البشرية، بأفضل المعايير لنجاح المنظمة. وللتوظيف عمليات، وهي: الإستقطاب، الإختيار والتعيين.

1-1-I الإستقطاب

يعد الإستقطاب والإختيار من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية (الخليل، 2018، صفحة 16)،، ذلك لأن الإختيار والبحث عن أفضل الكفاءات ووضعها في الأماكن المناسبة لها سوف يؤثر إيجابا على مستوى كفاءة وفعالية المنظمة.

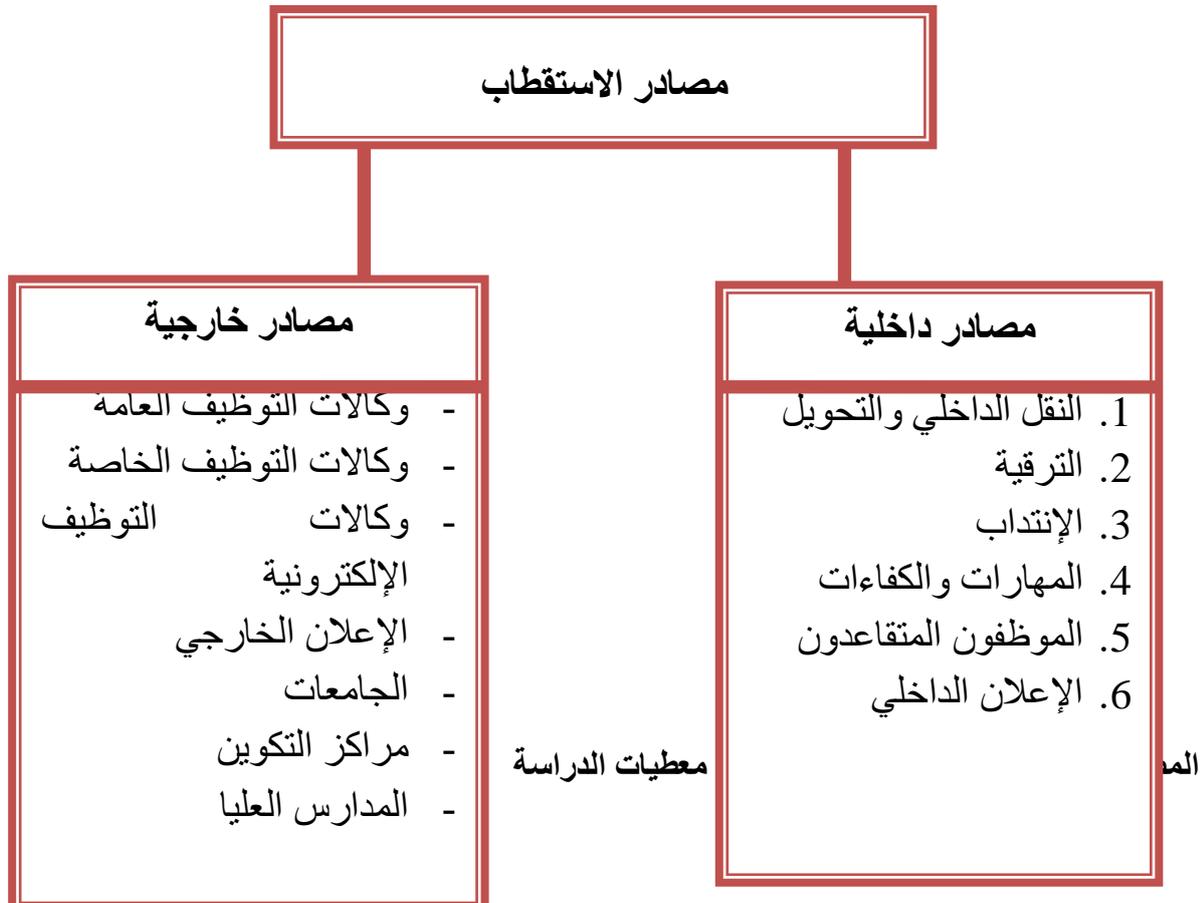
تهدف عملية الإستقطاب التي تقوم بها المنظمة إلى جذب و ترغيب الموارد البشرية بالكمية والنوعية المناسبة من سوق العمل لشغل المناصب اللازمة، كما تهدف عملية الإستقطاب إلى البحث عن الموارد البشرية وفقا لشروط تتطلبها الوظيفة والموضوعة سالفا في عملية الوصف الوظيفي، بالعدد والتخصص المحدد، والمواصفات المطلوبة والشروط المستوفات والقوانين والنصوص التي شرعها القانون لشغل الوظيفة المنوطة وتنكّل العملية بنجاح تام.

فالإستقطاب هو عملية البحث عن الأفراد الصالحين لأداء الأعمال المطلوبة على أكمل وجه (محمد، 2017، صفحة 241). و هناك بعض الأساليب لابد أن تستخدمها عملية الإستقطاب للوصول إلى الموارد البشرية التي تلزمها، ومنها:

1. الإعلان: سواءا داخليا في المنظمة، أو خارجيا في الصحف اليومية وكالات التوظيف، الأنترنت ...؛
2. دعوة المتقدمين طالبي العمل لزيارة المنظمة؛
3. من الجامعات والمدارس العليا أو المعاهد أو مراكز التكوين.

تلجأ المنظمة للحصول على الموارد البشرية اللازمة بإستخدام مصادر داخلية أي داخل المنظمة، أو مصادر خارجية أي خارج المنظمة في سوق العمل، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-8): يمثل مصادر الاستقطاب



تكمّن عملية إختيار الموارد البشرية في إنتقاء المتقدمين للوظيفة، ذوي احسن وافضل المواصفات والشروط المتطابقة للوصف الوظيفي، بإستخدام بعض الوسائل وهي:

1. فحص طلبات العمل: يتم فحص الإستمارات المملوءة من طرف طالبي العمل (cv) والتي تم تقديمها لقسم الموارد البشرية، وتضم كل المعلومات الشخصية والمؤهلات والخبرات.
2. المقابلة الوظيفية: وفيها يتم إستخدام أسلوب الملاحظة والحوار لمعرفة مدى ومستوى اللباقة و الطلاقة في الكلام والتحدث، وكذا تحديد مستوى الخبرة والمعرفة. وعادة ما

يطلب صاحب العمل من المتقدم للوظيفة تحرير طلب للوظيفة كتابيا، والإجابة على بعض الأسئلة الشفوية.

3. إختبارات المهارات والذكاء: عادة ما تكون هذه الإختبارات كتابية ومحددة المدة لإختبار مستوى قدراتهم البسيوكولوجية و مهاراتهم، و ذكائهم و تميزهم و قدراتهم الكتابية و اللغوية، و شخصياتهم وإستعداداتهم وهواياتهم.

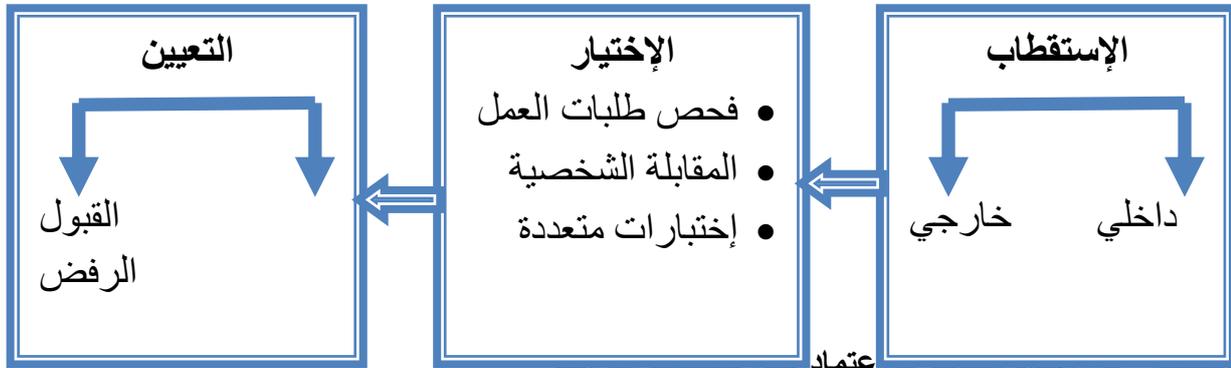
I-1-3 التعيين

يعد إستقطاب الموارد البشرية اللازمة، والقيام بإختيار أفضل المترشحين وفقا لمعايير موضوعة سالفا، تأتي مرحلة أو عملية التعيين والتي يتم فيها قبول المترشح للوظيفة أو رفضه.

1. في حالة القبول: تكون هناك بعض المفاوضات حول الأجر وعروض الوظيفة، وعند القبول النهائي من الطرفين يصدر قرار التعيين.
2. في حالة الرفض: تتجه المنظمة نحو البدء من جديد في عملية الإستقطاب.

يمكن تلخيص ما تم ذكره حول مراحل التوظيف في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-9): مراحل التوظيف



I-1-4 التوظيف

كمعظم التشريعات الوظيفية، إعتد المشرع الجزائري ، و قد جاء في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي، إذ يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، و الذي يؤكد على التوظيف في المادة 74 و التي نصت على أنه : "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية"¹.

¹ المادة 74 من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص08.

كما قد "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص"¹ وفقاً للمادة 83 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي.

وقد تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظراً للمؤهلات العالية المطلوبة للإلتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة دون أن يأخذ صفة المتربص.

يعرف التوظيف كوحدة إستراتيجية للمؤسسة (Schneider, 1987) فالتوظيف يعتبر كمحدد مهم يساعد في تطور أداء المنظمة وتحقيق ميزة التنافسية.

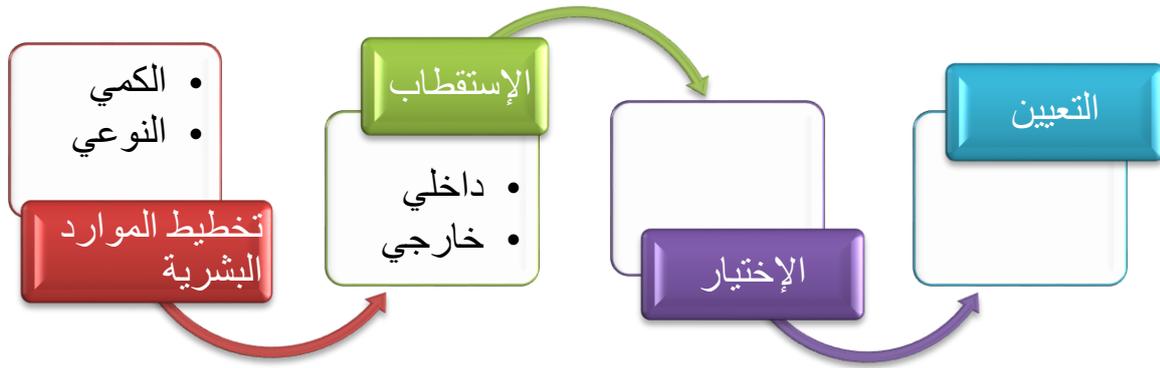
والتوظيف هو مجموعة العمليات والآليات التي تستخدمها المنظمة، بعد القيام بمجموعة من الإجراءات والتخطيطات والقرارات المناسبة، بهدف إختيار أفضل وأنسب الأفراد، وتوظيفهم في مناصبهم، لتحقيق أهداف المنظمة.

قبل عملية التوظيف تلجأ المؤسسة إلى عملية تخطيط الموارد البشرية لتحديد نوع وعدد المناصب الشاغرة، ثم تقوم بعملية الإستقطاب لإستقطاب الموارد البشرية، وبعدها تقوم بعملية الإختيار لإنتقاء أفضل الأفراد، و في حالة القبول تصدر المؤسسة قرار التعيين. فمرحلة الإستقطاب هي العملية التي بموجبها تقوم المؤسسة بالبحث عن الكفاءات والمهارات والخبرات في سوق العمل سواء داخل المنظمة أو خارجها، ذلك لتوظيفهم في المناصب الشاغرة بموجب شروط قد وضعتها سابقاً، وتبعاً وإعتقاداً لقوانين ونصوص قد شرعها القانون.

إذن مرحلة الإستقطاب تعد المرحلة الموائية لمرحلة تخطيط الموارد البشرية، هذه الأخيرة يتم فيها التحديد الكمي بمعنى عدد المناصب، والتحديد النوعي بمعنى نوع المنصب أو الوظيفة، كما يوضحها الشكل التالي .

الشكل رقم (I-10): مراحل التوظيف

¹ المادة 83 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص09.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة

I-2 التدريب والتطوير

التدريب والتطوير هي العملية التي تلي عملية توصيف الوظائف، حيث إعتبر (السلمي، علي، 1985، صفحة 247) التدريب والتطوير على أنه نشاط مخطط له ومنظم يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والذهنية لأفراد المنظمة لتمكينهم من أداء فعال ومثمر، يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية، والأهداف التنظيمية بأعلى كفاءة ممكنة، وأشار (هلال، 1998، صفحة 115) إلى أن التدريب والتطوير، نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد، بقصد إعادة تكوين معارفهم وإتجاهاتهم بما يجزم أغراض وأهداف العمل. كما ذكر (Sekiou, 2004, p. 338) أن التدريب والتطوير والتكوين هو نقل المعرفة والمهارة والتي تسمح للموارد البشرية بالقيام بواجباتهم ومهامهم، والتي تهدف إلى تقديرهم مما قد يسمح لهم بالترقية، والتنمية والتعلم، والتدريب.... إلخ. تهتم وظيفة التدريب والتطوير بتدريب المترشحين الجدد كما تشمل أيضا باقي أفراد المنشأة حيث ينص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على التكوين كالتالي:

المادة 38: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية". كما يهدف أيضا إلى تطوير سلوكياتهم، وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم¹.

المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقية المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"².

¹ المادة 38 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص06.

² المادة 104 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص10.

المادة 105: "تحدد شروط الإلتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفاءات تنظيمه، و مدته، و واجبات الموظف، و حقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم"¹.

فنجاح منظمات الأعمال يعتمد على تدريب الموارد البشرية كركيزة أساسية للرفع من مستوى أدائهم، و خلق قيمة مضافة للمنظمة، و زيادة إنتاجيتها، فهي عملية أساسية و دورية، و مستمرة، و مكلفة ذات منهجية منظمة، و وسيلة لتحقيق غايات المنظمة أكثر منه هدفاً.

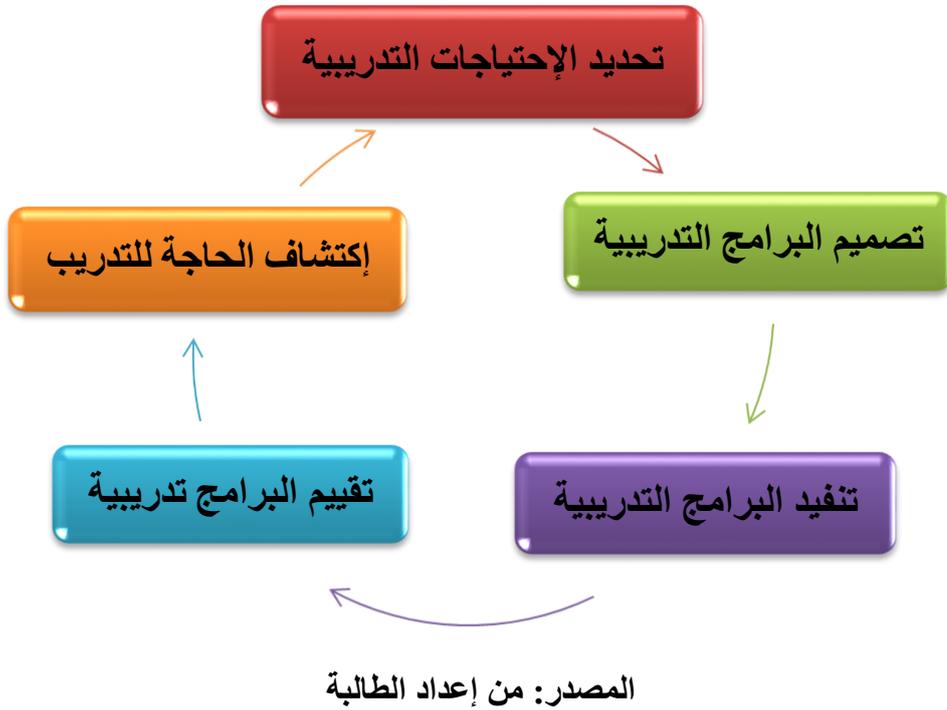
I-2-1 مراحل التدريب والتطوير

يُمر تدريب الموارد البشرية بمراحل تسمح بتطويرهم في مهامهم و وظائفهم، و سلوكياتهم لتتوافق و طبيعة الأعمال و أهم هذه المراحل هي: (فضل، 2020، صفحة 19)

1. **مرحلة إكتشاف الحاجة للتدريب:** التدريب ليس غاية في حد ذاته، و لكن وسيلة لرفع القدرات، يتطلب ذلك الأخذ بعين الإعتبار: تحليل النظم، تحليل الأعمال، تحليل الأفراد.
2. **مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:** وفيها يتم تعيين الأفراد التي هي بحاجة للتدريب والتطوير، أي التحديد الكمي والتحديد النوعي، نقصد به تحديد أنواع البرامج والطرق التدريبية وتسخير الوسائل اللازمة لذلك.
3. **مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** وفي هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التدريبية اللازمة، نوع البرنامج، مدة البرنامج، تخصيص البرامج حسب الأفراد، مكان البرامج، الجهة المسؤولة عن التدريب، أو تحديد المدربين، بالإضافة إلى تحديد موضوع التدريب بأساليبه وأدواته.
4. **تنفيذ البرامج التدريبية:** من قبل مختصين أو مسئولين بحضور الأفراد المعنيين وفقاً للشروط الموضوعية في المرحلة التي تسبق هذه المرحلة.
5. **تقييم البرامج التدريبية:** تشمل هذه المرحلة تقييم مستوى الموارد البشرية المدربة، والتأكد من مدى نجاعة وفعالية البرنامج التدريبي.

الشكل رقم (I- 11) يمثل أهم مراحل التدريب والتطوير

¹ المادة 105 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص10.



I-3 تقييم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، كما يعكس مفهوم الأداء كلا من الأهداف والوسائل اللازمة للوصول إليها، أي أنه مفهوم يربط الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (قريشي،، 2011، صفحة 111).

I-3-1 مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو ذلك المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به (حسن ر.، 2000، صفحة 209).

ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية بقياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه، وعلى قدرته، وإستعداده للتقدم. (توفيق، 2004، صفحة 56).

وتهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى معرفة مدى تحقيق الأفراد لإنجازاتهم ومهامهم المطلوبة في الوصف الوظيفي، كما يشمل في تحديد مستوى قدراته وتطوراته وتقدمه ونجاحه، وتعديل أجره أو رواتبه، وتحليل سلوكياته وتصرفاته، وتحديد مجالات الجدارة والتفوق، و مستوى قدراته على تحليل المسؤوليات والضغوطات ربما لترقيته في الدرجات أو الرتب، كما يشير إلى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تنص بعض المواد من الأمر المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على تقييم أداء الموظف، كالتالي:

المادة 97: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر، ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"¹.

المادة 98: "يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات؛
- الترقية في الرتب؛
- منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء؛
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت"².

المادة 99: "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- إحترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
- الكفاءة المهنية؛
- الفعالية والمردودية؛
- كيفية الخدمة"³؛

إن يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد عن الأداء الوظيفي للباحثين وأصحاب التخصص، فمصطلح الأداء الوظيفي يتحدد وفقا لوجهة نظر الباحثين و وفقا لأهداف المنظمة، لذا قد نجد أن هناك إختلاف وتباين في تعريف مصطلح الأداء التنظيمي.

I-3-2 مراحل تقييم الأداء الوظيفي

إن تشير تقييم الأداء إلى تحديد معايير، ومحددات الأداء يتم على أساسها قياس أداء الأفراد في المنظمة من خلال عملية دورية، منظمة و مستمرة ومدروسة مسبقا، ذات منهجية وموضوع وميزانية محددة، يقوم به شخص مسؤول، أو شخص مخصص أو مجموعة من الأشخاص، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد نقاط القوة لتطويرها وإستغلالها وكشف نقاط الضعف لتحسينها والحد منها، حيث يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء

¹ المادة 97 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص10.

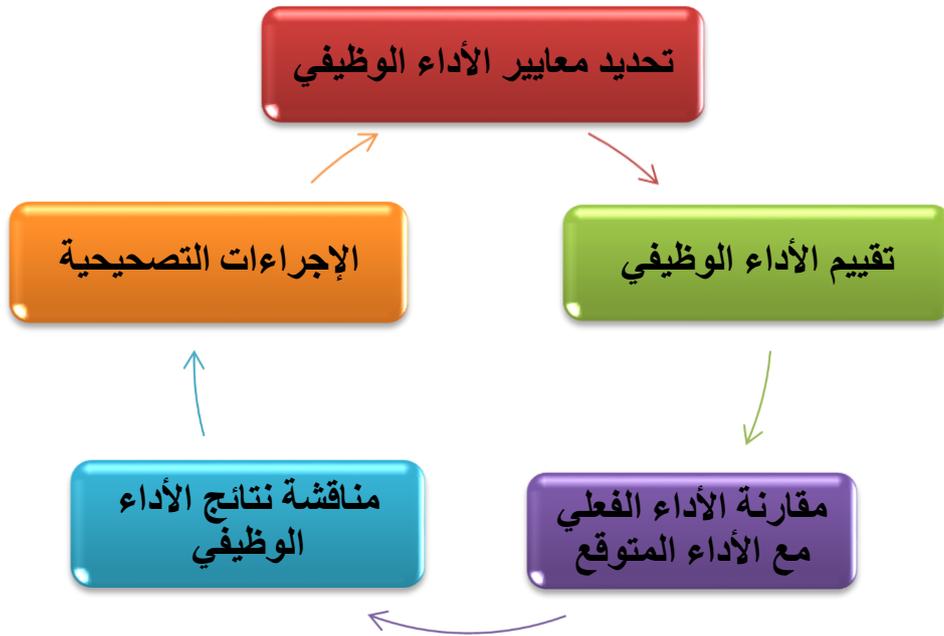
² المادة 98 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص10.

³ المادة 99 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص10.

المتوقع، وتحديد الانحرافات وتصحيحها عن طريق التدريب بعد مناقشة نتائج تقييم الأداء الوظيفي. كما يمكن هذا التقييم من حصول الأفراد على المكافآت وزيادة التحفيز والرفع من الأجور والروح المعنوية والترقية، فهو يساهم في خلق روح المنافسة بين الأفراد، وتحسين جودة العمل والإنتاج وتقوية الانتماء والولاء والالتزام لدى الأفراد وبالتالي تحسين أدائهم ورفعهم. كما قد تؤدي أحيانا قليلة نتيجة تقييم الأداء للأفراد غير الجيدة إلى فصل الأفراد عن العمل، ذلك راجع إلى عدم قدرة الفرد على ممارسة مهامه أو عدم كفاءته، أو عدم قدرته على تحسين أدائه، فهنا ترى المنظمة أنه يجب فصله نهائيا، ولكن بعد مشاورات كثيرة وطويلة، و إتخاذ إجراءات تنظيمية، وإعطاءه فرص عديدة ذات نتيجة غير مجدية ولا مرضية.

يمكن تلخيص ما ذكرناه في الشكل التالي والذي يوضح مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (I- 12) مراحل تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

I-3-3 محددات الأداء الوظيفي:

تعتبر محددات الأداء الوظيفي تلك العناصر التي تؤثر على أداء الموارد البشرية مثل: الجهد، القدرة، المهام، الوظيفة، المواقف (حسن ر، 2000، صفحة 210). إرتأينا إلى تصنيفها إلى قسمين:

- 1- **محددات شخصية :** وهي متغيرات تخص الفرد، وتخضع لسيطرته، مثل:
 - **الجهد:** هو كل ما يبذله المورد البشري من طاقة فكرية وجسدية بغية القيام بمهامه.
 - **القدرات:** هي صفات يتميز بها المورد البشري، ذات خصائص و مهارات و كفاءات، ومستوى علمي.
 - **المهام (إدراك الدور):** مدى إعتقاد المورد البشري أنه عليه، ضروريا التوجه بمفرده للقيام بأعماله بإستخدام سلوكه.
- 2- **محددات تنظيمية:** وهي محددات تخضع لسيطرة بيئة عمل المنظمة.
 - **الوظيفة:** تشمل واجبات ومسؤوليات، وأدوات ومتطلبات القيام بالمهمة، كما تضم أيضا الطرق والأساليب و الأدوات و المعدات التي يحتاجها ويستخدمها المورد البشري.
 - **المواقف:** هي كل العناصر الموقفية التي تحيط بالبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، إضافة إلى عناصر البيئة الخارجية كالمنافسين مثلا.

I-4 نظام الأجور والتعويضات

يلعب نظام الأجور والتعويضات دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، إذ يسمح بجذب والحفاظ على الموارد البشرية وتكوين فريق عمل فعال، ذلك عندما تحقق المؤسسة توازن بين الجهد المبذول من طرف العمالة والعائد المادي الذي تدفعه المؤسسة على شكل أجور، رواتب، تعويضات، مكافآت. فتكمن وظيفة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في التصميم الهادف والتسيير الفعال لنظام الأجور والتعويضات.

يقصد بالأجور ذلك المقابل المادي أو النقدي (محمد، 2017، صفحة 98) الذي يتحصل عليه المورد البشري مقابل بدل جهد فكري أو عضلي، فتحديد هذه الأجور أو الرواتب يكون على أساس قاعدة موضوعية وعلمية. فنظام الأجر العادل يحفز الأفراد على البقاء والإستقرار داخل المنظمة، مما يؤيد من تحفيزهم معنوياً ونفسياً، ويؤثر إيجاباً على سلوكهم التنظيمي. كما عرفه (Fredric colin, 2016, p. 77) الأجر على أنه ذلك المقابل المادي لفترة زمنية التي يكون فيها الفرد تحت وصاية وتصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل ضمن العملية الإنتاجية.

فالأجر هو ما يفتضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها نظير عمله خلال فترة زمنية عادة تكون شهرياً (بدون اسم، 1429 هـ، صفحة 56). إن الأجر الذي يتقاضاه المورد البشري مقابل أدائه أو عمله، يعتبر مهماً بالنسبة له لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية، يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهد، وأيضاً لما يشكله من إعتراف أو مكانة من قبل المنظمة (بربر، 1997، صفحة 149). و"للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب¹، كما يعد الراتب إلتزاماً من صاحب العمل إتجاه الموظف.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ذكر أهم المصطلحات المتعلقة بالأجر كما يلي:

1. **الراتب:** هو المقابل الشهري الذي يتحصل عليه الموظف في الإدارة العمومية والخاضع لقانون الوظيف العمومي.

- **المادة 120:** "يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعلياً"².

- **المادة 119:** للموظف بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشمل على ما يأتي:

✓ "الراتب الرئيسي؛

✓ العلاوات والتعويضات³؛

1 المادة 32 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليوسنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص06.

2 المادة 120 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليوسنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص11.

3 المادة 119 من الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق 15 يوليوسنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006، ص11.

- ✓ زيادة على ذلك يستفيد الموظف، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به".
2. **الأجر:** وهو كل ما يحصل عليه الفرد من طرف صاحب العمل بأي شكل من الأشكال، مقابل العمل أو الجهد المبذول (Loie Cadin, 2012, p. 240). أيضا هو كل ما يتحصل عليه العامل، والمدون في عقد العمل، والأجر يدفعه صاحب العمل سواء كان مؤسسة اقتصادية أو خاصة للعامل الأجير مقابل النشاط الفكري والعقلي المبذول في وقته المحدد وفقا لشروط العمل المذكورة في عقد العمل.
3. **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الإقتطاعات (سليمان، 1992، صفحة 192)
4. **صافي الأجر:** عبارة عن إجمالي الأجرة، بعد خصم الإقتطاعات بمعنى هو الأجر الذي يتحصل عليه الفرد العامل، وتتمثل هذه الإقتطاعات في الضرائب على الأجر، إقتطاعات التقاعد، إقتطاعات التأمين الخاص (سليمان، 1992، صفحة 192).
5. **الأجر النقدي:** هو ذلك المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل الذي يكافئ به الفرد. (سليمان، 1992، صفحة 192)
6. **الأجر الحقيقي:** يمثل القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل من الأجر النقدي، كما هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن للعامل شرائها لإشباع حاجاته بواسطة الأجر النقدي.
7. **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي على شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد كالرعاية الطبية، السكن الوظيفي، الملابس المهنية، ويدخل حساب الأجر العيني ضمن ميزانية الأجر (ماهر، 2004، صفحة 187).

I-4-1 المكونات الأساسية للأجر

إن تحديد مستوى الأجر والراتب وفقا للمعايير القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية (المغربي، 2016، صفحة 151). كما تتحدد أيضا على أساس مستوى الأجر السائد في الصناعة أو القطاع فالأجر يتكون من عناصر ثابتة وأخرى متغيرة على حسب المنصب الوظيفي وطبيعة المؤسسة.

1- الأجر الثابت:

يتشكل الأجر الثابت من ثلاث عناصر وهي:

1. **الأجر الأساسي:** طبقا للمشرّع الجزائري في المادة 81 من قانون علاقات العمل فإن الأجر الأساسي هو "الأجر المقابل للتصنيف المهني، في الهيئة المستخدمة، أي

- حاصل ضرب القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية في الرقم الإستدلالي المقابل لمنصب عمل". (سليمان، 1992، صفحة 191).
2. **التعويضات الثابتة المرتبطة بمنصب عمل:** تتمثل في مجموعة العناصر التي تضاف مع الأجر الأساسي كالتعويضات المتعلقة بمنصب العمل، أو تفرضها طبيعة العمل، أو ظروفه أو ضغوطه والمتطلبات المتعلقة به (جديد، 2016، صفحة 32)، ومن أمثلة هذه التعويضات: التعويضات المرتبطة بالأقدمية والخبرة، الساعات الإضافية، تعويضات الضرر أو المخاطر، العمل التناوبي، التعويض عن المسؤولية، تعويض المنطقة، المنح العائلية.
3. **الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG):** هو الحد الأدنى يطبق على كافة الموظفين، والنشاطات في جميع القطاعات دون إستثناء، والسلطة العامة هي المخولة قانونياً في تحديده (راشد، 1991، صفحة 187). بموجب القانون يتم تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون، و من خلال التنظيم يتم تحديد قيمته في المؤسسات مهما كان قطاع نشاطها، و كذلك قطاع الوظيفة العمومية. فيحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد إستشارة نقابات العمال والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً، و لتحديد الأجر الوطني المضمون يجب مراعاة: متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة، الأرقام الإستدلالية لأرقام الإستهلاك والظروف الاقتصادية العامة¹. كما يشمل و يتشكل الأجر الوطني الأدنى المضمون من الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت طبيعتها باستثناء تلك المتعلقة بالتعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي يتحملها العامل، والخبرة المهنية أو أي تعويض بعنوان الأقدمية، وتنظيم العمل فيما يخص العمل التناوبي والساعات الإضافية، والعزلة، والمردودية والتحفيز أو المشاركة في النتائج ذات الطابع الفردي أو الجماعي². فعندما يلجأ المشرع الجزائري إلى تأسيس و تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون عليه تحقيق العدالة بين الطرفين، من خلال مراعات المصالح الإجتماعية و الإحتياجات للمشتغلين من جهة و المصالح الإقتصادية و أهداف المشغلين، بغرض تعزيز إنتماء و إستقرار الموظفين، و تحقيق الإنتاجية التنظيمية و الميزة التنافسية، و المساهمة في التنمية الإقتصادية للوطن.
- 2- الأجر المتغير:**

¹ المادة 87 من قانون العمل رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل معدل ومتمم.
² المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 59-15 المؤرخ في 18 ربيع الثاني 1436 الموافق 8 فبراير سنة 2015، والمحدد للعناصر المشكلة للأجر الوطني الأدنى المضمون.

يشمل مجموعة العناصر المتغيرة تدخل في تركيبته من ناحية القيمة المالية والديمومة والإستقرار.

1. **التعويضات:** كثيرا ما ترتبط بالأجر الأساسي مجموعة من التعويضات تتعلق بمنصب العمل و ظروفه، حيث "تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي، عن العمل المقرر له، أو قام بعمل في غير الظروف العادية، أو مقابل المصاريف التي يكون للعامل قد أنفقها أثناء قيامه بمهمة معينة أو بمناسبة" ¹.
فالتعويضات تختلف و تتغير باختلاف درجة و ظروف مناصب العمل، مثل: تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل الليلي، تعويض العمل التناوبي، تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مهام العمل.

2. **المكافآت:** و تشمل كل من:

- المنح الخاصة بالمناسبات؛
- مكافئة المردود الفردي والجماعي ؛
- المكافئة العينية.

I-4-2 مراحل تصميم نظام الأجور والتعويضات

يمر تصميم نظام الأجور والتعويضات بمراحل يمكن تلخيصها كالتالي: (عطية،، 2016-2017، صفحة 74)

1- المرحلة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

1. وفيما يتم تحديد طريقة تقييم الوظائف إما بشكل رسمي وفقا لقواعد موضوعة سالفًا ومقننة أو بشكل غير رسمي لا يشترط قواعد ثابتة ومكتوبة.
2. تحديد طريقة الحصول على النظام الأجور إما بشراءه أو تصميمه.
3. تعيين من يقوم بتقييم الوظائف

2- المرحلة الثانية: تحديد طريقة تقييم الوظائف

إختيار وتحديد طريقة تقييم الوظائف:

1. التدريب؛
2. الدرجات؛

¹ المادة 81 من قانون العمل رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل معدل ومتعم.

3. مقارنة العوامل؛

4. النقط.

3- مرحلة الثالثة: وضع ملامح تقييم الوظائف

1. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم؛

2. وضع جدول زمني للتنفيذ؛

3. تحديد تكلفة التقييم؛

4. إعلام العاملين بخطة تقييم الوظائف.

4- المرحلة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

وذلك بناء على الخطة المحددة، والتأكد من سيرها بالشكل المطلوب.

5- المرحلة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

يتم تحديد عدد الدرجات في السلم الوظيفي، وكل درجة تحتوي عدد من الوظائف.

6- المرحلة السادسة: تسعير الدرجات

يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

7- سابعاً: إدارة نظام الأجور

يتم تحديد العلاوات والزيادات المحتملة وكذا أسلوب الدفع.

II. وظائف و مهارات مدير إدارة الموارد البشرية

1-II وظائف مدير إدارة الموارد البشرية

لا تخلو أي منظمة من وجود قسم الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لها، هذا القسم يديره مدير الموارد البشرية (DRH)، ويقوم بوظائف إدارية أساسية معينة ومهمة، وتتلخص المهام و الوظائف المحددة لمدير الموارد البشرية فيما يلي: (الطائي ي، 2015، صفحة 151)

1. **التخطيط:** وفيه يتم تحديد الأهداف والمقاييس، وتطوير الخطط والتنبؤ (الإستشراف

المستقبلي)، و تطوير القوانين والإجراءات؛

2. **التنظيم:** إعطاء لكل مورد بشري مهامه المحددة، تأسيس الأقسام، تفويض السلطة

إلى الموظفين، تشكيل قنوات السلطة والإتصال، و تنسيق عمل الموظفين؛

3. **التزويد بالكوادر:** تحديد نوع وعدد الأفراد لتوظيفهم تجنيد الموظفين المحتملين،

إختيار الموظفين، تحديد مقاييس الأداء، تعويض الموظفين، تقييم الأداء، إستشارة

الموظفين، تدريب وتطوير الموظفين؛

4. القيادة: جعل الموارد البشرية تقوم بعملها وواجباتها ومهامها، والمحافظة على المعنويات، وتحفيز الموظفين؛

5. الرقابة: تحديد المقاييس ككمية المبيعات، مقاييس الجودة، مستويات الإنتاج، التحقق من كيفية مقارنة الأداء الفعلي مع هذه المقاييس، إتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

إضافة إلى مهام أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية، تتجلى في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي كالتالي:

- القيام بالتحليل الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية؛
- تقييم وتعزيز أداء الموارد البشرية؛
- إختيار الأفراد الجدد وتعيينهم وفقا للوصف الوظيفي؛
- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة والسلم الإداري؛
- تبنيه مسؤولية التوظيف كاملة؛
- له صلاحية تسريح ومنح الإجازات والعطل السنوية والإقالة؛
- تسطير برامج تدريبية وقيادتها وتقييمها؛
- فض النزاعات والمشاكل الوظيفية؛
- الأداء الوظيفي؛
- إعداد التقارير؛
- تحديد الإنحرافات وإصلاحها؛
- القيام أحيانا بزيارات ميدانية إلى الوكالات مثلا.

II-2 مهارات مدير الموارد البشرية

المدير هو كل من يمارس عملا من أعمال السلطة والقيادة بالنسبة لغيره من الأفراد العاملين معه في المنظمة، وتحت إشرافه وسلطته ورئاسته (الحميد، 2018، صفحة 13)، إضافة إلى تأديته للوظائف الرئيسية للإدارة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، تنفيذ المهام بالشكل الذي يعزز أداء المنظمة.

وقد تختلف قدرات ومهارات مديري الموارد البشرية باختلاف المنظمات وإختلاف حجمها وطبيعتها وهيكلها التنظيمي، وإستراتيجيتها عملها. (رشيد، مازن فارس، 2001، صفحة 48)

نظرا للموقع الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، تفرض على مديري الموارد البشرية أن تتوفر فيهم عدة مهارات، نذكر أهمها:

- المعرفة الملمة والتامة بطبيعة عمل المنظمة وإستراتيجيتها؛
- القدرة العقلية والجسدية على ممارسة المهام الموكلة له بجدارة؛
- المعرفة التامة بالوظائف والمهام الموكلة إليه للقيام بها؛
- مهارات فن التواصل الفعال والحوار الكتابي واللغوي؛
- القدرة على التفاوض ؛
- مهارات قيادية في التوجيه والتأثير والتدريب (الطائي ي.، 2015، صفحة 162)؛
- الجدارة في معرفة وإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية ؛ (الطائي ي.، 2015، صفحة 162)
- مهارات إستخدام أنظمة وبرامج الإعلام الآلي خاصة نظام معلومات الموارد البشرية؛
- القدرة على تحليل الأوضاع والنتائج والمواقف ووضع الخطط والاستراتيجيات؛
- القدرة على تسيير وتنظيم الوقت؛
- القدرة على إستقطاب برامج تدريبية؛
- مهارة الفهم والتركيز وتعدد المهام؛
- القدرة على فك وحل النزاعات والمشاكل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- القدرة على تحمل المسؤولية والتحلي بأخلاقيات الأعمال؛
- المعرفة وفهم الأنظمة والقوانين وإحترامها والإلتزام بها
- القدرة على الإبداع والابتكار (الطائي ي.، 2015، صفحة 162).

المبحث الثاني: محددات الأداء التنظيمي

تسعى المنظمات جاهدة للحصول على الميزة التنافسية في البيئة غير المستقرة، من خلال تحقيق أداء تنظيمي، والذي بدوره يعتبر كنتيجة نهائية لأهداف نظام الموارد البشرية. حيث ازداد إهتمام الباحثين وقادة الأعمال والمسيرين بشأن الأداء التنظيمي، على غرار إهتمامهم النظري والتطبيقي لأداء الأفراد وأثره على الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي

اختلفت وتعددت مفاهيم الأداء بإختلاف الباحثين، وتعدد أهدافهم، وليس هناك تعريف محدد ودقيق يعرف لنا الأداء التنظيمي وتطوره، فمصطلح الأداء التنظيمي تطور منذ خمسينيات القرن الماضي. والجدول التالي يلخص لنا أهم التعريفات التي إستطعنا تلخيصها من أدبيات الدراسة من خمسينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا.

الجدول (I-4) تعريف الأداء التنظيمي

مفهوم الأداء التنظيمي	الفترة الزمنية
هو مدى تحقيق المنظمات لأهدافها، بمعنى المقارنة الفعلية بين الإنتاج المحقق والإنتاج المتوقع .	1950
قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها (Khalaf, Y., & Obeidat, 2019, pp. 7-23).	1970-1960
القدرة على تحقيق الأهداف (الفعالية) باستخدام الحد الأدنى من الموارد (الكفاءة) (Gavera, 2011, pp. 285-300).	1970-1980
كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (Lorino P. ., 1996)	1990
- قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد (Daft, 2000).	2000
- قدرة المنظمات على تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة وإحتياجاتها الخاصة للبقاء. (Griffin, 2003)	
- استخدام الموارد البشرية والمادية والرأسمالية لتحقيق هدف واحد (Carton, 2004)	
- حيث يضم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويصعب قياسها، لأنه مفهوم ذو أبعاد متعددة. (Baret, 2006, pp. 135-152)	2010
مدى إدارة المنظمات وقيمة ما تقدمه للعملاء وأصحاب المصلحة (Antony, 2010, p. 43).	
مؤشرا هاما لوجود وبقاء أي منظمة من خلال تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الأداء المتفوق وتحقيق الميزة التنافسية. (Obeidat B. , 2016, pp. 478-505)	2016
هو النتيجة النهائية للأنشطة التي تشمل، وتتضمن النتائج الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية. (Wheelen, 2017, p. 55)	2017

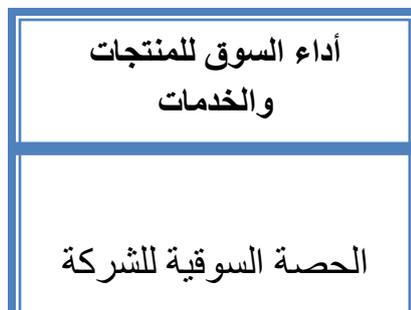
المصدر: من إعداد الطالبة

وفي ضوء هذه التعريفات، نلاحظ أن هناك إختلافات في المفاهيم، طبقا لأهداف كل منظمة، وأهداف كل المسيرين الكبار والمدراء، وكذا على حسب تصورات المدراء. حيث أنه يمكننا إعطاء مفهوم للأداء التنظيمي على أنه تتناسق وتلاحم جميع أفراد المنظمة وأنظمتها وهياكلها وأهدافها لتحقيق فرق إيجابي بين النتائج المرجوة المحتملة و النتائج المحصلة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي

إختلف قياس الأداء التنظيمي بإختلاف أبعاده، إذ يمكن قياسه بطرق عديدة، والطريقة الأكثر إستخداما على حسب علمنا في معظم الدراسات هي بالإعتماد على قياس الأداء المالي فقط للمنظمة، فحسب (Darwish, T.K., 2013, p. 12) القياس المالي يعتبر كمؤشر قوي للأداء التنظيمي فهناك من الباحثين من أيد وهناك من عارض دراسة قياس بعد الأداء المالي فقط في الأداء التنظيمي. كما عرف الأداء التنظيمي على أنه يشمل الأداء المالي، والأداء السوقي للخدمات و المنتجات و عوائد المساهمين.

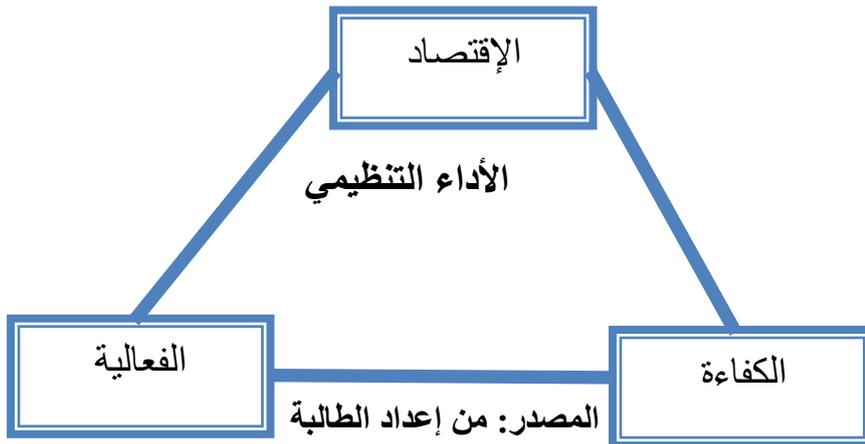
الشكل رقم (I- 13) أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

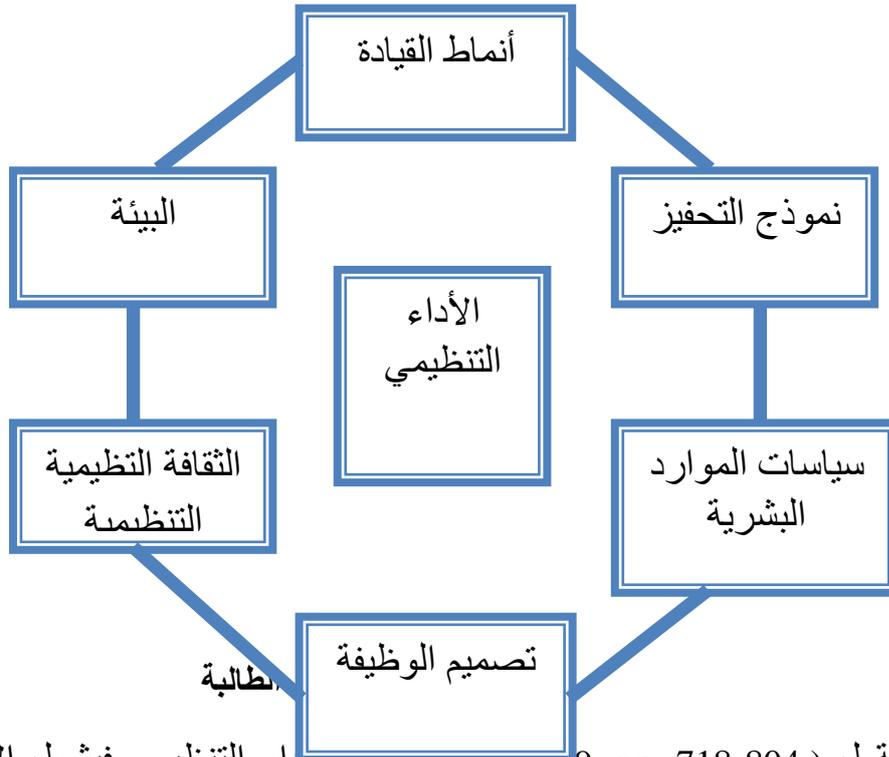
بالنسبة ل (Javier, 2002, pp. 52-76) يمكن تحديد أبعاد الأداء من خلال الإقتصاد و الكفاءة والفعالية لأي نشاط تقوم به المؤسسة.

الشكل رقم (I- 14) أبعاد الأداء التنظيمي



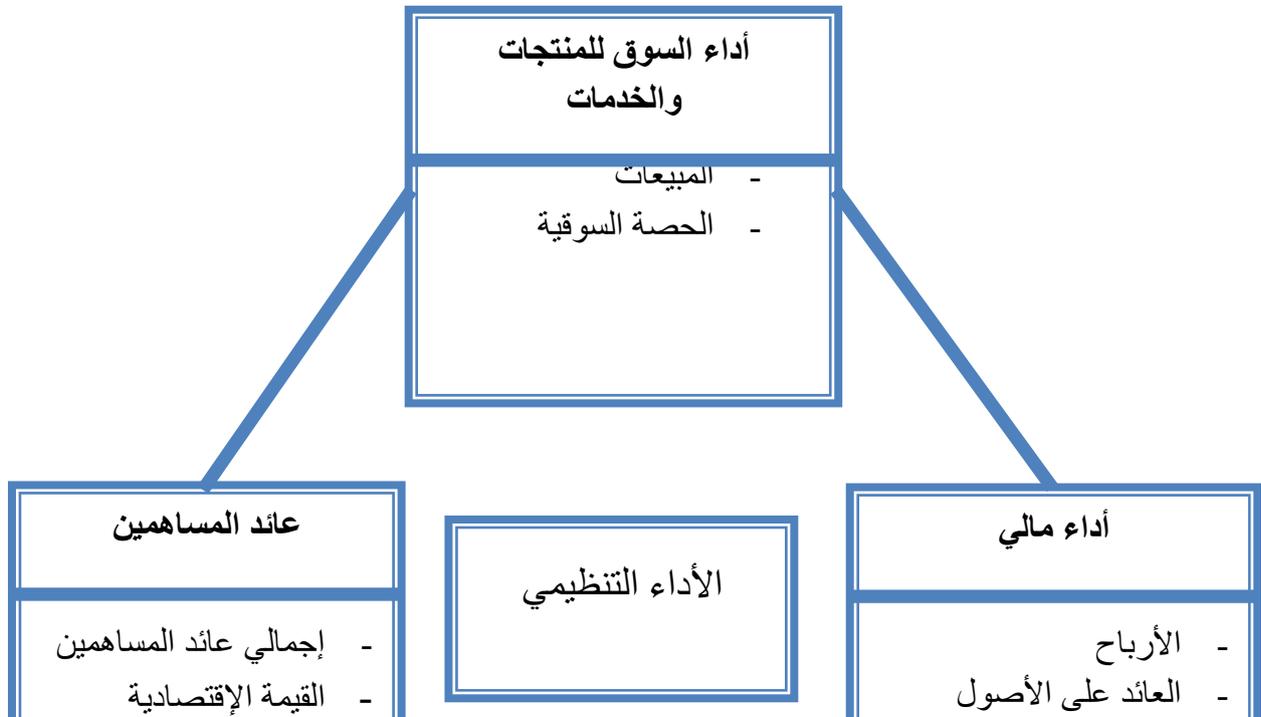
بالنسبة ل (Chien, 2004, pp. 289-291) فيحدد الأداء التنظيمي من خلال إستخدام أنماط القيادة و البيئة، تصميم الوظيفة، الثقافة التنظيمية، نموذج التحفيز، و سياسات الموارد البشرية.

الشكل رقم (I- 15) أبعاد الأداء التنظيمي



بالنسبة ل (Richard, 2009, pp. 718-804) الأداء التنظيمي فيشمل الأداء المالي و أداء سوق المنتجات و عائد المساهمين.

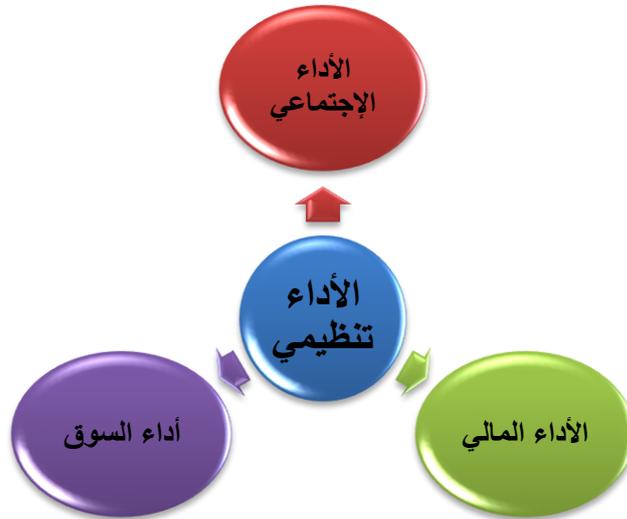
الشكل رقم (I- 16) أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

- بالنسبة (Kaplan, 2001, p. 3) يتم قياس الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC .
- أما النسبة ل (Tsai, 2008, pp. 367-384) يتم قياس الأداء التنظيمي باستخدام الأداء الإجتماعي و الأداء المالي و أداء السوق.

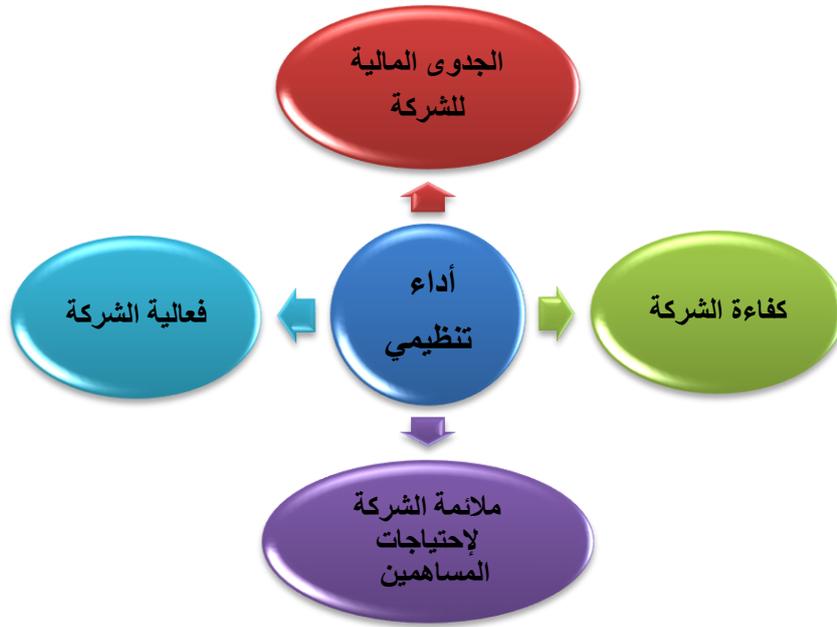
الشكل رقم (I- 17) أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

بالنسبة ل (Mitchell, 2002) قدم أربعة أبعاد لقياس الأداء التنظيمي وهي مدى ملائمة الشركة لإحتياجات المساهمين، فعالية الشركة، كفاءة الشركة، الجدوى المالية للشركة.

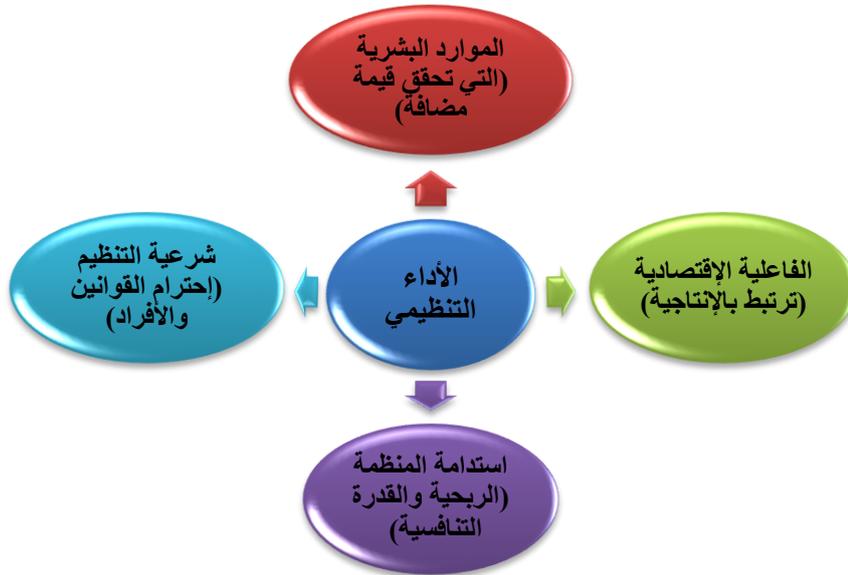
الشكل رقم (I- 18) أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

كما توصل (Morin eh, 1994, p. 168) في أبحاثه إلى أن هناك أربعة أبعاد للأداء التنظيمي وهي: إستدامة المنظمة، الموارد البشرية، الفاعلية الإقتصادية، شرعية التنظيم.

الشكل رقم (I- 19) أبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

I-1 أبعاد الأداء حسب الدراسات السابقة

فمن أهم أدبيات الدراسة التي بحثت في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، نلاحظ عنها أن قياس الأداء تم بأبعاد مختلفة من دراسة إلى أخرى حيث تم تصنيفها وترتيبها في جدول زمني حسب زمن دراستها.

الجدول (I-5) مفهوم الأداء التنظيمي

مفهوم الأداء التنظيمي	الفترة الزمنية
- الأداء الاجتماعي (رضا العمال، معدل التغيب...) - الأداء الاقتصادي (الجودة، الإنتاجية...) - الأداء التنظيمي (نمو المبيعات، المردودية...)	Liouville and bayad, (1995)
- دوران العمل - الإنتاجية - الأداء المالي	(Huselid, 1995)
- الرضا الوظيفي - التغيب - معدل دوران العمل	Liouville and bayad (1995)
- الأداء الاقتصادي - معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - معدل سعر الأسهم	(Delery J. E., 1996)
- أداء اجتماعي - أداء اقتصادي - أداء تشغيلي (عملياتي)	(Arcand et al, 2002)
- الأداء التشغيلي - الإنتاجية - المرونة - خفض التكلفة - الابتكار - تحسين الجودة	(Delaney, 1996)
- صورة المؤسسة	Wall et et al,(2004)

- الإنتاجية - نمو المبيعات - تصورات المسيرين حول تموقع المؤسسة في السوق - المناخ الاجتماعي	
- معدل المردودية المرتفع - معدل خروج العمال الحر - نمو معدل المبيعات - أحسن إنتاجية	Lacoursiere et al, (2004)
- العملاء - رضا المستهلكين	Nishii lapak and schneider, (2008)
- دوران العمل - الإنتاجية (مبيعات كل موظف)	Sun, arye and law, (2007)
- معدل دوران العمل - الإنتاجية - الإبداع والإبتكار - المردودية والربحية - تداعيات الشركة في المجتمع	(Boxall, 2007)
- الربح - الحصة السوقية - إنتاجية العمال - إجمالي نمو المبيعات - إجمالي المبيعات بعد الضريبة - إجمالي نمو الأصول - إجمالي الأصول بعد الضريبة	Gong, law chang, xin, (2009)
- الجودة - جودة الرعاية (المريض) - الكفاءة (مدة إقامة المريض)	Gittel seidner wimbush, (2010)
- الأداء الاجتماعي - الأداء الإقتصادي - الأداء التنظيمي - الأداء المالي	Kichou djedjiga, (2014)
- أداء مالي - أداء إقتصادي - أداء إجتماعي	Maude vadeboncoeur, (2008)
- الأداء المالي	(Obeidat M. A.-d., 2018)

- الربحية	
- العائد على الأصول	
- القيمة المضافة	
- الأداء غير المالي	
- إدارة العملاء	
- شكاوى العملاء	
- سمعة الشركة	

المصدر: من إعداد الطالبة

وفي دراسات أخرى والتي تبحث في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة، تشير إلى أن أداء المنظمة يتحدد بمعايير مختلفة، فهذه المعايير تختلف حسب وجهة نظر كل فرد في المنظمة دون أن ننسى أصحاب المصلحة، فمثلا الموارد البشرية تبحث عن مناخ عمل ملائم، التحفيزات والتعويضات المالية المرضية، الإستقرار في العمل. وبالنسبة للمسيرين فيحددون معايير الأداء التنظيمي بإستخدام معدل دوران العمل، غياب العمال، إلزام العمال، الرضا الوظيفي.

أيضا في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالإعتماد على الإنتاجية، والجودة، الكفاءة والخدمة، رضا العملاء. كذلك في الحصول على الموارد المالية، كالأرباح والمبيعات والعائد على الإستثمار والعائد على الأصول. أو بالإعتماد على نتائج سوق رأس المال كالحصة السوقية. أما بالنسبة للزبائن فيرتكز الأداء التنظيمي على جودة المنتج سواء سلعة أو خدمة كانت. بالنسبة للموردون يكمن الأداء التنظيمي في تحقيق الأرباح، أما المساهمون فيحددون الأداء التنظيمي من خلال تحقيق الميزة التنافسية. فأبعاد الأداء التنظيمي يتم تحديدها تماشيا مع طبيعة الأخطار التي قد تشكل تهديدا للمنظمة .

I-2 أبعاد الأداء حسب دراستنا

فرضت المنافسة زيادة إهتمام المنظمات بقياس أداءها التنظيمي، و عليه سوف نتطرق إلى شرح أبعاد الأداء التنظيمي التي تم إختيارها في دراستنا وهي الأداء المالي والأداء غير المالي.

I-2-1 الأداء المالي

قد يشير الأداء المالي إلى الوضعية المالية للمؤسسة، فقياس الأداء المالي حسب (Abu Jarad, 2010) على أساس القيم الإقتصادية المضافة وهي كالتالي: نمو الإيرادات والتكاليف، هوامش الربح، التدفقات النقدية، صافي الدخل التشغيلي.

ويرى من جهة أخرى (Prieto, 2006, pp. 166-185) أن الأداء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل كالظروف الإقتصادية، والتطورات التكنولوجية وتغيير اللوائح الحكومية والتغيرات في تكلفة الإنتاج. فهذه المقاييس التي يعتمد عليها الأداء المالي قد لا تكون أحيانا ناجعة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

I-2-2 الأداء غير المالي

تعتبر مقاييس الأداء المالي غير كافية لقياس الأداء الكلي للمنظمة، فقياس الأداء المالي يعطي لنا نتائج ومؤشرات فقط على المدى القصير كت تحقيق الربح مثلا بينما مقاييس الأداء غير المالي فهي فعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل (Masa'deh, 2018, pp. 3117-3142) ، وأعطى (Abu-Jarad, 2010) مقاييس للأداء غير المالي، كفاءة العمليات التجارية الداخلية، الابتكار والإلتزام التنظيمي.

فمقاييس الأداء غير المالي تساعد الخبراء والمدراء في تعيين الفجوات وتحسينها وتصليحها وفي تحديد الإنحرافات وتصحيحها للوصول إلى الأهداف المسطرة. إذن تحدد أبعاد الأداء التنظيمي وفقا للأخطار التي قد تهدد المنظمة.

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المبحث الثالث: المقاربات المفسرة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي

تعتبر إدارة الموارد البشرية كأداة إستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه قام العديد من الباحثين بدراسات نظرية وتطبيقية تناولت وإهتمت بالعلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي. حيث ذكر (Delery J. E., 1996, pp. 802-835) أن هناك ثلاثة مقاربات تم تحديدها ومناقشتها بطريقة نقدية والتي من شأنها تفسير هذه العلاقة، وهي المقاربة الشمولية والمقاربة الموقفية والمقاربة الهيكلية، أضافا على هذه المقاربات كل من (Gurhan Uysal, 2014, p. 91) المقاربة السياقية (l'apoché contextuelle) والتي تشمل تحديد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فالبحث في هذه العلاقة وفهم طبيعتها والإهتمام بها، سمح لبعض الباحثين أيضا بدراستها بطريقتين، حيث أن:

- **الطريقة الأولى:** وفيها يتم دراسة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء كانت فردية أو على شكل حزمة متكاملة مع الأداء التنظيمي (Schuler R. S., 1999, pp. 159-176)
- **الطريقة الثانية:** وهي الطريقة الحديثة، إذ تعتمد على دراسة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية أو على شكل حزمة مع الأداء التنظيمي (Kehoe, 2013, pp. 366-391) حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر أو لا تؤثر بشكل مباشر وكبير على الأداء التنظيمي، بل يمكنها أن تؤثر بشكل مباشر على بعض المتغيرات الوسيطة، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على أداء المنظمة، وهذه المتغيرات الوسيطة تتضمن المتغيرات الداخلية والخارجية كالثقافة التنظيمية، التوجه الإبداعي، التوجه الإستباقي، التسويق الإستراتيجي، الإلتزامي التنظيمي،...، كما يوجد متغيرات معدلة تؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي حيث تزيد في هذه العلاقة وتقويها، أو بالعكس تنقص منها.

كما يرى بعض الباحثين أن التحدث عن إدارة الموارد البشرية، يعني التحدث عن علاقتها بالأداء الوظيفي للفرد، أو أداء العمال، أما التحدث عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نقصد بها العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء التنظيمي للمنظمة، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (I- 20) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء التنظيمي للمنظمة



الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المصدر: من إعداد الطالبة

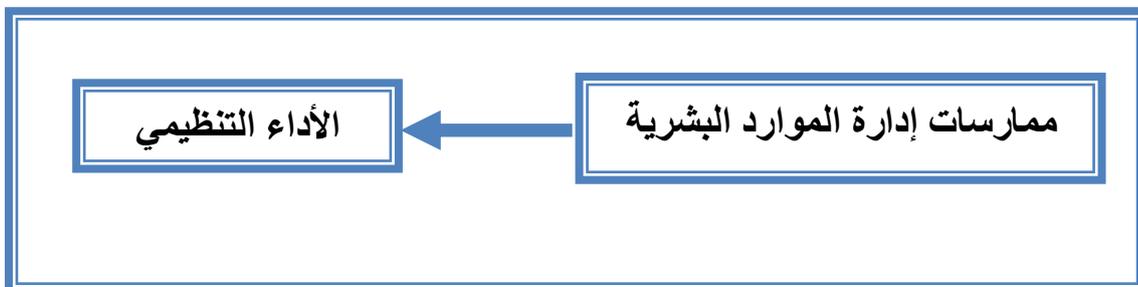
وتعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا، أو إطارا لصنع القرارات الإستراتيجية، بشأن العمال في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها (مصطفى أ.، 2000، صفحة 46)

ومن أهم المقاربات التي تشمل علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي هي:

المطلب الأول: المقاربة الشمولية (la perspective universaliste)

تمثل هذه المقاربة أبسط شكل نظري في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Delery J. E., 1996, p. 83). ذلك لأنها تدرس العلاقة بين متغيرين فقط، فالمتغير المستقل يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع يشمل الأداء التنظيمي. وتفترض هذه المقاربة أنه يوجد بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية المميّزة أو الخاصة لها أثر معنوي وإيجابي على الأداء التنظيمي، بغض النظر عن مناخ عملها أو حجمها أو هيكلها أو عمرها أو نشاطها. فحسب (Pfeffer J. , 1994) يوجد ممارسات إدارة الموارد البشرية، تسمح بتحقيق مستوى الأداء التنظيمي.

الشكل رقم (I- 21): العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي



الفصل الأول الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المصدر: (McMahan, 1999, p. 104)

كما تشير بعض الدراسات المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أن هذه الممارسات المميزة أو الخاصة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق أداء تنظيمي، (Pfeffer J. , 1994) ، (Huselid, 1995, pp. 635-672.)، (Guest D. E., 1997, pp. 263-276)،(Delaney, 1996, pp. 949-969.)

على حسب (arcand, 2006, p. 46) فإن من الممارسات الأكثر معنوية يوجد: التكوين والتطوير، التوظيف، التعويض والتحفيز، الاتصالات، الأمن الوظيفي. إذا يجب أن تكون هذه الممارسات متجمعة في شكل حزمة لكي ترفع أو تزيد من مستوى الأداء التنظيمي. وعليه يفرض الباحثون في هذه المقاربة على أنه يوجد ممارسات فردية أو جماعية، أو بالأحرى مجموعة معينة من هذه الممارسات دائما تكون أفضل من غيرها، حيث يمكن لجميع المنظمات اعتماد هذه الممارسات من أجل التنافس، وتحقيق التفوق على منافسيها. كما أعطى الباحثون في هذا المجال تسميات مختلفة أو مصطلحات خاصة لممارسات إدارة الموارد البشرية، تم تصنيفها في الجدول التالي حسب كل رائد.

الجدول (I- 6) يمثل مصطلحات "ممارسات إدارة الموارد البشرية

مصطلحات "ممارسات إدارة الموارد البشرية	الرائد
Meilleures pratique best practices	أفضل الممارسات (Pfeffer (1994)
One best way	أفضل طريقة (McMahan, 1999)
H.P.W.S High Performance Work System	نظام العمل عالي الأداء (Becker and huselid (1998)

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

H.P.W.S High Performance Work System	نظام العمل عالي الأداء	Huselid (1995)
H.P.W.S High Performance Work System	نظام العمل عالي الأداء	Gutherie et al (2009)
HIP High Involvement practices	الممارسات العالية المشاركة	Lawler (1986)
ICP High Commitment practices	ممارسات عالية الالتزام	Arthur (1994), wood (1996)

على الرغم من الاختلاف وتعدد هذه التسميات والمصطلحات، إلا أن هذه الممارسات المميزة أو المختارة، فإن كلها أو بعضها يؤدي إلى أحسن وأفضل أداء تنظيمي من خلال مساهمتها في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد و تحسين علاقاتهم، للحد من إرتفاع معدل دوران العمل و كذا تخفيض معدل الغيابات لدى الأفراد . فلحد الحين لم يتم تحديد قائمة نهائية من قبل الباحثين لأفضل الممارسات.

I. الثلاثة مبادئ للمقاربة الشمولية

تعتمد هذه المقاربة على ثلاثة مبادئ و هي كالتالي:

- 1- المبدأ الأول:** يمكن إستخدام أو تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي هي أفضل وأسمى من بعضها في أي نوع من المنظمات مهما كان سياق عملها؛
- 2- المبدأ الثاني:** كل ممارسة في إدارة الموارد البشرية لها تأثير فردي على الأداء دون النظر في مناخ العمل ((Chrétien, 2005, pp. 107-128)؛
- 3- المبدأ الثالث:** هناك ممارسات في إدارة الموارد البشرية المفضلة عن بعضها تحقق أداء عالي للمنظمة.

ومن أهم الدراسات التي إعتمدت على هذه المقاربة يوجد منها دراسة (Ichniowski, 1992, pp. 239-271) ودراسة (Huselid, 1995) ، ودراسة (Barrette, 1997, pp. 23-33)، ودراسة (Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M., 2005, pp. , 107-1)

II. النظريات التي تعتمد عليها المقاربة الشمولية

تعتمد هذه المقاربة على نظريتين وهما كالتالي:

- 1-II نظرية الاعتماد على الموارد (RBV) لكل من (Wernerfelt, 1984) و (Barney J. , 1991):**

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

أكد (Youndt, 1996, pp. 836-866) على دور الموارد الداخلية كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية. فهذه النظرية تنص على أن الموارد البشرية النادرة وذات القيمة وغير القابلة للتقليد والإستبدال، حتماً يمكنها أن تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

فمنظمات الأعمال تسعى إلى تطوير الميزة التنافسية، ليس فقط بالإكتساب، ولكن من خلال التطوير والجمع والنشر الفعال لمواردها (Colbert, 2004, p. 343). يقصد بها الموارد البشرية، مثل الكفاءات والمهارات، الخبرة، المعرفة وسلوك العاملين، أما الموارد التنظيمية فهي موارد المؤسسة كأنظمة وآليات التحكم، بينما الموارد المادية فتشمل الممتلكات المالية للشركة. ويمكن ذلك بإستخدام طرق تضيف قيمة مضافة وفريدة، صعبة التقليد من طرف المنافسين، فنظرية الموارد الإستراتيجية تدعم بشكل كبير المقاربة الشمولية.

تؤثر المتغيرات الإقتصادية على تنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمات القائمة على المتغيرات البيئية، مما دفع بعض المنظمات جاهدة إلى البحث عن الحلول ممكنة. فارتأيت إلى التوجه نحو خيارات أخرى، وهي السيطرة على المتغيرات التي تستطيع التحكم فيها، كرأس المال، التكنولوجيا، الأفراد. فاهتمام المنظمات بهذه الخيارات والتركيز على العمل بها ساهم بتطوير نظرية الموارد ل (Wernerfelt, 1984, pp. 171-180) فتبعاً لهذه المقاربة يجب أن تكون موارد المؤسسة ذات قيمة نادرة يصعب تقليدها أو استبدالها، فحسب (Barney J. P., 1998, pp. 31-46) على المؤسسة أن تكون قادرة على تنظيم مواردها بما في ذلك الكفاءات والتي تمثل وتحقق لها ميزة تنافسية. غير انه يرا (Ulrich, 1991, pp. 129-155) و (Pfeffer J. , 1994, pp. 9-28) أنه إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة ورأس المال يحققان ميزة تنافسية على المدى القصير، فال مورد البشري قد يحقق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

II-2 نظرية رأس المال البشري

حيث تؤكد هذه النظرية حسب (Becker 1976) و (schultz 1961) أن مستوى المعرفة والمهارة والكفاءة الذي يمتلكه العمال، يعتبر كأصلاً من أصول المنظمة، وهو مصدر مهم للقيمة الإقتصادية للمنظمة، ويؤكد مؤيدي هذه المقاربة الشمولية على أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية كتنمية المهارات والكفاءات، وتطويرها يحقق قيمة لرأس المال البشري، ومنه يمكن الرفع من الكفاءة التنظيمية ومن أهم الدراسات التي أيدت، ودعمت هذه المقاربة، رتبناها في جدول رقم (I-7) ترتيباً زمنياً تصاعدياً.

الجدول رقم (I-7): أهم الدراسات التي دعمت المقاربة الشمولية

المؤلف

السنة

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

Bat Cherman, Mc Mullen, Leckie Et Caron	(1994)
Huselid	(1995)
Batt and Applebaum	(1995)
Stephen and Verma	(1995)
Berg, Applebaun, Bailey and Kalleberg	(1996)
Welbourne and Andrews	(1996)
Barette And Simens	(1997)

المصدر: من إعداد الطالبة

فمعظم هذه الدراسات، أجريت على عينة من المؤسسات الكبيرة، وجاءت هذه المقاربة بالعديد من العيوب، والنقائص في الجانب نظري، حيث اختلفت وجهة نظر بعض الباحثين في كيفية تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي قد تؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي عالي، بالإضافة إلى ذلك اختلف الباحثون من جهة أخرى في تحديد مقاييس الأداء التنظيمي، بالرغم من تعدد الدراسات في البحث العلمي، والتي أخذت متغير الأداء المالي كمؤشر الربحية والحصة السوقية والمبيعات كمؤشرات لإنجاز معظم الأبحاث.

فعلى حسب ظننا أن هذه الممارسات تختلف من منظمة إلى أخرى وحسب طبيعة نشاطها وإستراتيجيتها، و من بلد إلى آخر، حسب اقتصاد السوق لكل بلد. فعدم نجاح وفشل بعض المنظمات لإعتمادها لهذه الممارسات ودمجها في نظامها، راجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المطلب الثاني: المقاربة الموقفية (l'approche de contingence)

جاءت هذه النظرية إمتدادا لنظرية النظم ذات النظام المفتوح، وكرد فعل للنظرية الشمولية، بإعتبار أن عددا من ممارسات إدارة للموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى زيادة فعاليتها التنظيمية، وعليه لا يوجد منطق مؤيد لفكرة وجود "أفضل الممارسات". بل يجب أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية تتكيف وتتوائم وفقا لرسالة وأهداف وتوجيهات المنظمة، بمعنى الموائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة ككل (Schuler R. S., 1999).

حسب (Delery J. E., 1996) فإن تحقيق أداء عالي للمنظمة وفقا للنظرية الموقفية، يترتب عليه تحقيق توافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات التنظيمية. بمعنى أن تتأقلم المنظمة مع بيئتها وتتفاعل معها، وتربط هيكلتها حسب الظروف التي تواجهها. و للوصول إلى تحقيق أعلى أداء تنظيمي، يجب على المنظمة أن تتبنى ممارسات إدارة الموارد

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

البشرية اعتماداً على إستراتيجية أعمالها، فالتغيير المستمر في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية جديدة وفقاً للتغيرات البيئية قد يؤثر أحياناً سلباً على مردودية وأداء الموارد البشرية.

أساس هذه المقاربة على حسب (Wright P. M., 1992, pp. 295-321) هو النظرية السلوكية للأفراد، ذات مبدأ و هو وجود صلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها عندما تعتمد على أفراد تتماشى وسلوكياتهم وفقاً للمتطلبات الإستراتيجية للمنظمة، إذن فالغرض هنا من إدارة الموارد البشرية هو توفير الإحتياجات الكمية والنوعية ذات سلوكيات معينة وفقاً لإستراتيجية الأعمال المنظمة، والجدول التالي يمثل أهم الباحثين المؤيدين لهذه المقاربة.

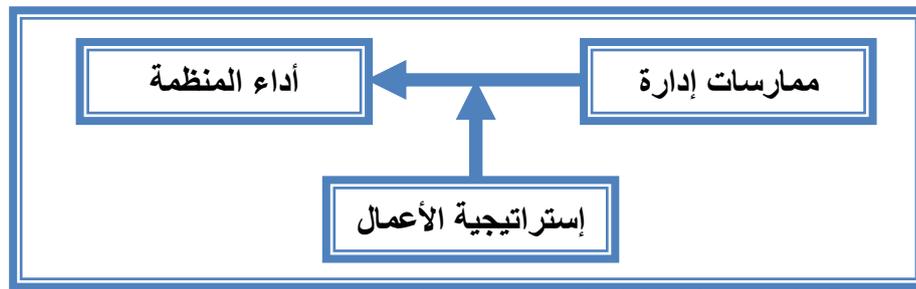
الجدول رقم (I- 8) أهم الباحثين المؤيدين المقاربة الموقفية

السنة	الباحث
1996	Delary and Doly
2002	Bayad Arcand and Liouville
2000	Arcand
2002	Van Does Bourg

المصدر: من إعداد الطالبة

وتبعاً ل (McMahan, 1999, p. 102) فإن إستراتيجية المنظمة تعدل العلاقة بين ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية ومستوى أداء المنظمة. فبالنسبة ل Porter يتمثل المتغير المعدل في إستراتيجية المنظمة، والشكل التالي يوضح نموذج عمل المقاربة الموقفية.

الشكل رقم (I- 22) نموذج المقاربة الموقفية



فأساس هذه النظرية هو أنه لا يوجد طريقة واحدة في التنظيم يمكن تطبيقها في جميع المنظمات، وفي جميع الأوقات والظروف، بل يجب استخدام طرق وأساليب وتقنيات وآليات أخرى تتواءم والظروف البيئية. بمعنى أنه تطبيق بعض الأساليب الإدارية قد لا يناسب بعض المنظمات لإختلاف ظروفهم، مما قد يؤدي إلى فشلها، كما قد يناسب منظمات أخرى ويؤدي إلى نجاحها وتطورها، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على المواقف لهذا سميت

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

بالمقاربة الموقفية. وهذه المواقف أو الظروف تعرف بالعوامل الظرفية، وفي حد ذاتها تنقسم إلى قسمين:

1. عوامل ظرفية داخلية: كعمر المنظمة، حجم المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، إستراتيجية الأعمال.
 2. عوامل ظرفية خارجية: البيئة الخارجية المستقرة وغير المستقرة، ودرجة إستقرار البيئة هي التي تتحكم في كيفية هيكل المنظمة وتنظيمها.
- فالمنظمة لا يمكنها التحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية دون إحداث تغيير في إستراتيجيتها.

المطلب الثالث: المقاربة الهيكلية (l'approche configurationnelle)

تمثل المقاربة الهيكلية النموذج النظري المثالي والمعقد في أدبيات إدارة الموارد البشرية، فالعمل بممارسات إدارة الموارد البشرية كنظام متماسك، ومتناسق يكون لها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي مقارنة لو تم العمل بها بشكل فردي.

فطبقاً لهذا المفهوم النظري، تملك إدارة الموارد البشرية قدرة إستراتيجية فقط بقدر ما تستطيع تكوين مجموعة متماسكة لهذه الممارسات ذات توافق داخلي، قادرة على تحقيق التوفيق مع الخصائص الأساسية للمنظمة (Dyer and Holder, 1988).

لا تعتمد هذه المقاربة على النظريات السابقة بالرغم من قوتها، والإعتماد عليها في العديد من الدراسات. ومن بعض هذه الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (I- 9) : بعض الدراسات التي تؤيد المقاربة الهيكلية

السنة	الباحث
1992,1994	Artur

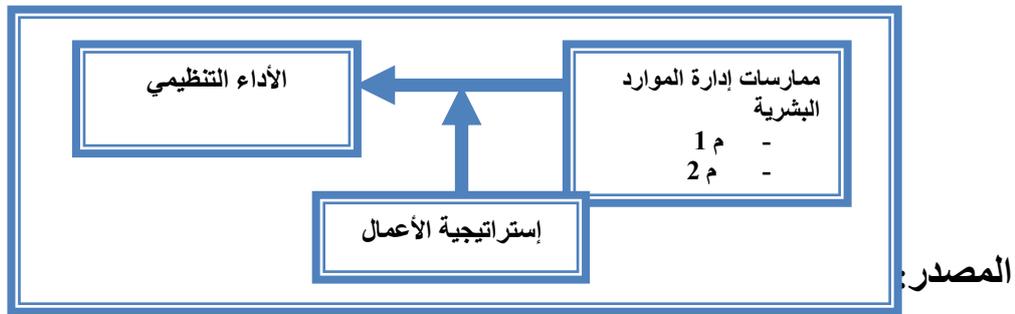
الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

1995	Bird and Beechler
1995	Mac Duffie
1996	Kelley
1996	Dunlop et Vieil
1996	Delary and Doty
1997	Ichmowski shaw and Prennushi
2000	Henninger Vacher

كما أعطى أيضا (McMahan, 1999) نموذج للمقاربة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (I- 23): نموذج المقاربة الهيكلية



كما أعطى (Uysal, 2014, p. 91) أربعة إتجاهات للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي:

- المقاربة الشمولية: ذات إتجاه أمريكي؛
- المقاربة الهيكلية: ذات إتجاه أمريكي ؛
- المقاربة البيئية: ذات إتجاه أوروبي ؛
- المقاربة الموقفية: ذات إتجاه آسيوي.

I. الإتجاه الأمريكي للمقاربة الشمولية والهيكلية

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

يتبنى الإتجاه الأمريكي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مفهوم المقاربة الشمولية والمقاربة الهيكلية فهو يحدد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق أنظمة الموارد البشرية، ورأس المال البشري، حيث أن:

I-1 المقاربة الهيكلية: تشمل أنظمة الموارد البشرية والتي هي مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتناسقة داخليا.

I-2 المقاربة الشمولية: تفترض علاقة مباشرة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، دون متغيرات معدلة أو وسيطة، ذلك راجع إلى أن كل الشركات الأمريكية مبتكرة ومبدعة في حد ذاتها، تعتمد على الموارد، ذات كفاءات وتتمتع بالإستقلالية التنظيمية بسبب إقتصاد السوق الليبرالي، وعليه فإن رأس المال البشري والموائمة الداخلية لأنظمة إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي.

II. الإتجاه الأوروبي للمقاربة البيئية

تتبنى الشركات الأوروبية المقاربة البيئية لأنها تعطي أهمية كبيرة للمجتمع والمؤسسات والبيئة، وتسن قوانين مهمة في الأعمال التجارية الأوروبية، إذ تشمل مفاهيم البيئة، كما تعطي أهمية لأصحاب المصلحة، ذلك لأن الإتحاد الأوروبي ذو إقتصاد منظم. أما في الشركات الأمريكية، فالمساهمون هم من تعطي لهم أهمية أكثر، بسبب إقتصاد السوق المنسق.

III. الإتجاه الآسيوي للمقاربة الموقفية

تميل الشركات الآسيوية إلى تتبنى المقاربة الموقفية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. فهذه العلاقة تتطلب متغير معدل لزيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مثل: الإبتكار والإبداع، نموذج الإعتماد على الموارد، الكفاءة، الجودة الشاملة، ثقافة المنظمة، التسويق

والجدول التالي يلخص الفرق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأوروبية والأمريكية

الجدول رقم (I- 10) : الفرق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأوروبية والأمريكية

إدارة الموارد البشرية الأمريكية HRM	إدارة الموارد البشرية الأوروبية HRM
- إقتصاد سوق الليبرالي؛	- إقتصاد سوق منسق؛
- إدارة الموارد البشرية تتمتع بالإستقلالية	- شركات ذات مساهمين إجتماعيين في
- التنظيمية لحماية حقوق المساهمين؛	

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

- المساهمون مهمون؛	- قرارات السوق؛
- الإعتماد على الموارد والأهداف التنظيمية والايجابية والسلوكية؛	- إدارة الموارد البشرية لديها قيود لحماية أصحاب المصلحة؛
- تعتبر الموظفون كمورد (RBV)	- أصحاب المصلحة مهمون (مشاركة
- تعتمد على الأداء الفردي وتهدف إلى زيادته؛	- الدولة، القوانين؛ المؤسسات،
- أهداف أداء ثابتة؛	- النقابات، المساهمون) ؛
- تهدف إلى الرفع من أداء المنظمة لتوفير قيمة أكبر للمساهمين بمعنى أنه هناك توافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؛	- إدارة الموارد البشرية الأمريكية بإحتساب البيئة الإجتماعية؛
- تهدف إلى تطوير الأهداف والسلوكيات لدى الأفراد؛	- تطبق النموذج التعاوني.
- نظام إدارة الموارد البشرية هو جزء من إدارة الموارد البشرية؛	
- تطبق النموذج "ميشيغان" (Michigan) .	

المصدر: (Uysal, G., 2014)، بالتصرف.

المبحث الرابع: التّوجه الريادي

يعتبر التوجه الريادي مفهوما أساسيا في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، إذا يهدف إلى تحقيق مخرجات مرغوب فيها للمنظمة (Covin, 2006, pp. 57-81). كذلك يعد التوجه الإستراتيجي أهم المتغيرات والتوجيهات التي تؤثر على أداء المنظمات، فهو يمثل المسار أو الجهة التي تسترشد بها المنظمات للوصول إلى أهدافها المسطرة والمصممة. أيضا تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الريادة في أعمالها عن طريق توجيهها الإستراتيجي وبتبنيها التوجه الريادي، الذي يساهم في تطوير المؤسسة، بالإضافة أنه يساهم في التنمية الإقتصادية للبلد من خلال خلق و إنشاء فرص عمل جديد تشجع الإبداع، وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، طرح وإنتاج منتجات جديدة، تطوير وتحسين المنتجات والخدمات، المصادقة على المشاريع الجديدة، تحقيق حصة سوقية للمنظمة، يعزز قدرة المنظمة على المخاطرة، المجازفة والمخاطرة بإدارة المشاريع ذات العائد الكبير.

كما يلعب التوجه الريادي دورا أساسيا في تسيير المنظمات في بيئتها الداخلية، وذلك من خلال رسم وتحديد وتجديد الإجراءات والتطبيقات والإستراتيجيات والأساليب الداخلية بطرق فعالة، والبحث عن طرق وأعمال مبتكرة وجديدة تمتاز بالمرونة تسمح للعمال وتشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وإحترافية. أما في بيئتها الخارجية فيمكن دور التوجه الريادي في المخاطرة في إدارة المشاريع وفي الإستباقية في تطوير وتحسين وطرح منتجات جديدة في أسواق المنافسة، وقيادة فرق العمل وإستغلال الفرص المتاحة، مما يدفع

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

بالمنظمة إلى البقاء والإستمرار وزيادة الأرباح وتحسين صورتها والقفز نحو مسار المغامرة مع المنظمات الريادية.

فحسب محمد علي (أحمد، 2018، صفحة 46) فإن التوجه المقاولاتي يرتبط في الأساس بإستراتيجية المنظمة في خلق الفرص، وذلك من خلال سلوكيات الأفراد والجماعات، والتميزة بالإبداع وتحمل المخاطر والإستباقية.

وكما يوضح التوجه الريادي النمط السلوكي للمنظمات، ويشمل: الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقالية، والعدوانية التنافسية، ويعتبر كبعد للتوجه الإستراتيجي، تستخدمه المنظمات للتغلب على المنافسين والتكيف مع بيئة أعمالها غير المتسقرة (Nwachukwu, 2017).

المطلب الأول: مفهوم التوجه الريادي

تعتبر قيادة الأعمال إحدى خصائص المنظمة (Covin J. G., 2019, pp. 3-18) كما يمكن للمؤسسات الرائدة في إدارة الأعمال تبني التوجه الريادي.

فالتوجه الريادي (Entrepreneurial orientation) هو الطريقة التي تسعى بها المنظمات الدخول إلى سوق جديدة، وبممارسات، وأساليب صنع القرار التي تساعد المديرين على التصرف بطريقة ريادية (Lumpkin, 1996, pp. 135-172). فهو يعبر عن قدرة المنظمة على إكتشاف وإستغلال جميع الفرص الممكنة للوصول إلى سوق جديدة (Nasir, 2017). كذلك يعتبر ((Cemal zehir, -2018 , pp. 487-499)) التوجه المقاولاتي عنصراً مؤقتاً، يكون فيه الفرد جاهزاً، ومستعداً لإغتنام الفرص الجديدة وتحمل مسؤولية التحول الإبداعي. وفيه توجه المنظمة نحو قبول الإجراءات المختلفة وإتخاذ القرار (Nazar, 2018, pp. 290-309) إذ يشكل القوة التنظيمية الدافعة لنشاط المبادرة للمنظمة (Purnomo, 2019, pp. 167-174).

المطلب الثاني: أبعاد التوجه الريادي

للتوجه الريادي مقاربتين:

- مقارنة ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي (Miller, 1983)؛
- مقارنة خمسة أبعاد للتوجه الريادي (Lumpkin, 1996, pp. 135–172).

حسب (Miller, 1983, pp. 770-791)، و (Covin J. G., 1989, pp. 75-87) التوجه الريادي يشمل ثلاثة أبعاد وهي: الإبداع (Innovation)، المخاطرة (Risk-taking)، الإستباقية. أما (Lumpkin, 1996, pp. 135–172) فقد أضافا بعدين آخرين للتوجه

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

الريادي، هما التنافسية (Competitive aggressiveness) و الإستقلالية (Autonomy). وعلى الرغم من ذلك فمعظم الباحثين يؤيدون المقاربة ذات الثلاثة أبعاد للتوجه الريادي.

I. الإبداع والابتكار (Innovation)

يعد الإبداع أهم بعد في التوجه الريادي (Drucker, 1985) ، هو عبارة عن مقارنة تنظيمية تهتم بتنفيذ الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى إبتكار منتجات وخدمات (Vila-Lopez, 2018). كما يساهم الإبداع في طرح وتطوير منتجات جديدة يجعل المنتج ذو قيمة مضافة، ويُمكن المنظمة من النمو والإستمرار، بهدف تلبية وإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما يسمح الإبداع للشركة بالسعي وراء إنتهاز الفرص الجديدة والإستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك يمكنها من تحقيق أهدافها من أجل البقاء والإستمرار وتعزيز الموقع التنافسي.

فتبنى المؤسسات التوجه الإبداعي بتغيير وخلق ممارسات وأساليب وتقنيات ومناهج جديدة يؤدي إلى نمو الأعمال، وجودة الإنتاج والرفع من الأداء التنظيمي، وتعزيز مكانتها وصورتها. يعتبر الإبداع قبلةً للمؤسسات الناشئة ووجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين أدائها وتطويره. كما يظهر الإبداع من خلال الإستثمار في البحث والتطوير، وإستغلال التكنولوجيا، والجودة، والتحسين المستمر، وإستخدام الآلات والأدوات، والكفاءات وتطويرها، فهذه المزايا تسمح بخلق منظمات إبداعية ورائدة، ويتطلب ذلك تشجيعات ودراسات واسعة وإستثمارات مالية ضخمة.

II. المخاطرة (Risk-taking)

هي رغبة وميل وجرأة رواد الأعمال للقيام بالمشاريع والممارسات الإستراتيجية المحفوفة بالمخاطر في بيئة عدم التأكد، من خلال تخصيص الموارد اللازمة والإستعداد لتقديم التزامات، وتقبل النتائج، خاصة السلبية. حيث يسعى رواد الأعمال إلى المخاطرة لأنها ترتبط بأداء المنظمات.

فالنزعة إلى المخاطرة وآثارها حسب (Lumpkin, 1996, pp. 135–172) قد تختلف على المستويات التنظيمية والهيكلية، ذلك راجع إلى الأهداف والغايات التنظيمية. وهناك بعض رواد الأعمال من يسلك بعض المسارات المجربة والصحيحة للوصول إلى النتائج المتوقعة والصحيحة. بينما قد يستخدم بعض رواد الأعمال الآخرين أنشطة غير مدروسة

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

مسبقاً، ولكن بشروط، وذلك من أجل تحقيق أهدافهم، وسعيًا للحصول على فرصة جديدة والدخول في أسواق غير مجربة.

III. الإستباقية (proactivity)

تكمن الإستباقية في قدرة المنظمة على التنبؤ بإحتياجات المستهلكين، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة (Peters, 2018). كما ينظر إليها كروية مستقبلية من خلالها تحاول المنظمات إنشاء منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وتوقع إحتياجات ومتطلبات السوق، كذلك توقع التغيرات والفرص المحتملة، وتعزيز التغيرات التنظيمية (Storey, 2013, pp. 833-856).

أيضا تسمح الإستباقية بالتوقع بمتطلبات السوق لتحديد والبحث عن الفرص. ولكن تجسيد الإستباقية في أرض الواقع يتطلب جهد وذكاء وفطنة لتنفيذ الأفكار الجديدة التي طرحت وتخصيص الموارد اللازمة، ومن المحتمل أن تؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء العالي.

IV. التنافسية (Competitive aggressiveness)

يعد مفهوم التنافسية مفهوم شاسع ينطوي على جملة من المفاهيم، و يختلف مفهومها باختلاف إشكالياتها، و مجالها، كما أن هناك تنافسية للمؤسسات و أيضا تنافسية للبلدان. فقد عرفها (Bronisz, 2008, pp. 133–143) على أنها تلك الكيفية التي من خلالها تستطيع الدولة أو المؤسسة أن تميز بها نفسها عن أقرانها و منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق. وعليه يشير هذا التعريف إلى أن هناك عوامل تستغلها المؤسسة و طرق و أساليب و سياسات تستخدمها لتحقيق التميز لنفسها، و بالتالي تحقق التفوق عن غيرها من المنافسين. حيث أن التنافسية تساهم في تطوير إقتصاد البلد. فالتنافسية على مستوى المنظمة تكمن في تحقيق رغبات المستهلك من خلال توفير المنتجات، سلعا أو خدمة بكفاءة و فعالية مقارنة بمنافسيها. أيضا عرفها

فالتنافسية أو العدوانية التنافسية تعتبر بعدا من أبعاد التوجه الريادي، و قد عرفها (walter et al, 2006)، على أنه يمكن تفسير التنافسية من خلال القدرة على تحدي المنافسين وإظهار الميل نحو السلوك العدواني.

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

تشير العدوانية التنافسية إلى ميل الشركة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو التمرکز ، بمعنى التفوق على منافسيها في الصناعة في السوق (Lumpkin, 1996, p. 148)

V. الإستقلالية (Autonomy)

يعتبر (سهاد،، 2015) الاستقلالية أنها تعني الرغبة في العمل بإستقلالية للوصول للرؤية والفرصة الريادية، وهي تطبق على كل من الأفراد والفرق التي تعمل خارج المبادئ التنظيمية القائمة، وفي مجال الريادة غالبا ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع النقاط الموجودة في المجالات الجديدة، وتميز الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة، وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراء العمل، فكلما تكون الريادة جزء من ثقافتها تعتبر مهمة للمنظمة، مما تساعد أفراد المنظمة لإيجاد الفرص وأخذ الوقت اللازم لإنجازها، والعمل بحرية أكثر، وتبني الأفكار الجديدة، و وضعها موضع التنفيذ، لذلك فإن الإستقلالية تمثل نوعا من الصلاحية، أو التمكين، التي تقاد من خلال تميز وزيادة الفرص الريادة.

على العموم يعد التوجه الريادي مسار متعدد الأبعاد، إختلف الباحثون في تحديد أبعاده، و من أشهر رواده (Miller, 1983) و (Slevin, 1989). فقد أشار-181 (Tang, 2009, pp. 201) إلى ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، و عرفه على أنه رغبة المؤسسة في تبني السلوكيات الإبداعية و الإستباقية و المخاطرة المحسوبة، محاولة لخلق و إستثمار الفرص البيئية. كما حدد (Urban, 2019, pp. 182-193) ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي، كما أوضح أنه يعتمد على الممارسات و عمليات صنع القرار، و أساسه المخاطرة، الإستباقية، الإبتكار. و أضاف أيضا (Covin J. G., 2014, pp. 11-44) أن التوجه الريادي يعكس رغبة المنظمة في الإبداع و الإستباقية و المخاطرة من خلال تجربة منتجات سواء سلع أو خدمات غير مؤكدة. فالتوجه الريادي يعتبر عامل إستراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسات الناشئة، نتيجة الدور الهام الذي تلعبه في التطور و النجاح و الأداء المالي (Donbesuur, 2020, pp. 150-161).

الفصل الأول

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بنسج خلفية الدراسة لإنجاز هذا البحث، حيث ناقشنا بعمق مختلف المفاهيم المتعلقة بالبحث، كما رتبناها ترتيباً مترابطاً و متوازناً وفقاً لأهداف البحث، فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، بما فيها ماهية إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي ووظائفها. أما المبحث الثاني فيخص المتغيرات التابعة للدراسة، و فيها تحدثنا على مقارنة الأداء التنظيمي، بما فيها المفاهيم و معايير و محددات الأداء. أما المبحث الثالث فتخصصنا فيه بشرح النظريات المتعلقة بعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. و في المبحث الأخير تناولنا التوجه الريادي بمفهومه و أبعاده.

كما لاحظنا أن هناك إختلاف في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين، حيث ان تحديدها يتم بناء على قدرة الرؤساء ومدراء الموارد البشرية والخبراء في هذا التخصص، لتلبية متطلبات وإحتياجات الموارد البشرية والمنظمة ككل، إضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. فعلى حسب علمنا لم يتم تحديد إتفاق موحد على تصنيف قائمة محددة تضم ممارسات إدارة الموارد البشرية. أيضاً من جانب الأداء التنظيمي، نلاحظ أن هناك إختلافات في المفاهيم، طبقاً لأهداف كل منظمة وأهداف كل المسيرين الكبار والمدراء وكذا على حسب تصورات المدراء وطبيعة نشاط المؤسسة، كما ثم قياس الأداء بأبعاد مختلفة و بطرق عديدة ببعض الدراسات. وهذا ما سنراه في الفصل الموالي بالتفصيل والذي يتم فيه إستعراض و تحليل الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، و التعقيب عليها، و تحديد الفجوة العلمية .

الفصل الثاني

عرض وتحليل الدراسات السابقة

تمهيد

على العموم يتضمن هذا الفصل عرض وتمحيص وتحليل ونقد منظم لجملة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة التي تطرقت لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتي أجريت في بيئات ومنظمات متعددة وأزمنة مختلفة، حيث تم التعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، وعليه تم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

بعد إنتقاء وإختيار الدراسات السابقة التي تتناسب مع موضوع بحث الدراسة، حيث تم إستعراضها وترتيبها ترتيباً زمنياً تنازلياً أي من الأحدث إلى الأقدم بحيث تم إستعراضها بطريقة متسلسلة والتي أجريت من الفترة 2019 إلى غاية 2015، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والمكاني والزمني والإقتصادي والثقافي، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات السابقة من حيث كونها دراسات عربية وأجنبية، وكذا من حيث الأهداف والمنهج والعينة والأدوات المستخدمة والنتائج. فهذه الدراسات السابقة ساعدت في الحصول على نظرة عامة للنظريات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وبناء منهجية الدراسة وكشف جذور مشكلة الدراسة أي تحديد وبلورة الفجوة العلمية بمعنى تحديد الإضافة العلمية لهذه الدراسة الحالية.

فهذه الدراسات السابقة تفي نظرياً وكذا تطبيقياً في بناء تصميم البحث وإختيار المقاييس وأدوات جمع البيانات وتحليلها، فأغلب هذه الدراسات السابقة تطرقت إلى دراسة وإختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسة، سواء كانت هذه الممارسات فردية أو كلية، وعليه تضمن هذا الفصل ما يلي:

- 1- الدراسات السابقة المحلية ؛
- 2- الدراسات السابقة الأجنبية؛
- 3- التعقيب على الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ وجوانب الإستفادة من الدراسات السابقة .

يقصد بالدراسات السابقة مراجعة الدراسات السابقة أو بالأحرى مراجعة الأدبيات والتي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، إذن هي عبارة عن مجموعة بحثية سابقة لها

صلة بموضوع البحث. إذ يعد إستعراض الدراسات السابقة جزءا من أهم أجزاء البحث العلمي.

كذلك تدور الدراسات السابقة حول مراجعة الأعمال العلمية التي تم إنجازها في نفس مجال بحثنا، ولها علاقة بفكرة بحثنا الخاصة بنا، فهي عبارة عن مجموعة الأبحاث والدراسات العلمية والتي تناولت موضوع البحث، إذن تهتم مراجعة الدراسات السابقة بتلخيص أهم نتائج البحوث العلمية السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.

تعددت الدراسات السابقة من حيث مصدرها الأولي من أطروحات الدكتوراه، المجالات العلمية المتخصصة، الدوريات العلمية والمؤتمرات العلمية والتي عالجت بعض جوانب الموضوع، فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة مرتبا ترتيبا زمنيا تنازليا من الأحدث إلى الأقدم.

المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية

1. دراسة Akila rachedi, Abdelmadjid badi, 2017 بعنوان:

« Etude exploratoire des réalités des pratiques de GRH et performance des entreprises Algériennes cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التكوين، تدفق المعلومة، الإيصال والتقييم) على الأداء المؤسسي (الإجتماعي والإقتصادي والمالي) والدور المعدل لإستراتيجية الأعمال (مستوى الإبداع) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية تيزي وزو.

وتكونت عينة الدراسة من 6 مؤسسات جزائرية تمثل قطاع النشاط الصناعي، وتم إختيار الباحثين لعينة من المؤسسات الكبرى والصغيرة والمتوسطة ذات الملكية الخاصة.

قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على مجموعة من المؤسسات لجمع المعلومات والبيانات، ومن خلال مجموعة من الملاحظات على بعض أجوبة المسؤولين من مختلف المؤسسات محل الدراسة، وصل الباحثون إلى خلاصة مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف حسب العوامل الظرفية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، بمعنى أن ممارسات إدارة لموارد البشرية تختلف وفقا لحجم، وعمر الشركة وطبيعة الملكية.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن ممارسات إدارة المواد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات.

وأوضحت النتائج أيضا أن إستراتيجية الأعمال تسطر ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للتطبيق، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المحددة في إستراتيجية أعمال المؤسسة التي بحذ ذاتها وضعت حيز التطبيق والتنفيذ لممارسات إدارة الموارد البشرية ولتكن: التوظيف، التعويض، والتكوين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة Rana khaled Abu Khalaf, Hazar Y.Hmoud, Bader Obeidat, 2019 بعنوان:

« **Reviewing the mediating role of job satisfaction on the effet of employee engagement on organizational performance** »

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بدور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تأثير مشاركة الموظفين على الأداء التنظيمي وخلصت الدراسة على أن:

- نجاح أي منظمة راجع إلى التعامل الجيد والحسن مع مواردها البشرية، وتمتع هذه الأخيرة بالرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ومشاركتهم فيما بينهم تعتبر أصلا من أصول الشركة.
- الأداء التنظيمي يقصد به الأداء المالي والأداء التسويقي والعوائد على المساهمين ويجب أن يكون هناك تنسيق بين عناصر المنظمة معا.
- الرضا الوظيفي وإشراف الموظفين يعمل على تحسين أدائهم ورفعهم وبالتالي رفع وتحسين أداء المنظمة ككل.

2. دراسة Adnan Iqbal, 2018 بعنوان:

« **The strategic human resource management approches and organisational performance : the mediating role of creative climate** »

سعى Adnan في دراسته إلى إختبار العلاقة بين نظريات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، ودور المناخ الإبداعي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك بناء على نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي درست متغيرات الدراسة، حيث أن هذه الدراسة عبارة عن ورقة بحثية مفاهيمية راجعت الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة.

كما أوضحت هذه الدراسة أيضا العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء التنظيمي من حيث الموارد المالية والبشرية والإحتفاظ بالعملاء وذلك من خلال المقاربة الموقفية (l'approche de contingence)، المقاربة الشمولية (l'approche universaliste)، المقاربة التكوينية (l'approche configurationnelle).

فهذا البحث يعتبر نقطة الانطلاق للبحث المستقبلي في هذا الموضوع ويساعد المسيرين في تصميم و بناء إستراتيجيتهم لتحقيق أداء تنظيمي أكبر، كما يجب على المنظمات فهم العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

3. دراسة Mahmoud Al-Dalahmed , Ra'ed Masa'deh, Rana Khaled Abou Khaled, Bader Youcef Obeidat, 2018 بعنوان:

« The effet of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction : the case of it employees in Jordanian banking sector »

عملت هذه الدراسة على قياس أثر مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي، وذلك بإستخدام الأداء المالي والأداء غير المالي، وهذا من خلال إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي لموظفي تكنولوجيا المعلومات في قسم تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي الأردني.

وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإختبار الفرضيات، حيث تم توزيع وإسترجاع 500 إستبيان على 25 بنك، و تم تحصيل 429 إستبيانا قابلا للإستعمال.

وإستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات، و قد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات أثرت بشكل كبير في الأداء التنظيمي، و كذا بشكل إيجابي و كبير و ملموس على الرضا الوظيفي، حيث كان للنشاط أكبر قدر من المساهمة، وتبين أن الرضا الوظيفي أثر بشكل كبير و إيجابي على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، توسط الرضا الوظيفي جزئيا فقط في الإرتباط بين مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات مع الأداء التنظيمي.

كما تشير الدراسة على أن أقسام تكنولوجيا المعلومات في البنوك الأردنية عليها أن تعزز وتسهل مشاركة و رضا موظفيها من أجل تحسين أدائهم وبالتالي من أجل تحسين أداءها.

وخرج الباحثون بجملة توصيات منها تطبيق هذه الدراسة في قطاعات وثقافات أخرى، وإستكشاف الدور المعدل للرضا الوظيفي بدلا من دور الوساطة، وإستخدام تقنيات أخرى لأخذ العينات.

4. دراسة Eva Knies, Paul Boselie, Julian Gauld, Williams And Wouter Vandenabeele, 2018 بعنوان:

« Strategic human resource management and public sector performance : context matters »

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مراجعة الأدبيات التي ترتبط بعلاقة الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية والأداء في القطاع العام. حيث أنه بعد تنظيم مؤتمر علمي حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء القطاع الخاص بجامعة أوترخت بهولندا سنة 2015. صبَّ إهتمام Eva et al بإختيار (6) ستة مقالات علمية ، وطرح نتائجهم ومن أهمها:

- وجود إختلاف بين المستشفيات العامة والخاصة مما يشير إلى أهمية الملكية، كما تختلف مواقف الأطباء مقابل الممرضات، مما يشير إلى ضرورة التمايز بين الموظفين داخل مؤسسات القطاع العام.
- هناك تأثير محتمل لإدارة المواد البشرية الإستراتيجية على الأداء في المدارس الإبتدائية البلجيكية في القطاع العام، حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تستهدف المعلمين الذين يلعبون دورا حاسما لقادة المدارس.
- أهمية القيادة في التنفيذ الناجح لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام.
- ممارسات الموارد البشرية الموجهة للفريق مرتبطة بالفعل بنتائج مرغوبة موجهة نحو الفريق، مثل الإبتكار والفعالية، مع كل من إلتزام الفريق، والرغبة في الإنخراط في معالجة المعلومات بواسطة هذه العلاقة جزئيا.
- الدعم الإجتماعي والتوازن بين العمل والحياة يقللان من مستوى الإجهاد ونسبة الدوران بين موظفي المنظمات الدولية.

كما تتماشى بعض النتائج تماما مع الأبحاث المماثلة في القطاع الخاص.

5. دراسة Innocents Kollo Bandibeno, Liliane Nkonga, 2018 بعنوان:

« L'effet des pratiques ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameron »

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الجودة المدركة لممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للبلديات الكامرونية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من 210 إستبانة، ووزعت على البلديات الكامرونية وبالأخص على مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية، والأمين العام لكل بلدية، وعليه تم تحصيل 166 إستبانة قابلة للاستخدام.

تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام إختبار الإستقلالية وإختبار الإرتباط والإنحدار، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- الجودة المدركة لممارسات إدارة الموارد البشرية هي أساس الأداء التنظيمي؛
- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للبلديات الكمرونية؛
- تبين أن منهج إدارة الموارد البشرية المعتمد داخل البلديات لا يشكل قاعدة ملائمة لتحسين جودة خدمة العمال؛
- كما هناك غياب تام لقسم إدارة الموارد البشرية .

6. دراسة Sanâa Karim, Abdellatif Komat, 2018 بعنوان:

« Lieu entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : Approches théoriques »

تناولت هذه الدراسة طرح المقاربات (النظريات) الثلاثة التي تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وذلك بالإعتماد على الإطار النظري وعلى بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ومن أجل فهم و معالجة إشكالية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بهدف شرح و تفسير وتوضيح ومقارنة هذه المقاربات الثلاثة في بينها، و من أهم هذه المقاربات التي تم التطرق إليها، يوجد المقاربة الموقفية (l'approche de contingence)، المقاربة الشمولية (l'approche universaliste)، المقاربة التكوينية (l'approche configurationnelle) .

وخلصت الدراسة بأنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي سواء كانت هذه الممارسات فردية او على شكل حزمة، كما أن هناك أحسن ممارسات للموارد البشرية تؤدي الى تحقيق أداء تنظيمي، أيضا لما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مسطرة مع إستراتيجية المؤسسة تحقق أداء تنظيمي عال. كما خلصت الدراسة أيضا ببعض المقترحات و المحددات.

7. دراسة Youcif El-Ghalayani, 2017 بعنوان:

« Human resource management practices and organizational performance public sector organization »

تم تطبيق هذه الدراسة في المنظمة الحكومية الدولية غير السياسية، و التي تهتم بالصحة و التعليم و الخدمات الإجتماعية و المساعدات الطارئة، و أنصب إهتمام الباحث إلى

بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء، كما إعتد الباحث على الدراسة الإستقصائية، حيث قام بإستطلاع الرأي وإجراء المقابلات مع المسؤولين والمديرين من مختلف الإدارات بمقر المنظمة الحكومية من أجل تكوين إستبيان نهائي، وثم إستخدام هذا الأخير كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع 505 إستبيان وإسترجاع 234 إجابة قابلة للإستخدام.

وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة، وإعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير مع مشاركة العمال ورضاهم، وعلاقة عكسية مع نية الموظفين في ترك العمل.
- أظهرت النتائج أيضا أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية قوية في مشاركة الموظفين ورضاهم.
- ومن ناحية أخرى أن التعويضات والمكافآت لها علاقة إيجابية مع رضا الموظفين وتحفيزهم، أما التوظيف والتعيين لا يرتبط بالرضا الوظيفي والإلتزام والتحفيز والنية في ترك العمل.
- وأكدت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة كالتدريب والتطوير لها تأثير أكثر من الممارسات الأخرى كالتوظيف والتعيين.
- وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك علاقة بين حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي تعزيز إلتزام العمال، الرضا الوظيفي والتحفيز، وعكسها في النية عن ترك العمل.
- وأظهرت النتائج أن تقييم الأداء والتدريب والتطوير لهما علاقة إيجابية قوية بشأن إلتزام الموظفين ورضاهم.
- تقييم الأداء و التعويضات و المكافآت و التدريب و التطوير كل هذه الحزم لها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للموظف.
- التعويضات والمكافآت مؤشر هام من الناحية الإحصائية على تحفيز الموظف، وله علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع تحفيز الموظف
- التدريب و التطوير يعكس نية ترك العمل.
- على الرغم من وجود آثار ايجابية كبيرة لبعض حزم ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك العمال إلا أنه هناك عوامل أخرى قد تؤدي إلى تأثير إيجابي أو سلبي على هذه الممارسات.

كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة طويلة الأمد ذات علاقة بالدراسة الحالية، وفي مواقع جغرافية مختلفة.

8. دراسة Busolo Taka Catherine, Ogolla Douglas, Elizabeth Were, 2017
بعنوان:

« Relationship between human resource management practices and performance of private security firms in kenya : a cas of private security firms in kitui contry »

قامت هذه الدراسة بتحديد تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهي (تعويض العمال، عدد ساعات العمل، تكوين وتطوير العمال، رفاهية العمال) على أداء لشركات الأمن الخاصة بمقاطعة كيتري بكينيا.

إعتمد الباحثون على تصميم البحث الإستقصائي (المنهج الوصفي المسحي)، و تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية متكونة من مديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام ورؤساء العمليات والمتمثلة في 175 ضابطا من بين 312 عامل من شركات الأمن الخاصة. البيانات والمعلومات ثم جمعها بإستخدام الإستطلاعات و الإستبيان، حيث تم توزيع 312 استبيان وتحصيل 150، ومن تم تمت معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج spss إصدار 22 والأساليب الإحصائية اللازمة.

وخلصت الدراسة إلى أن:

- التدريب والتطوير يلعبان دورا مهما للغاية في تحديد أداء المؤسسات الأمنية؛
- زيادة التوظيف في الخمس السنوات الأخيرة أدى إلى الرفع من أداء المؤسسات الأمنية الخاصة؛
- هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تعويض العمال وأداء مؤسسات الأمن الخاصة؛
- وجود إرتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تعويض العمال، ساعات العمل، تدريب وتطوير العمال ورفاهيتهم) وأداء مؤسسات الأمن الخاصة؛
- وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الشركات الأمنية لتعويض موظفيها من خلال زيادة أجورهم، وهذا ما سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

9. دراسة Anastasia A.katou, 2017 بعنوان:

« How does human resource management influence organisational performance? An integrative approche based analysis »

ركزت هذه الدراسة على أثر نظام إدارة الموارد البشرية على النتائج التنظيمية، تناولت الدراسة نظام إدارة الموارد البشرية بدمج كل من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية أما النتائج التنظيمية على المدى القريب فتمثلت في الرضا الوظيفي، التحفيز، الإلتزام التنظيمي، أما النتائج التنظيمية على المدى البعيد وهي مشاركة الموظفين، سلوك المواطن التنظيمي، النية في ترك العمل و الأداء التشغيلي. حيث إستخدمت الدراسة على 108 مؤسسة خاصة، وغطت عينة الدراسة 966 موظف يوناني. كما إستعملت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة والأساليب الإحصائية اللازمة كمنهجية المعادلة الهيكلية ، وكشفت الدراسة إلى أن:

- سياسة إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والحوافز، و أقل إرتباطا بالإلتزام التنظيمي؛
- يرتبط نظام إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر بالنتائج التنظيمية بشكل تسلسلي، ويؤثر بشكل كبير على تحفيز ورضا العمال، ومشاركة العمال والأداء التشغيلي.

10.دراسة Lin Xin, Zhao Chen, Wei Xu, Xin Liang, 2017 بعنوان:

« **Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance : a moderated mediation model** »

تعتبر هذه الدراسة البحثية كأول بحث قياسي في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المبدعة كوسيط في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة ودور القيادة النسائية في هذه العلاقة.

تمثلت عينة الدراسة في إختيار 598 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم من بين الشركات الصينية على أساس أن البيئة التي تتواجد فيها تتماشى والسياق المطلوب لإختبار الفرضيات.

وتم توزيع الإستبيان على هذه الشركات الصينية، إذ يضم الإستبيان معلومات حول المسؤولية الإجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية التنظيمية، والأداء التنظيمي، ومعلومات الرئيس التنفيذي، وخصائص الشركة.

حيث تم استقصاء آراء عينة قدرت ب 113 شركة يشكلون ما نسبة 18.9% معدل إستجابة فعالة من مجتمع الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء تحليل إجرائي شرطي لإختبار النموذج. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها تسهم في وجود علاقة

الوساطة لممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنظيمي، والتي من المرجح أن تتبناها المنظمات.

إضافة إلى ذلك مدى اعتماد الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة (المبتكرة) له تأثير قوي على إنتاجية الموظفين، وبالتالي على أداء الشركة. كما أن القيادة النسائية تعزز العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء، وتساعد المنظمة على تطبيق المرونة الإستراتيجية.

وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة، كما تم قياس متغير الأداء على أساس إنتاجية الموظف.

11. دراسة Sandrine Fournier, 2017 بعنوان:

« Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements »

هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير المحتمل للأداء البشري في ظل قيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف مدراء المؤسسات التعليمية، ومعرفة آثار دور مدراء المدارس كمبادر لممارسة إدارة الموارد البشرية، وهو مصدر للأداء الفردي والجماعي للأساتذة على الأداء العام.

حيث إستخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي الكمي، وإعتمدت الباحثة على المنهج الإستنتاجي الإفتراضي (une démarche hypothético- déductive).

وتم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، إضافة إلى إجراء المقابلات والملاحظة، وهذه المقابلات كانت شبه منظمة إستخدمت كإختبار مسبق قبل توزيع الإستبيان، أما مكان إجراء الدراسة فكان بالمدارس العمومية الفرنسية (بالتانويات العامة والتقنية والمهنية) ومع أساتذة مرسمين وغير مرسمين.

وتم توزيع الإستبيان الإلكتروني عبر الأنترنت، وتم تحصيل 80 إستبيانة قابلة للإستخدام، كما إستخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات والوصول إلى أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الاهتمام الفردي للأساتذة من طرف المدراء، له تأثير مباشر ومعدل للأداء الفردي للأساتذة؛

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بحرص والإهتمام بالراحة الجماعية للعمال لها تأثير مباشر على الأداء الجماعي؛
- تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ينشط أداء المعلمين على عدة مستويات، وتم التأكيد بشكل خاص على التأثير السائد على الأداء الجماعي، والتأثير الأقل على حد ما للأداء الفردي مع التأثيرات المشتركة للأداء التنظيمي.

12.دراسة Muhammad Ali, Shen Lei, Xiao-Yong Wei, 2017 بعنوان:

« Mediting role of employee relations climate between strategic HRM and organizational performance : An ampirical study of chinese banking sector »

ركزت هذه الدراسة على بيان تأثير الوسيط لمناخ علاقات العمال في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الصيني، وطبقت هذه الدراسة على عينة من البنوك الصينية بمنطقة "شنغاي"، حيث تمت دعوة كبار العمال في البنك، والذين يتمتعون بخبرة خمس سنوات في هذا القطاع.

اعتمدت هذه الدراسة على النظرية Universaliste حيث أخذت بعين الإعتبار حزمة أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وهي: التكوين، تقييم أداء العمال، التوظيف، الترقية، التمكين، الأمن الوظيفي، التعويض. أما عنصر الأداء التشغيلي فأخذ كمتغير تابع، بالإضافة إلى مناخ علاقات العمل فأخذ كمتغير وسيط في هذه العلاقة. و من أجل جمع البيانات اللازمة ثم مشاركة 400 عامل من كبار العمال. حيث إستخدم الباحثون إستبياناً قائماً على المسح، وتم تحصيل 217 إستبياناً صالحاً للدراسة ما يشكل نسبة 54 % من مجتمع الدراسة، وتم تقييم البيانات المحصل عليها ومعالجتها بإستخدام برنامج AMOS 18.0 .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لها علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع الأداء التشغيلي؛
- كما توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن مناخ علاقات العمل يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء التنظيمي.

13.دراسة Muhammed hamid, Sumra maheen, Aysha cheem and rizwana

yassen, 2017 بعنوان:

« Impact of human resource management on organizational performance »

هدفت هذه الدراسة الإبريقية إلى إختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة التعويضات، تطوير الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية) على الأداء التنظيمي لشركة (UFONE) وشركة (MOBILINK) وباكستان. وشملت عينة هذه الدراسة شركات الإتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان، وتضم 200 موظف من هذه الشركات في مدينة (Sargodha) بباكستان. أما التحليل البيانات تم استخدام الإحصاءات الوصفية، وبرنامج تحليل البيانات SPSS لإصدار 20 وتم إستخدام مقياس ليكرت ب 5 درجات في الإستبيان. وتم تحليل البيانات النوعية عن طريق التحليل الوصفي، للوصول لأهداف الدراسة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن إنشاء مستوى أعلى لإدارة التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية وممارسات تطوير الموظفين ستؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء التنظيمي. أيضا أظهرت النتائج أيضا أن إدارة التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية وتنمية الموظفين ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة التعويضات مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. كذلك يعتبر تطوير الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية معيار لقياس الأداء التنظيمي.

وأظهر نتيجة البحث أيضا على وجود علاقة إيجابية مهمة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. و أوصلت الدراسة بإجراء دراسة أخرى مع العملاء بدلا من الموظفين، وإمكانية إجراء الدراسة في شركات التصنيع ذات متغيرات أكثر، كما يمكن أيضا إجراء الدراسة على مدن أخرى في باكستان، وفي الأخير ممكن أن يكون هناك دراسة مقارنة بين القطاعين الخاص والعام.

14.دراسة Alison J. Glaister, Gaye Karacay, Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, 2017 بعنوان:

« HRM and performance-the role of talent management as a transmission mecanisme in as emerging market context »

بحثت هذه الورقة البحثية في معرفة الدور الوسيط لإدارة المواهب (المهارات) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إختبار الدور المعدل لإدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة في ظل الأسواق الناشئة، و تم فحص هذه العلاقة بإستخدام نظرية الاعتماد على الموارد RBV والقدرات الديناميكية. كما تم إختيار إطار أخذ العينات للشركات التركية من موقع Tobb (إتحاد غرفة التجارة والصناعة والتجارة البحرية والتبادل السلعي في تركيا) و تم إستبعاد المؤسسات الصغيرة التي يقل عمالها عن 50 موظف.

ومن خلال إجراء إختبار عشوائي لأخذ العينات ل 800 شركة وإستفادة الباحثين من المساهمات والبحوث والأدبيات الدراسة في بناء هذه الإسبانية، تم توزيع وتحصيل فقط 198 إستبيان قابل للإستخدام. و تم تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون هي:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التدريب، التطوير، التوظيف، الإختيار، تقييم الأداء، وتخطيط القوى العاملة يرتبط بشكل إيجابي بإدارة المهارات؛
- ترتبط إدارة المهارات والتي تركز على ممارسات بناء رأس المال الإجماعي إرتباطا إيجابيا بأداء الشركة؛
- إدارة المهارات التي تركز على ممارسات بناء رأس المال الإجماعي تتوسط العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء الثابت؛
- تعديل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وموائمة إستراتيجية الأعمال مع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وممارسات إدارة المهارات؛
- تنسيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال، تدير العلاقة بين ممارسات إدارة المهارات وأداء الشركة، بحيث يؤدي المستوى الأعلى لموائمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى زيادة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المهارات على أداء الشركة.

15.دراسة Mohammed Youssif Abou Khier, 2016 بعنوان:

« Staff perceptions of how human resource management practices in fluence organisational performance: mediating roles of organisational culture, employees' commitment and employee retention in Bahrain private universities »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات الموظفين لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وفحص المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية وإلتزام الموظفين، والإحتفاظ بالموظفين، وذلك بالجامعات البحرينية الخاصة، وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حيث تكونت عينة الدراسة من 208 موظف أكاديمي وإداري، يعملون لدى خمس جامعات بحرينية خاصة. و تم إستخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيع 300 إستبيان على موظف أكاديمي وإداري، وتحصيل 208 إستبياناً صالحاً للإستخدام. اعتمد تحليل النتائج لتحديد العلاقة بين المتغيرات في النموذج بإستخدام المربعات

الصغرى الجزئية PLS وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتحليل الإحصائي من خلال الإختبارات الإحصائية اللازمة للوصول إلى الأهداف الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في ظل تصورات الموظفين، حيث توسطت في هذه العلاقة الثقافة التنظيمية والإحتفاظ بالموظفين وإلتزام الموظفين . كما تسهم هذه الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول التفاعل بين ممارسات إدارة لموارد البشرية والأداء التنظيمي للجامعات الخاصة في البلدان النامية، بالإضافة إلى أن الدراسة أوصلت باستخدام متغيرات معدلة كالثقافة الوطنية و سوق العمل و البيئة التنظيمية و القانونية كبديل للمتغيرات الوسيطة.

16.دراسة Ali kadhim ALARAQI, 2017 بعنوان:

« Relationship between SHRM and organizational performance among Iraqi Oil companies »

تناولت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية SHRM (الإختيار والتوظيف، التكوين والتطوير، التعويض والمكافآت، أداء الموظفين) والأداء التنظيمي (الإبداع، جودة الخدمة، في حالة النمو) لشركات قطاع النفط والغاز العراقي.

بالإضافة إلى التطرق إلى إستعراض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، كما تم إقتراح فرضيات تقوم على طبيعة العلاقة بين كل ممارسته الفردية ل SHRM ومؤشرات الأداء الفردية.

وصمم الباحث الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث استخدام الباحث أسلوب المسح والإستبيان، وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي).

وتم توزيع 366 إستبانة على عمال شركات النفط والغاز وتم تحصيل 301 إستبانة كاملة للتحليل النهائي، وذلك من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) واستخدم برنامج AMOS 21 لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ممارسات SHRM إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية منها التعيين والتوظيف، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، كلها ترتبط إرتباطا مباشرا بالأداء التنظيمي؛

- تعمل هذه النتائج على تعزيز الأداء التنظيمي في قطاع النفط والغاز العراقي، وذلك من خلال الإستخدام المناسب لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛
- وجود علاقة سلبية بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي في شركات النفط والغاز العراقي.

17.دراسة Nongmaithen Robindro Singh, Binian Kassa, 2016 بعنوان:

« The impact of human resource management practices on organizational performance –Astudy on Debre Brehan University »

هدفت هذه الورقة البحثية إلى إختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في جامعة ديبري برهان بايثيوبيا، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإختبار الفرضيات، وتم تصميم إستبانة تقيس متغيرات الدراسة وتوزيعها على 169 موظفا منهم الأكاديميين وموظفي الدعم.

وتم تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والإختبار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويض) والأداء التنظيمي للجامعة؛

و أوصت الدراسة إلى إجراء بعض التغييرات في التدريب والتطوير وتقييم أداء المواد البشرية وهذا من أجل رفع فعالية الموارد البشرية وبالتالي زيادة أداء الجامعة.

18.دراسة Danica Bakotic, 2016 بعنوان:

« Relationship between job satisfaction and organizational performance »

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي، و دراسة إتجاه العلاقة و شدتها، و قد تكون مجتمع الدراسة من 40 شركة كرواتية كبيرة ومتوسطة الحجم، وبلغ حجم العينة 5806 موظفا، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم و إعداد إستمارة إستبانة عدت لهذا الغرض، حيث تم الاعتماد على الإستبيان الأول لجمع البيانات اللازمة حول الرضا الوظيفي، و عليه تم تحديد 11 عاملا من عوامل الرضا (طبيعة العمل، الإدارة العليا، زملاء العمل، الإشراف، الترقيّة، الأجر، ظروف العمل، التدريب والتطوير، الأمان الوظيفي، ساعات العمل، الوضع القانوني).

أما الاستبيان الثاني فتم الإعتماد عليه لجمع البيانات اللازمة حول الأداء التنظيمي وتم تحديد 10 مؤشرات مالية للأداء لتنظيمي و هي كالتالي: معدل دوران الأصول الحالي، إجمالي معدل دوران الأصول، نسبة الإيرادات عن التكاليف، العائد على الأصول، العائد

على حقوق الملكية، العائد على حقوق المساهمين، العائد لكل موظف، الأرباح قبل الضرائب لكل موظف، تكاليف العمالة لكل موظف، مؤشر (BEX).

فتحديد عوامل الرضا الوظيفي ومؤشرات المالية للأداء التنظيمي كانت على أساس الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

و أظهرت النتائج التي وصلت لها الدراسة إلى وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي في كلا الإتجاهين ولكن بكثافة ضعيفة للغاية.

وأشارت النتائج أيضا على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وعلى ضعف العلاقة بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يحدد الأداء التنظيمي، بدلا من الأداء التنظيمي الذي يحدد الرضا الوظيفي. و في ضوء جملة من الاستنتاجات قدمت الباحثة مقترحات وتوصيات، ولعل من أهمها:

- إعطاء اهتمام أكبر لإستكشاف أكثر في لعلاقة بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.

19.دراسة Malam Salihu Sabiu, Tang Sweemei, Moh Hasanur Raihun Joarder, 2016 بعنوان:

« Modering role of ethical climates on HRM practices and organizational performance: a proposed conceptual model »

هدفت هذه الدراسة إلى إقتراح نموذج مفاهيمي، يضم المناخ الأخلاقي كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. حيث إستند هذا البحث على نظرية الإعتماد على الموارد (RBV) وبعض الدراسات السابقة في موضوع البحث، حيث أكدت نظرية الإعتماد على الموارد على أن الرأسمال البشري يخلق ميزة تنافسية و يحسن الأداء التنظيمي. كما هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام الطريقة الكمية، و فيها تم جمع البيانات الأولية بإستخدام الإستبيان، وتركز الدراسة على أداء القطاع التعليمي بنيجيريا، وبلغت عينة الدراسة 169 من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 297 وتم استخدام PLS-SEM في تحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أنه إذا تم التحقق من صحة الإطار المقترح تجريبيا، فالنتائج ستعمل على توفير رؤية مهمة للأكاديميين والسياسيين والممارسين لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، والتأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

20.دراسة Jorge andrés vivares vergana, willam ariel sarache castro, Julia clemencia naranjo- valencia, 2016 بعنوان:

« Impact of human resource management on performance in competitive priorities »

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق و البحث في تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء في الميزة التنافسية في شركات التصنيع المتوسطة والكبيرة في منطقة البين الكولومبية، وقد جاء في الدراسة طرح إطار نظري يتعلق بمتغيرات الدراسة و بعض أدبيات الدراسة إضافة إلى ذلك هناك إطار تطبيقي.

حيث شملت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي الأداء في الميزة التنافسية و تم قياسه من خلال مؤشر (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الخدمة وحماية البيئة، الفعالية) الموارد البشرية فتم قياسها بالتوظيف والتدريب، التخطيط الوظيفي، وتقييم الأداء، والتعويضات، الأمن الوظيفي ومشاركة العمال، أما المتغير الأخير وهو عوامل متعلقة بالعمال وتم قياسها بعوامل جوهرية للفرد (الدافع، الأهداف الشخصية، أنماط السلوك، القيم والمعتقدات)، أما العوامل المعرفية للفرد هي (القدرة المعرفية، المستوى التعليمي، الرضا الوظيفي وتقييم الأداء العمال).

كما إستعمل الباحثون الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، حيث تم إرسال إستبيان إلى كل من مديري الإنتاج ومديري إدارة الموارد البشرية في كل شركة من أصل 48 شركة، وبلغ حجم العينة 75 فردا، وتم إستخدام تحليل الإنحدار لتحليل الفرضيات وبعض الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات وتحليلها وصولا لأهداف الدراسة.

وتوصل الباحثون إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في الميزة التنافسية؛
- يكون الأداء أفضل في الميزة التنافسية لما تتضمن الشركات ميزات حول الأفراد سواء جوهرية أو معرفية؛
- أيضا يكون الأداء أفضل في الميزة التنافسية، ويتحسن الأداء تدريجيا لما يصل الموظفون إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.
- يجب أن تتوافق العوامل المتعلقة بالموظفين، كسمات الأفراد والرضا الوظيفي وأداء الموظف مع إستراتيجية الأعمال.
- إن الشركات التي تتمتع بالعوامل الجوهرية والمعرفية للأفراد وتدخل ضمن إستراتيجية أعمالها يمكن أن يكون هناك أثر إيجابي على الأداء في الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة ب:

- ضرورة إجراء تعديلات من أجل تحقيق توافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال.

21.دراسة Cemal Zehir, Yonca Gurol, Tugba Karaboga Mahmut Kole, 2016
بعنوان:

« Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orietation »

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الدور الوسيط للتوجيه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأداة الشركة، وتم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها من أجل تحقيق أهدافها، حيث قام الباحثون بإعداد إستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة من الشركات العامة الصناعية الإسطنبولية التي تحوي قسم الموارد البشرية، حيث تم إستخدام 13 مؤشر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإستخدام 18 بعدا لمقياس التوجه الريادي ، أما بعد الأداء المالي فتضمن 6 عناصر وبعد أداء العمال قد تضمن فقط 3 عناصر.

حيث إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإختبار الفرضيات، وذلك بتوزيع الإستبيانات وتم إسترجاع 297 إستبيانا صالحا للدراسة، وقد استخدمت في تحليل نتائج الدراسة برنامج AMOS و برنامج SPSS .

من أجل إختبار فرضيات البحث، تم إستخدام تقنية تحليل المسار على أساس المعادلة الهيكلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- التوجه الريادي هو الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأداء الشركة سواء الأداء المالي أو الأداء العمال؛

- أن التوجه الريادي له تأثير الوساطة الكامل على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المالي؛

- التوجه الريادي له تأثير الوساطة الجزئي على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العمال.

كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في مناطق مختلفة من تركيا وبقطاعات مختلفة. و كذا أوصت الدراسة بإدخال متغيرات وسيطية أخرى وقياسها مثل التوجهات الإستراتيجية كالتوجه التسويقي والتوجه التعليمي.

22. دراسة Sherine Farouk Hossam, Abu Elanain Shatha, Obeidat Moza Al-Nahyan, 2016

« HRM practices and organizational performance in the UAE Banking Sector : the mediating role of organizational innovation »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإختيار والتوظيف، التكوين والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي) والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الإماراتي، كما هدفت الدراسة أيضا إلى إختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية كوسيط في العلاقة بين إستراتيجية الإبداع والإبداع التنظيمي، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي لإختبار الفرضيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستبانة عدت لهذا الغرض، ووزعت على بنوك دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم دعوة 220 مديرا يعملون بهذا البنوك للمشاركة في هذا البحث، وتم استجابة ما مجموعه 168 مديرا لملا هذا الاستبيان، وتم تحصيل 165 إستبيانا قابلا للإستخدام، وهو ما يصل 75% من معدل الاستجابة.

حيث تضمن هذا الاستبيان 4 محاور، يتضمن كل محور متغير واحد من متغيرات الدراسة.

وبعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، تم تحليل البيانات المستحصلة من ميدان الدراسة، وذلك بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة كتقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بإستخدام PLS.

وتوصل الباحثون إلى نتائج أهمها:

- أن الإبتكار التنظيمي يتوسط علاقة الإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛
- ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية الإبداع والإبداع التنظيمي؛
- تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى الرفع من الأداء والابتكار إلى مستويات أعلى.

23. دراسة John Derely, Nina Gupta, 2016 بعنوان:

« Human resource management practices and organisational effectiveness: internal fit matters »

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وإختبار الإطار النظري الأساسي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تم إختبار هذه المقاربة تجريبياً (قياسياً) في عينة واسعة من شركات النقل السيارات في الولايات المتحدة.

وإعتمدت الدراسة على تصميم المسح المقطعي ذو نطاق واسع على عينة من شركات النقل الأمريكية، وتم الحصول على البيانات من خلال إستخدام الإستبيانات المعينة من طرف مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية، وإعتبرت كبيانات أولية، البيانات الإضافية تم إضافتها إلى بيانات الفعالية التنظيمية وهذه الأخيرة تم الحصول عليها من خلال شركات النقل التي أبلغت عنها إلى الولايات المتحدة الأمريكية. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (إحصاء وصفي). حيث بلغت عينة الدراسة 268 من مدراء شؤون الموظفين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية لشركات نقل السيارات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية تتفاعل بطريقة معقدة للتنبؤ بالأداء المالي؛
- بالإعتماد على نظرية الإعتدال على الموارد RBV، يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال الإستثمار في الرأس المال البشري أو خلال تطبيق إستراتيجيات أخرى؛
- وجود تعقيد في الحصول على نظام إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري ذو الندرة والقيمة، والفريد من نوعه؛
- يجب إستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتسقة داخلياً؛
- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز الفعالية التنظيمية، حيث أن الإنتقائية في الإختيار و التوظيف، ونظام الأجور القائم على الأداء، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، كلها تؤدي إلى مستويات أعلى للفعالية التنظيمية.
- أن المقاربة "التكوينية" (the configurational perspective) أحسن من مقاربة "أحسن الممارسات" الفردية (the individual best practices perspective)، ومن غير المحتمل أن يكون هناك مقاربة شمولية تكوينية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

24.دراسة Fareeha Naz, Junaid Aftab, Muhammad Awais, 2016 بعنوان:

« Impact of human resource management practices (HRM) on performance of SMEs in Multan, Pakistan »

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تم اقتراح نموذج بحث لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (الإختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، وسياسة المكافآت، وتقييم الأداء) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بباكستان.

وقد جاء في هذا الدراسة إطار نظري لمتغيرات الدراسة وإطار تطبيقي، وتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن طريق الإستبيان، وتوزيعه على 320 موظفاً، وتم استرجاع 240 إستبيان قابل للإستخدام.

إضافة إلى ذلك تم الإعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات والوصول إلى أهداف الدراسة من خلال SPSS v22، وأظهرت نتائج الإنحدار والإرتباط أن جميع المتغيرات الأربعة المستقلة كالتوظيف والإختيار، والتدريب والتطوير، سياسة المكافآت، وتقييم الأداء، ترتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وخلصت الدراسة إلى أن :

- تطبيق أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- أيضاً تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي.

كما أوصلت الدراسة بإضافة متغير مستقل آخر في البحوث المستقبلية كالصحة والأمن الوظيفي، والرفع من حجم عينة الدراسة من أجل تعميم النتائج مستقبلاً.

دراسة 25. Renata Peregrino de Brito, Lucia Barbosa de Olivera, 2016 بعنوان:
« The relationship between human resource management and organizational performance »

تناولت الدراسة التحليل النظري والتجريبي للعلاقة بين ممارسات إدارة لموارد البشرية والأداء التنظيمي، وذلك من خلال إستعراض الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وطرحت الدراسة إطار نظري مختصر لمتغيرات الدراسة، ومناقشة المقالات العلمية المنشورة في المجالات الأكاديمية البرازيلية ذات مجموعة واسعة من العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التشغيلي والمالي للمنظمات.

وصب اهتمام الباحثين بإختبار 16 مقالة علمية منها 10 مقالات ذات منهج كمي، و 6 مقالات الباقية ذات منهج نوعي.

فالدراسات ذات المنهج الكمي إستعملت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهدافها منها: نماذج المعادلات الهيكلية، الإنحدار الخطي، ANOVA، تحليل الارتباط وتحليل العوامل الاستكشافية، أما الدراسات ذات المنهج النوعي فإعتمدت على دراسة الحالة.

واختلفت عينات الدراسة عن بعضها بإختلاف الشركات، وإختلاف قطاعات الدراسة، كما أظهرت النتائج قلة الدراسات في هذا الموضوع.

26.دراسة Amal Laalou, Lamia Elguermai, 2015 بعنوان:

« Mesurer l'impact du management des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas de la société 'Source Marrakech' »

الغرض من هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة السببية لممارسات إدارة الموارد البشرية (سياسة التوظيف، التنظيم الإداري، إدارة المسار المهني، تنمية الموارد البشرية) وأداء المؤسسة (الأداء المالي، الأداء الإقتصادي، الأداء الإجتماعي) المتخصصة في تعبئة المياه بالمغرب والمسماة "Société Source Marrakech".

و إستخدمت هذه الدراسة المقابلات مع مجموعة من العمال كالمدرء والإطارات والمسؤولين، وتوجيه بعض الأسئلة لمعرفة الممارسات التي تلتزم بها المؤسسة، و لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم إعتقاد المنهج الكمي، وتم إستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للوصول إلى أهداف الدراسة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- يوجد علاقة ارتباط عكسية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسة؛
- كلما انخفض عدد الإستقالات ومعدل التوظيف و التعيين أدى إلى انخفاض معدل الإستقالة؛
- كلما زاد تحفيز العمال يقل معدل التوظيف؛
- كلما كان هناك تطبيق لإستراتيجية المؤسسة، والعمل على إيصال ثقافة المؤسسة وتطوير مهارات العمال عن طريق التدريب أدى إلى زيادة إنتاجية العمال؛
- ارتفاع معدل التغيب راجع إلى عدد حالات التسريح؛
- تحفيز العمال، الواصل الجيد بين العمال، التقويم السنوي للعمال، إدارة النزاعات، التدريب، عدد الإستقالات معدل التغيب والعمل على إستراتيجية المؤسسة، كلما ترتبط بالأداء الإجتماعي والاقتصادي للمؤسسة؛
- كلما كانت هناك مداومة على زيارة لطب العمل كلما قلت حوادث العمل؛

- التدريب الفعال يوسع مهارات العمال، وبالتالي يمنع التنقل الداخلي أو الترقية؛
- كلما كان هناك تدريب على الأمن والسلامة المهنية كلما قلت حوادث العمل؛
- التدريب الفعال للعمال يعمل على توسيع مهاراتهم.

27. دراسة جواد محسن راضي، زينب كاظم دخيل، 2016 بعنوان:

« تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط » .

تهدف هذه الدراسة إلى إستكشاف مدى تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات بجامعات الفرات الأوسط، حين تطرقا الباحثان إلى إطار نظري لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك تم عرض إطار عملي تحليلي لآراء عينة من القيادات الجامعية قدرت ب 100.

حيث تم تحديد أبعاد المتغير المستقل لأدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (شريك إستراتيجي، خبير إداري، نصير العاملين، ووكيل التغيير) إضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء المتميز الذي يعتبر متغير تابع (نتائج تعليم الطلبة والعملية، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج القيادة والحاكمة، نتائج الموازنة والنتائج المالية والتسويقية).

إستخدما الباحثان الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات إضافة إلى الزيارات الميدانية وأسلوب المقابلات الشخصية، حيث توصلا الباحثان إلى مجموعة من الإستنتاجات، من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط طردية بين أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء المتميز؛
- وجود أثر بين أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء المتميز.

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها:

ضرورة إشراك مسؤولي الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الكلية، والعمل على تنفيذها من خلال صياغة إستراتيجية الموارد البشرية والتي تنسجم مع إستراتيجية الأقسام والكليات ككل، وتعمل على تحقيق الأهداف الكلية.

والجدول رقم (1 . II) يوضح تصنيف الدراسات السابقة كالتالي:

لجدول رقم (1.II): يوضح الدراسات السابقة

أهم النتائج المتحصل عليها	العنوان	أداة الدراسة والمعالجة	العينة	ميدان الدراسة	متغيرات الدراسة			طبيعة الدراسة	الدراسة والمكان
					متغير تابع	متغير وسيط /معدل	متغير مستقل		
-الأداء التنظيمي يقصد به الأداء المالي والأداء التسويقي والحوادث على المساهمين ، ويجب أن يكون هناك تنسيق بين عناصر المنظمة معا. -الرضا وإشراف الموظفين يعمل على تحسين أدائهم ورفعته وبالتالي رفع وتحسين أداء المنظمة ككل.	Reviewing the mediating rôle of job satisfaction on the effet of employee engagement on organizational performance	منهج تحليلي	أدبيات الدراسة	دراسة نظرية	أداء تنظيمي -أداء مالي -أداء غير مالي	الرضا الوظيفي	مشاركة الموظفين	مقال علمي	Rna .1 khaled et al, 2019, تركيا
-أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والمناخ الإبداعي والأداء التنظيمي وذلك من خلال المقاربة الشمولية، والمقاربة الموقفية.	The strategic human resource management approches and organisational performance : the mediating role of creative climate	منهج تحليلي	أدبيات الدراسة	دراسة نظرية	أداء تنظيمي	المناخ الإبداعي	SHR M (عامة)	مقال علمي	Adnan, .2 Iqbal, 2018, نيوزلندا
- مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات أثرت بشكل كبير في الأداء التنظيمي وكذا بشكل إيجابي وكبير وملمس على الرضا الوظيفي، وتبين أن الرضا الوظيفي أثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء التنظيمي. -كما توسط الرضا الوظيفي جزئيا فقط في الارتباط بين مشاركة موظفي تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي.	The effet of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction : the case of it employees in jordania banking sector	-إستبيان -أساليب إحصائية	429 موظف	قطاع مصرفي أردني (2015)	أداء تنظيمي -أداء مالي -أداء غير مالي	الرضا الوظيفي	مشاركة موظفين	مقال علمي	.3 Mohmoud et al, 2018, الأردن

<p>4. Eva knies et al, 2018 هولندا</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>SHR M (عامة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء القاع العام</p>	<p>قطاع العام</p>	<p>مجموعة مداخلات مؤتمر 2015 بهولندا</p>	<p>-منهج تحليلي</p>	<p>Strategic human resource management and public sector, performance : context matters</p>	<p>- وجود اختلاف بين المستشفيات العامة والخاصة مما يشير بها أهمية الملكية، وتختلف مواقف الأطباء مقابل الممرضات، مما يشير إلى ضرورة التمايز بين الموظفين داخل مؤسسات القطاع العام. - هناك تأثير محتمل ل إدارة المواد البشرية الإستراتيجية على الأداء في المدارس الابتدائية البلجيكية في القطاع العام، حيث أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تستهدف المعلمين الذين يلعبون دورا حاسما لقاد المدارس. - أهمية القيادة في التنفيذ الناجح لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام. - ممارسات الموارد البشرية الموجهة للفريق مرتبطة بالفعل بنتائج مرغوبة موجهة نحو الفريق، مثل الابتكار والفعالية مع كل من التزام الفريق والرغبة في الانخراط في معالجة المعلومات بواسطة هذه العلاقة جزئيا.</p>
<p>5. Innocents et liliane, 2018, الكمرون</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات GRH (حزمة متعددة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء تنظيمي (حزمة)</p>	<p>البلديات الكمرونية</p>	<p>166 -مسؤول قسم GRH -أمين عام</p>	<p>-أساليب إحصائية - منهج وصفي تحليلي - إستبيان</p>	<p>L'effet des pratiques ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameron</p>	<p>- الجودة المدركة لممارسات إدارة الموارد البشرية هي أساس الأداء التنظيمي - هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للبلديات الكمرونية - تبين أن منهج إدارة الموارد البشرية المعتمد داخل البلديات لا يشكل قاعدة ملائمة لتحسين جودة خدمة العمال. - هناك غياب تام لقسم إدارة الموارد البشرية</p>

<p>6. Sanaa KARIM et Abdellatif KOMAT, المغرب, 2018</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات GRH (حزمة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء تنظيمي (حزمة)</p>	<p>دراسة نظرية</p>	<p>أدبيات الدراسة - النظريات الثلاثة</p>	<p>منهج وصفي</p>	<p>Lieu entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : approches théoriques</p>	<p>-يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي سواء كانت هذه الممارسات فردية او على شكل حزمة، - كما أن هناك أحسن ممارسات للموارد البشرية تؤدي الى تحقيق أداء تنظيمي، -أيضا لما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مسطرة مع إستراتيجية المؤسسة تحقق أداء تنظيمي عال</p>
<p>7. Youcif El Ghalayini, الكويت, 2017</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء تنظيمي (حزمة)</p>	<p>منظمة حكومية دولية غير سياسية</p>	<p>234 موظف</p>	<p>-مقابلات مع الإداريين ومدراء الإدارات -إستبيان -منهج وصفي</p>	<p>Human resource management practices and organisational performance in public sector organization</p>	<p>- وجود علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير مع مشاركة العمال ورضاهم، وعلاقة عكسية مع نية الموظفين في ترك العمل. - أظهرت النتائج أيضا أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية قوية في مشاركة الموظفين ورضاهم. -ومن ناحية أخرى أن التعويضات والمكافآت لها علاقة إيجابية مع رضا الموظفين وتحفيزهم، أما التوظيف والتعيين لا يرتبط بالرضا الوظيفي والالتزام والتحفيز والنية في ترك العمل. وأكدت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المحددة كالتدريب والتطوير لها تأثير أكثر من الممارسات الأخرى كالتوظيف والتعيين.</p>
<p>8. Busolo et al, 2017, كينيا</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء المؤسسة</p>	<p>مؤسسات أمنية خاصة مقاطعة كيتوي</p>	<p>175 موظف</p>	<p>-منهج وصفي تحليلي -إستبيان -spss v22-</p>	<p>Relation between human resource management practices and performance of private security firms in Kenya: A case of private security firms in kitui contry</p>	<p>- التدريب والتطوير يلعبان دورا مهما للغاية في تحديد أداء المؤسسات الأمنية. - زيادة التوظيف في الخمس السنوات الأخيرة أدى إلى الرفع من أداء المؤسسات الأمنية الخاصة. - هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تعويض العمال وأداء مؤسسات الأمن الخاصة. - وجود ارتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تعويض العمال، ساعات العمل، تدريب وتطوير العمال ورفاهيتهم) وأداء مؤسسات الأمن الخاصة.</p>

<p>9. Anastasia A.katou, 2017, اليونان</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>إستراتيجية أعمال (حزمة)</p>	<p>ممارسات HRM سياسة HRM (حزمة)</p>	<p>الأداء التشغيلي (حزمة)</p>	<p>مؤسسات خاصة (108)</p>	<p>966 عامل</p>	<p>-إستبيان spss -</p>	<p>How does human resource management influence organisational performance? An integrative approche based analysis</p> <p>- سياسة إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والحوافز وأقل ارتباطا بالالتزام التنظيمي.</p> <p>- يرتبط نظام إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر بالنتائج التنظيمية بشكل تسلسلي، ويؤثر بشكل كمي على تحفيز ورضا العمال، ومشاركة العمال والأداء التشغيلي.</p>
<p>10. Lin xiu et al, 2017, الصين</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>المرونة الإستراتيجية (حزمة عامة)</p>	<p>ممارسات HR مبتكرة (حزمة عامة)</p>	<p>أداء الشركة (حزمة عامة)</p>	<p>شركات صينية</p>	<p>113 شركة</p>	<p>-y-إستبيان رؤساء التنفيذيين -أساليب إحصائية -منهج وصفي تحليلي</p>	<p>Strategic flexibility, innovative hr practices, and firm performance : a moderated mediation model</p> <p>وجود علاقة الواسطة لممارسات إدارة المارد البشرية المبتكرة بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنظيمي، والتي من المرجح أن تتبناها المنظمات.</p> <p>إضافة إلى ذلك مدى اعتماد الشركات لممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة (المبتكرة) له تأثير قوي على إنتاجية الموظفين، وبالتالي على أداء الشركة.</p> <p>كما أن القيادة النسائية تعزز العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء، وتساعد المنظمة على تطبيق المرونة الإستراتيجية. وجرى علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركة و تم قياس متغير الأداء على أساس إنتاجية الموظف.</p>
<p>11. Sandrine fourniee, 2017, فرنسا</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات GRH (حزمة عامة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء المؤسسات الفرنسية (حزمة عامة)</p>	<p>المؤسسات التربوية الفرنسية</p>	<p>80 أستاذ</p>	<p>-منهج وصفي كمي -ملاحظة مقابلات -إستبيان spss -</p>	<p>Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements</p> <p>- الاهتمام الفردي للأساتذة من طرف المدراء له تأثير مباشر ومعدل للأداء الفردي للأساتذة؛</p> <p>- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بحرص والاهتمام بالراحة الجماعية للعمال لها تأثير مباشر على الأداء الجماعي؛</p> <p>- تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية ينشط أداء المعلمين على عدة مستويات، وتم التأكيد بشكل خاص على التأثير السائد على الأداء الجماعي، والتأثير الأقل على حد ما للأداء الفردي مع التأثيرات</p>

المشتركة للأداء التنظيمي؛									
<p>- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لها علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع الأداء التشغيلي</p> <p>- مناخ علاقات العمل يتوسط العلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء التنظيمي.</p>	<p>Mediting role of employee relations climate between strategic –HRM and organizational performance : An empirical study of chinese banking sector</p>	<p>-إستبيان قائم على المسح الكمي - AMOS 18.0 -دراسة قياسية</p>	<p>217 إستبيان كبار الموظفين</p>	<p>قطاع بنكي -الصين "شانغهاي"</p>	<p>أداء تشغيلي</p>	<p>مناخ علاقات العمل</p>	<p>ممارسات SHRM (أفضل الممارسات)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>.12 Muhamm ad Ali et al, 2017, الصين</p>
<p>-أن إنشاء مستوى أعلى لإدارة التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية وممارسات تطوير الموظفين ستؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء التنظيمي.</p> <p>-أيضا أن إدارة التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية وتنمية الموظفين ترتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء التنظيمي.</p> <p>-إدارة التعويضات مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي.</p> <p>-ويعتبر تطوير الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية معيار لقياس الأداء التنظيمي.</p>	<p>Impact of human resource management on organizational performance</p>	<p>-دراسة قياسية -منهج وصفي التحليلي -spss v20</p>	<p>200 موظف -إستبيان</p>	<p>شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية "Sargoda"</p>	<p>أداء تنظيمي</p>	<p>/</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>.13 Muhamm ad hamid et al, 2017, باكستان</p>
<p>- ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التدريب، التطوير، التوظيف، الاختبار، وتقييم الأداء، وتخطيط القوى العاملة يرتبط بشكل إيجابي بإدارة المهارات.</p> <p>- ترتبط إدارة المهارات والتي تركز ممارسات بناء رأس المال الاجتماعي ارتباطا إيجابيا بأداء الشركة.</p> <p>- إدارة المهارات التي تركز على ممارسات بناء رأس المال الاجتماعي تتوسط العلاقة بين ممارسة إدارة</p>	<p>HRM and performance the role of talent management as a transmission mecanisme in as emerging market coutext</p>	<p>-إستبيان - AMOS -وصفي تحليلي</p>	<p>198 شركة</p>	<p>198 شركة</p>	<p>أداء المؤسسة (حزمة)</p>	<p>إدارة المهارات (حزمة)</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>.14 Alisonj et al, 2017, تركيا</p>

										<p>الموارد البشرية والأداء الثابت.</p> <p>- تعديل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وموائمة إستراتيجية الأعمال مع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وممارسات إدارة المهارات.</p> <p>- تنسيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال، تدير العلاقة بين ممارسات إدارة المهارات وأداء الشركة بحيث يؤدي المستوى الأعلى كموائمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى زيادة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المهارات على أداء الشركة.</p>
<p>15. Akila rachdi et abdelmadjid, 2017, الجزائر</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات GRH (حزمة)</p>	<p>إستراتيجية الأعمال (معدل مستوى الإبداع)</p>	<p>أداء المؤسسة</p>	<p>مؤسسات صناعية بنيزي وزو خاصة (كبيرة وصغيرة ومتوسطة)</p>	<p>6 مؤسسات</p>	<p>-دراسة إستكشافية إستطلاعية -منهج وصفي -دراسة حالة</p>	<p>Etude exploratoire des réalités des pratiques de GRH et performance des entreprises algériennes cas d'entreprises de la wilaya de tizi-ouzou</p>	<p>- ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف حسب العوامل الظرفية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.</p> <p>- ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات.</p> <p>- أن إستراتيجية الأعمال تسطر ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للتطبيق، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المحددة في إستراتيجية أعمال المؤسسة التي بحذ ذاتها وضعت حيز التطبيق والتنفيذ لممارسات إدارة الموارد البشرية ولتكن التوظيف، التعويض، والتكوين.</p>	
<p>16. Mohammed youssif abou keir, 2016, uk</p>	<p>أطروحة الدكتوراه</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>ثقافة تنظيمية -التزام الموظفين - الإحتفاظ بالموظفين (وسيط)</p>	<p>الأداء التنظيمي</p>	<p>5 جامعات بحرينية خاصة</p>	<p>208 موظف وأكاديمي</p>	<p>-الاستبيان spss-منهج وصفي تحليلي</p>	<p>Staff perceptions of how human resource management practices influence organisational performance : Mediating roles of organisational culture, employees commitment and employee retention</p>	<p>- وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي .</p> <p>- توسطت في هذه العلاقة الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين والتزام الموظفين.</p>	

	in Bahrain private universities								
<p>17. Ali khadinn, 2017, العراق</p>	<p>مقال علمي</p> <p>ممارسات SHRM (حزمة)</p>	/	أداء تنظيمي (حزمة)	شركات النفط والغاز العراقية	301 إستبانة للموظفين	<p>- أسلوب المسح -منهج وصفي كمي</p> <p>AMOS - 21</p>	<p>Relationship bet ween SHRM and organizational performance among IRAQI OIL companies</p>	<p>- ممارسات SHRM إستراتيجية إدارة الموارد البشرية منها التعيين والتوظيف، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، كلها ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء التنظيمي</p> <p>- وجود علاقة سلبية بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي في شركات النفط والغاز العراقي.</p>	
<p>18. Nongamai them Robindra et binaina, 2016, إيثيوبيا</p>	<p>مقال علمي</p> <p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	/	أداء تنظيمي (حزمة)	جامعة حكومية	132 موظف و أكاديمين	<p>-الإستبيان -منهج وصفي تحليلي</p> <p>SPSS - V16</p>	<p>the impact of human resource management practices on organizational performance – Astudy on debre brehou university</p>	<p>- وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختبار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويض) والأداء التنظيمي للجامعة.</p>	
<p>19. Dania, 2016, كرواتيا</p>	<p>مقال علمي</p> <p>الرضا الوظيفي</p>	/	أداء تنظيمي	40 شركة كرواتية كبيرة ومتوسطة	5806 موظف	<p>-إستبيان -وصفي تحليلي</p>	<p>Relationship between job satisfaction and organizational performance</p>	<p>- وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي في كلا الاتجاهين ولكن بكثافة ضعيفة للغاية.</p> <p>- وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وعلى ضعف العلاقة بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.</p>	
<p>20. Malam et al, 2016, نيجيريا</p>	<p>مقال علمي</p> <p>ممارسات HRM (حزمة)</p>		الأداء الأخلاقي التنظيمي (معدل)	قطاع التعليم بنيجيريا	169	<p>-اقتراح نموذج (نظري) مفاهيمي</p> <p>-إستبيان</p>	<p>Modering role of ethical climates on HRM practices and organizzational performance : a</p>	<p>- تم التحقق من صحة الإطار المقترح تجريبيا فالنتائج ستعمل على توفير رؤية مهمة للأكاديميين والسياسيين والممارسين لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي،</p> <p>- التأثير غير المباشر للمناخ الأخلاقي على العلاقة بين</p>	

ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي.	proposed conceptual model	منهج كمي PLS -							
<p>- عدم وجود علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في الميزة التنافسية.</p> <p>- ويكون الأداء أفضل في الميزة التنافسية لما تتضمن الشركات ميزات حول الأفراد سواء جوهرية أو معرفية.</p> <p>- ويكون أيضا الأداء أفضل في الميزة التنافسية ويتحسن الأداء تدريجيا لما يصل الموظفون إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.</p> <p>- يجب أن تتوافق العوامل المتعلقة بالموظفين كسمات الأفراد والرضا الوظيفي وأداء الموظف مع إستراتيجية الأعمال.</p> <p>- إن الشركات التي تتمتع بالعوامل الجوهرية والمعرفية للأفراد وتدخل ضمن إستراتيجية أعمالها يمكن أن يكون هناك أثر إيجابي على الأداء في الميزة التنافسية.</p>	Impact of human resource management on performance in competitive priorities	-إستبيان -أساليب إحصائية	75 عامل	شركات تصنيع كبيرة ومتوسطة 48	أداء في الميزة التنافسية (حزمة)	/	ممارسات HRM (حزمة)	مقال علمي	Jorge andrés et al, 2016, كولمبيا
<p>- أن التوجه الريادي هو الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأداء الشركة سواء الأداء المالي أو الأداء العمال.</p> <p>- حيث أن التوجه الريادي له تأثير الواسطة الكامل على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المالي.</p> <p>- والتوجه الريادي له تأثير الواسطة الجزئي على العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء العمال.</p>	Strategic human resource management and firm performance : the mediating role of entrepreneurial orietation	-المنهج الوصفي التحليلي -إستبيان - AMOS - SPSS	297 إستبانة للموظفين	297 مؤسسة صناعية عمومية	الأداء التنظيمي (وسيط) (حزمة)	التوجه الريادي (وسيط) (حزمة)	ممارسات HRM (حزمة)	مقال علمي	Cemal zohir et al, 2016, تركيا
<p>- أن الإبداع التنظيمي يتوسط علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.</p> <p>- ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين إستراتيجية الإبداع والإبداع التنظيمي.</p>	HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector : the	-منهج كمي تحليلي - PLS -إستبيان	165 مدراء البنوك	البنوك UAE	أداء تنظيمي	الإبداع التنظيمي (وسيط)	ممارسات HRM (حزمة)	مقال علمي	.23 Sherine et al, 2016, UAE

<p>- تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى الرفع من الأداء والإبداع إلى مستويات أعلى.</p>	<p>mediating role of organizational innovation</p>								
<p>- إدارة الموارد البشرية الفردية تتفاعل بطريقة معقدة للتنبؤ بالأداء المالي. - يجب استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المتسقة داخليا - إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز الفعالية التنظيمية حيث أن الانتقائية في الاختيار التوظيف ونظام الأجور القائم على الأداء ومشاركة الموظفين في صنع القرار كلها تؤدي إلى مستويات أعلى للفعالية التنظيمية.</p>	<p>Human resource management practices and organisational effectiveness : internal fit matters</p>	<p>-منهج وصفي تجريبي -أسلوب المسح -إستبيان</p>	<p>268 مسؤولي قسم GRH</p>	<p>شركات نقل السيارات</p>	<p>أداء تنظيمي</p>	<p>/</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>John .24 derely nina gupha, 2016, USA</p>
<p>- جميع المتغيرات الأربعة المستقلة كالتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، سياسة المكافآت، وتقييم الأداء، ترتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. - أن تطبيق أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وأيضا تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي.</p>	<p>Impact of human resource management practices (HRM) on performance of SMEs in Multan, Pakistan</p>	<p>-وصفي تحليلي - Spss v22</p>	<p>240 موظف</p>	<p>مؤسسات صغيرة ومتوسطة باكستان</p>	<p>أداء المؤسسة SME</p>	<p>/</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>.25 Fareeha et al, 2016 باكستان</p>
<p>-يوجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسة.</p>	<p>The relationship between human resource management and organizational performance</p>	<p>-منهج تحليلي</p>	<p>أدبيات الدراسة</p>	<p>دراسة نظرية</p>	<p>أداء تنظيمي</p>	<p>/</p>	<p>ممارسات HRM</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>Renata .26 et lucia, 2016, البرازيل</p>
<p>- يوجد علاقة ارتباط عكسية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسة؛ كلما انخفض عدد الاستقالات ومعدل التوظيف والتعيين أدى إلى انخفاض معدل الاستقالة؛ كلما زاد تحفيز العمال يقل معدل التوظيف؛</p>	<p>Mesurer l'impact du management des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas</p>	<p>-استقصائية -وسائل تحليل مقابلات -منهج كمي</p>	<p>-مدير -إطارات مسؤولين -نظام المعلومات</p>	<p>دراسة حالة مؤسسة "المياه"</p>	<p>أداء المؤسسة</p>	<p>/</p>	<p>ممارسات HRM (حزمة)</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>Amel .27 LAALOU et Lamia ELGUER MAI,</p>

<p>2015، المغرب</p>									<p>de la société 'source marrakech'</p>	<p>- كلما كان هناك تطبيق الإستراتيجية المؤسسة والعمل على إيصال ثقافة المؤسسة وتطوير مهارات العمال عن طريق التدريب أدى إلى زيادة إنتاجية العمال؛ - ارتفاع معدل التغيب راجع إلى عدد حالات التسريح؛ - تحفيز العمال، التواصل الجيد بين العمال، التقويم السنوي للعمال، إدارة النزاعات، التدريب، عدد الاستقالات معدل التغيب والعمل على إستراتيجية المؤسسة كلما ترتبط بالأداء الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة؛ - كلما كانت هناك مداومة على زيادة الطب المهني كلما قلت حوادث العمل؛ - التدريب الفعال يوسع مهارات العمال وبالتالي يمنع التنقل الداخلي أو الترقية؛ - كلما كان هناك تدريب على الأمن والسلامة المهنية كلما قلت حوادث العمل؛ - التدريب الفعال للعمال يعمل على توسيع مهاراتهم.</p>
<p>28. جواد محسن راضي، وزينب كاظم دخيل، 2016، العراق</p>	<p>مقال علمي</p>	<p>ممارسات SHR M (حزمة)</p>	<p>/</p>	<p>أداء متميز</p>	<p>جامعات الفرات الأوسط</p>	<p>آراء قيادات الجامعات 100</p>	<p>-إستكشافية -منهج تحليلي -إستبيان</p>	<p>تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط</p>	<p>- وجود علاقة ارتباط طردية بين أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء المتميز؛ - وجود أثر بين أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء المتميز.</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

المطلب الأول: أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة

- إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إختبار أثر حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بإستثناء دراسة (Rana khaled et al, 2019) التي هدفت إلى دراسة إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي على مشاركة الموظف على الأداء التنظيمي، حيث إستخدمت ممارسة واحدة فقط من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضا دراسة (Mahmoud et al, 2018) التي هدفت إلى تأثير مشاركة الموظفين على الأداء التنظيمي بإستخدام الرضا الوظيفي كوسيط.
- كما أجمعت كل من الدراسات المحلية و الدراسات باللغة العربية والأجنبية على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالرغم من إختلاف مكان الدراسة وزمنها.
- إختلفت بعض الدراسات السابقة في تحديد شكل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، فدراسة (Dania, Bakotic, 2016) أشارت نتائجها إلى وجود علاقة في كلا الإتجاهين بين المتغيرين: الرضا الوظيفي للموظفين والأداء التنظيمي، حيث أظهرت وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وعلى ضعفها بين الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.
- إختلفت دراسة (Hana khaled et al, 2019) و دراسة (Adnan iqbal, 2018) و دراسة (Sanaa karim et abdelatif, 2018) و دراسة (Ranata et lucia, 2016) عن بقية الدراسات التي إعتمدت على الواقع الميداني للدراسة، فإنها إختلفت في تناول مشكلة الدراسة من الجانب النظري فقط، و ركزت على مناقشة موضوع الدراسة من خلال أدبيات الدراسة، مستخدمة منهج تحليل المحتوى (منهج تحليلي).
- إتفقت الدراسات السابقة على طبيعة واحدة للدراسة، وهي مقال علمي منشور، بإستثناء دراسة (Mohammed Youssif Abou keir, 2016) و التي كانت عبارة عن أطروحة دكتوراه بالمملكة المتحدة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، بإستثناء دراسة (Rana khaled et al, 2019) و دراسة (Adnan Iqbal, 2018) و دراسة (Eva knies, 2018) و دراسة (Sanaa karim et Abdelatif, 2018) و دراسة (Ranata et Lucia, 2016) التي إستخدمت المنهج التحليلي، أما دراسة (Busolo et al, 2017) و دراسة (youcif et al, 2017) و دراسة (Akila Rachedi et Abdelmadjid, 2017) إستخدمت المنهج الوصفي، لكن دراسة (Amel Laalou, 2015) و دراسة (Sandrine Fourniee, 2016) و دراسة (Malam et al, 2016) و دراسة (Sherine et al, 2016) اعتمدت على المنهج الكمي، و

- كذلك دراسة (Ali khadhin, 2016) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، و أخيرا دراسة (John Derely, Nina Gupta, 2016) التي اعتمدت على المنهج الوصفي التجريبي.
- انفتحت الدراسات السابقة في عينتها في تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين بإستثناء دراسة (Inocents et Liliane, 2018) التي طبقت على مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية و الأمين العام، وكذا دراسة (Mohammed Ali et al, 2017) التي طبقت على كبار الموظفين، و دراسة (Lin Xin et al, 2017) التي طبقت على الرؤساء التنفيذيين و دراسة (Sherine et al, 2017) التي طبقت على مدراء البنوك، و دراسة (John Derely, 2016) مع دراسة (John Derely, Nina Gupta, 2016) التي طبقتا على مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية .
 - إستخدمت الدراسات السابقة أداة إستبانة لجمع البيانات والمعلومات، بإستثناء دراسة (Amel Laalou, 2015) التي استخدمت فقط أداة المقابلة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة مع المدير، إطارات، مسئولين، و العاملين.
 - إختلفت الدراسات السابقة من حيث مكان دراستها من بلدان مختلفة الأقطار، و زمان دراستها من سنة 2019 إلى سنة 2015 .
 - إختلفت دراسة (Amel Laalou, 2015) عن باقي الدراسات في ميدان الدراسة، على أنها تناولت دراسة حالة مؤسسة، أيضا دراسة (Nongmai et Biniana, 2016) كان ميدان دراستها جامعة حكومية، على غرار باقي الدراسات التي كانت ميدان دراستها عدة مؤسسات (مجموعة مؤسسات).
 - إختلفت دراسة (Akila Rachedi et Abdelmadjid, 2017) و دراسة (Malam et al, 2016) عن باقي الدراسات في إستخدام المناخ الأخلاقي وإستراتيجية الأعمال كمتغيرات معدلة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
 - انفتحت دراسة (Rana khaled et al, 2019) مع دراسة (Mahmoud et al, 2018) على إستخدام متغير وسيط و هو الرضا الوظيفي، في العلاقة بين مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي. أما دراسة (Adnan iqbal, 2018) التي إستخدمت متغير وسيط و هو المناخ الإبداعي، و دراسة (Cemal zohir, 2016) إستخدمت التوجه الريادي كمتغير وسيط، مع دراسة (Sherine et al, 2016) إستخدمت الإبداع التنظيمي كوسيط في العلاقة، و دراسة (Muhammad Ali et al, 2017) إستخدمت مناخ علاقات العمل كوسيط أيضا في العلاقة، إضافة إلى دراسة (Alisong et al, 2017) إستخدمت إدارة المهارات كمتغير وسيط، على عكس دراسة (Mohammed Youssif Abou keir, 2016) التي إستخدمت ثلاثة متغيرات وسيطية و هي الثقافة التنظيمية، إلتزام الموظفين، الإحتفاظ بالموظفين.

- إتفقت الدراسات السابقة على استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، و اختلفت عنها دراسة (Anastasia katou, 2017) في استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و الأداء التشغيلي، و كذا اختلفت دراسة (Lin Xin et al, 2017) في استخدام ممارسات الموارد البشرية المبتكرة كوسيط في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية و أداء الشركة.

المطلب الثاني: أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو أنها تعد من الدراسات الحديثة و الرائدة في موضوع التوجه الريادي، و ما يدل على ذلك هو عدم وجود دراسات محلية تناولت التوجه الريادي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي على حسب علمنا. و ما يميزها أيضا أنها إستخدمت منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية من خلال الإعتماد على برنامج SmartPLS Pro لمعالجة بيانات الدراسة .

إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوع البحث الرئيسي، و الهدف العام للدراسة، إلا أنها تختلف عنها في جوانب متعددة، و بالتالي تمثل لنا الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، وهي كالتالي:

1. ربطت هذه الدراسة المشكلة البحثية بمتغير معاصر وحديث الساعة، ألا و هو الإبداع و الابتكار (التوجه الريادي)؛
2. إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي و الكيفي، ذلك لصقل فكرة دقيقة عن مشكل الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة؛
3. تناولت هذه الدراسة عينات عديدة لضمان تشخيص الواقع بدقة منها عينة المدراء، و عينة نائب المدير، و عينة مدراء الموارد البشرية، و عينة رئيس القسم الموارد البشرية، عكس الدراسات السابقة التي معظمها ركزت على عينة واحدة من بين هذه العينات أو عينة من الموظفين؛
4. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تعدد أدواتها، حيث شملت المقابلة الفردية و الإستبانة، و ذلك من أجل الحصول على البيانات الدقيقة على عكس الدراسات السابقة والتي ركزت على أداة واحدة فقط وهي الإستبانة في غالب الأحوال.

و عليه يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية مختلفة المداخل وذلك ب :

-تطرقها لموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال التوجه الريادي كمتغير وسيط؛

-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، و تضمن عينتها لمدراء المؤسسات و نائبي المدراء و مدراء الموارد البشرية و رؤساء القسم لموارد البشرية، حيث تعددت أدواتها بين الكمية والنوعية (المقابلة، و الاستبيان)، و إستخدامها المنهج الوصفي التحليلي؛

-إختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات في الدراسة الميدانية، حيث إستخدمت هذه الدراسات المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين التي تحوي على قسم تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة

لا ريب أنه تم الإستفادة من الدراسات السابقة في جوانب عديدة، و من أهمها:

1. إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع اللازمة و صياغة دقيقة لعنوان الدراسة ، و بالأخص دراسة (Cemal Zehir et al, 2016)؛
2. إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة الملائم، و هو المنهج الوصفي التحليلي؛
3. إستفادت الدراسة الحالية من توظيف توصيات و مقترحات الدراسات السابقة في دعم وتكوين مشكلة الدراسة و أهميتها خصوصا دراسة (Cemal zahir et al, 2016)؛
4. إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على العينات التي من الممكن أن تقدم البيانات اللازمة و الضرورية و المهمة لموضوع الدراسة، و عليه صب إهتمامنا على جملة من العينات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، و منها عينات من المدراء و مدراء الموارد البشرية...إلخ؛
5. إستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة خاصة من دراسة (Sherime Farouk et al, 2016) و دراسة (Snaa karim et Abdellatif komat, 2018) في إثراء الإطار النظري؛
6. إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة محاور إستبيان الدراسة قبل عرضها على المحكمين خصوصا دراسة (Cemal Zehir et al, 2016) و دراسة (Muhammed ali et al, 2017) حيث قامت الباحثة بإستغلال المقترحات و التوصيات و أخذها بعين الإعتبار و إعتدتها في المحاور، و في متغيرات الدراسة كما يشير عنوان هذه الدراسة (الأطروحة) .

خلاصة

من خلال محاولتنا في إستعراض الدراسات السابقة و التي تم تقسيمها إلى دراسات محلية، دراسات باللغة العربية و دراسات باللغة الأجنبية، و التي شملت المقالات العلمية و أطروحة دكتوراه، و قد بلغ مجملها 28 دراسة. لاحظنا أنه إختلفت هذه الدراسات السابقة من حيث مكان دراستها من بلدان مختلفة الأقطار، و زمان دراستها من سنة 2019 إلى سنة 2015، حيث لاحظنا أيضا أنه إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما أجمعت كل من الدراسات على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. كذلك تم الإستفادة من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع اللازمة و صياغة دقيقة لعنوان الدراسة، أيضا في إختيار منهج الدراسة الملائم، و هو المنهج الوصفي التحليلي، و إستفادت الدراسة الحالية من توظيف و إستغلال توصيات و مقترحات الدراسات السابقة في دعم وتكوين مشكلة الدراسة و أهميتها، و في إثراء الإطار النظري، أيضا في التعرف على العينات التي من الممكن أن

تقدم البيانات اللازمة و الضرورية و المهمة لموضوع الدراسة، و في صياغة محاور إستبيان الدراسة .

كما لاحظنا أن معظم الدراسات قد تناولت متغيرين، و هما ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، إلا أن هناك دراسة وحيدة تناولت كل متغيرات الدراسة الحالية، حيث هدفت دراستنا إلى إستكشاف العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، من خلال إختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي. و من جهة أخرى هناك نجد أن هناك دراسات من تناولت متغيراً آخر إضافة إلى المتغيرين السابقين، حيث أن هذا المتغير وسيط أو متغير معدل في هذه العلاقة. كما أشار هذا الفصل إلى التعليق على الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه الإتفاق و الإختلاف بين الدراسات السابقة، و تحديد أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة و ذكر جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة.

و على ضوء الدراسات السابقة تم تحديد الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال منهجية الدراسة التي إتمتد على المنهج الوصفي التحليلي، و عليه ثم إستخلاص النتائج، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

يتناول هذا البحث تصميم الدراسة ووصفا لمنهج الدراسة، و مجتمع و عينة الدراسة، موضحا أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها و مصادر جمع المعلومات، مستعرضا الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم إتخاذها. كما يتضمن هذا الفصل الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وإختبار صدق و تباث أداة الدراسة ، كذلك يتضمن إختبار صدق و جودة النموذج المقترح للدراسة. فبموجب المعالجة الإحصائية يتم عرض النتائج و تحليلها، و إختبار فرضيات الدراسة، و مناقشة النتائج . بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات، و مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية .

المبحث الاول : منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

من خلال هذا المبحث سيتم القيام بإستعراض الإطار المنهجي العام للدراسة، حيث سنتطرق إلى تحديد أهم الإجراءات العلمية و الخطوات المنهجية التي تم إتخاذها في الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال إبراز و وصف عينة الدراسة حيث إستهدفنا فيها مدراء و مسيري

المؤسسات الجزائرية، إلى جانب تحديد أداة الدراسة المستخدمة، و إبراز مصادر جمع المعلومات التي إعتدنا عليها، أيضا في التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة، و التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة

المطلب الأول: وصف مجتمع و عينة الدراسة

من أجل البحث في الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إرتأينا إلى إختيار بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الجزائرية محل الدراسة، كما سنتطرق إلى وصف عينة الدراسة فيما يلي.

1. مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون محل البحث أي ضمن مشكلة البحث، فمجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من العناصر، يهدف الباحث من خلالها تعميم نتائج بحثه ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. حيث يتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء و المسيرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الجزائرية، وفيه تم الاعتماد على أسلوب العينة، ذلك راجع لصعوبة دراسة المجتمع ككل نظرا لسبب القيود الزمنية والمادية.

حيث أن المعلومات التي نريد الحصول عليها، فقط الإدارة العليا والإدارة الوسطى على دراية بها، و وقع إختيارنا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ذلك لأنها تحوي على قسم إدارة الموارد البشرية. فمجتمع هذه الدراسة يعتبر أهم مجتمع من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، وعليه تم إختيار هذه المؤسسات عشوائيا من خلال المعاينة العشوائية. كما تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا للثروة، و النمو والإنعاش الاقتصادي، كما تسعى إلى إشباع و تلبية الرغبات و الحاجات الاقتصادية و الإجتماعية، فضلا عن إرساء و دعم التنمية في بعدها الإقتصادي و البيئي، كما تسعى إلى خلق مناصب شغل، و تفعيل سوق العمل، و مكافحة و تقليص فوهة البطالة. حيث يتخلص مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق ل 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و الذي إعتد فيه الجزائر على معيار رقم الأعمال و عدد العمال، و لكن تعطى فيه الأولوية عند التصنيف لمعيار رقم الأعمال.

2. عينة الدراسة

ثم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة دراسته ككل.

إعتمدت هذه الدراسة على هذا الأسلوب (أسلوب العينة غير الإحتمالية المسيرة)، ذلك لتناسبه مع طبيعة ومجتمع الدراسة، حيث أوضح (Here (2010) على أنه أي عينة تتكون من أكثر من مائة، فهي تعتبر عينة ملائمة تؤدي إلى بيانات دقيقة، بمعدل إستبانة واحدة إلى إثنين لكل مؤسسة يجيب عليها المدير العام أو نائبة أو أحد مدراء الإدارات.

1.2 العينة الإستطلاعية

قمنا في بحثنا هذا بإختيار عينة إستطلاعية من أجل التأكد من صياغة الفقرات وعبارات الدراسة، وهذا بهدف التأكد الأولي من صدق وثبات أداة الدراسة، طبعا بعد تحكيمها من قبل المحكمين.

حيث تم توزيع (30) إستبانة على العينة الإستطلاعية، وتم استرجاع (30) إستبانا صالحا للإستخدام، وقد وزعت على مسؤولي ومديري ومسيري المؤسسات بولاية عين تموشنت، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك بالإستعانة ببرنامج spss v 26، أعدنا تمرير نفس الإستبانة على نفس العينة بعد فترة زمنية مقدرة بأسبوعين، ثم قمنا بإعادة تجميعها كلها، وإعادة إختبارها مرة أخرى، من حيث التأكد من صدقها وثباتها، وكانت النتائج المحصل عليها متقاربة جدا مع النتائج الأولية.

ومن خلال تلك النتائج، إستطعنا إستمرار الدراسة الميدانية من خلال توزيع الإستبانات المتبقية على العينة الكلية للدراسة، وهي عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بمعرض الإنتاج الوطني بقصر المعارض بالصنوبر البحري بالجزائر العاصمة، على هامش الطبعة ال (29) والمنظم من (13) إلى (25) ديسمبر 2021.

2.2 العينة الكلي

1.2.2 معرض الإنتاج الوطني

إن أحد أفضل الطرق التي إرتأينا سلوكها، و الفرص الثمينة التي إنتهزناها، بهدف الوصول إلى عينة الدراسة لإجراء المقابلات، و توزيع الإستبانات على المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية، و بغية تعظيم معدل الإستجابة هي حضور " معرض الإنتاج

الوطني الجزائري¹ لسنة 2021، بطبعته (29)، بقصر المعارض، الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة. و المنظم من طرف "الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير". و فيه تمت دراستنا الإستطلاعية الميدانية من 13 إلى غاية 25 ديسمبر 2021، من الساعة 11:00 صباحا إلى غاية الساعة 18:00 مساء.

كما يعد معرض الإنتاج الوطني موعدا إقتصاديا هاما، لإجراء الإتصالات و التواصل بين العملاء المحتملين و العملاء الجدد مع المنتجين، أو مقابلة الموردين الجدد، أيضا في إكتشاف المنتجات الجديدة، و ترويج المنتجات، وتعزيز العلامة التجارية للمنتج الجزائري. كما أضحى معرض الإنتاج الوطني حدثا إقتصادي، يسعى إلى تقديم مزايا عديدة، منها إعطاء نظرة شاملة عن السوق. أيضا يسمح للشركات بالتعرف على الإبتكارات الحديثة، و إيجاد أسواق و فرص لطرح المنتجات الجديدة، كما يسمح أيضا بتطوير المهارات، و يهدف إلى تنويع و ترقية المنتج الجزائري.

حيث يجمع "معرض الإنتاج الوطني" في طبعته (29) مجموعة واسعة من قطاعات النشاط ، موزعة على عدة أجنحة، و هي كالتالي:

- الفلاحة؛
- البناء و مواد البناء؛
- الأشغال العمومية؛
- الخدمات؛
- الصناعة الغذائية؛
- الصناعة الكيماوية ؛
- الصناعة اللإلكترونية و الكهرومنزلية؛
- الصناعة البتروكيماوية؛
- الصناعة المصنعة؛
- الصناعة الميكانيكية؛
- الحديد و الصلب

2.2.2 العينة الكلية للدراسة

¹معرض الإنتاج الجزائري المقام من طرف الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير منذ نشأته سنة 1984. حيث تمت فعاليته بقصر المعارض بالجزائر العاصمة، تحت شعار " إستراتيجية قدرة إبتكارية و أداء فعال: مفاتيح التنمية الإقتصادية و لوج الأسواق الخارجية" في طبعته التاسعة و العشرون (29) في الفترة الممتدة من 13 إلى 25 ديسمبر 2021.

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، نظرا لكبير حجم مجتمع الدراسة، وصعوبة الوصول لجميع أفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلة في المدير العام، نائب المدير العام، المدير الجهوي، نائب المدير الجهوي، المدير، نائب المدير، رئيس قسم الموارد البشرية،..... وهي إحدى الإحتمالية التي إرتأينا اختيارها من أجل الحصول على آراء و تصورات و معلومات من مفردات المجتمع محل الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (168)، حيث تم توزيع (240) إستبانة، وتم إسترجاع (180) إستبانة، حيث بلغت نسبة الإسترجاع (75 %)، و تم إستبعاد (12) إستبانة بعد فحصها، ذلك راجع لعدم إستفاء الشروط اللازمة للمعاينة، كتحييزها في الإجابة على رأي محايد في كل فقرات المحاور، أو عدم الإجابة على بعض الفقرات أو كلها، أو رفض الإجابة لأسباب عدم الإفصاح بالأسرار المهنية، أو عدم توفر الوقت اللازم من أجل التفرغ لهذا الاستبيان. حيث قدرت نسبة الإستبيانات المستبعدة (5 %) من مجموع الإستبيانات الكلية.

وعليه أصبح مجموع الإستبيانات القابلة للدراسة (168) بنسبة (70%) من مجموع الإستبيانات الموزعة، حيث تمثل هذه النسبة العينة الكلية للدراسة، وهي قابلة للتحليل الإحصائي، وكافية لتحقيق أغراض الدراسة.

وبالتالي نستطيع أن نعتم هذه النتائج، والجدول التالي رقم (1.III) يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة .

الجدول رقم (1.III) عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة العينة	المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الكبرى	العدد	النسبة %
الإستبيانات الموزعة	20	45	55	120	240	100%
الإستبيانات المسترجعة	15	32	31	102	180	75%
الإستبيانات غير المسترجعة	5	13	24	18	60	25%
الإستبيانات الصالحة للإستخدام	14	27	27	100	168	70%
الإستبيانات المستبعدة	1	5	4	2	12	5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

3. المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1.3 البيانات الشخصية

المقصود هنا بالمتغيرات الديموغرافية هو البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي. والجدول التالي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية).

1.1.3 الجنس: بناء على نتائج الجدول رقم (2.III) يتم توزيع أفراد عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (2.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الجنس
77.4%	130	ذكر	
22.6%	38	أنثى	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (2.III) نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الجنس الذكري، وقدرت بنسبة (77.4%)، وهي نسبة مرتفعة جدا بالمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين مقارنة بنسبة "الإناث" والتي كانت بنسبة منخفضة، وقدرت ب (22.6%)، وذلك راجع إلى نوع المنصب، وطبيعة نشاط المؤسسة، والذي يتطلب هكذا نوع من جنس "ذكر"، لما يتميز به من صفات وقدرات لأداء مهام و وظائف التسيير و الإدارة و القيادة بشكل أفضل، و في مختلف الأماكن و الأوقات و الظروف.

2.1.3 العمر: الجدول التالي رقم (3.III) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (3.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر	العمر
8.3%	14	أقل من 30 سنة	
32.1%	54	39-30	
39.3%	66	49-40	
17.3%	29	59-50	

3%	5	60 فما فوق
100%	168	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (3.III) نلاحظ أنه تمركزت الفئة العمرية ما بين (40 إلى 49) سنة بالمرتبة الأولى بنسبة (39.3%)، كما تليها الفئة العمرية ما بين (30-39) سنة، وقدرت بنسبة (32.1%)، يمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات تشغل فئة الكهول ذات الخبرة والكفاءة والمعرفة، وتستقطب وتعين الكفاءات الشبابية اليافعة بالنشاط، وذات قدرة أكبر على الإبداع والإبتكار، وطرح الأفكار الهادفة، كما تساهم في تحقيق أداء تنظيمي للمؤسسة.

3.1.3 الحالة الاجتماعية: الجدول التالي رقم (4.III) يوضح توزيع أفراد عينة أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (4.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحاجة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
19.6%	33	أعزب
75.6%	127	متزوج
4.8%	8	مطلق
/	/	أرمل
100	168	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (4.III) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبة (75%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهي الفئة الأكبر من العمال المتزوجين، مما يدل على وجود إستقرار إجتماعي (عائلي)، وهو ما قد يعود بالإيجاب على أدائهم، وبالتالي يكون هناك عطاء أكبر، ومساهمته في رفع أداء المؤسسة، وتليها نسبة (19.6%) من فئة "أعزب"، كما قد يدل أيضا على إهتمام المؤسسات بتوظيف هذه الفئة الشبابية المتفرغة للعمل والشغوفة، وليس لديها إرتباطات، وإنشغالات عائلية قد تؤثر على أداء مهامهم.

4.1.3 المؤهل العلمي: الجدول التالي رقم (5.III) يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (5.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي	المؤهل العلمي
65%	11	ثانوي	
1.2%	2	تقني سامي	
0.6%	1	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية	
38.7%	65	ليسانس	
21.4%	36	ماستر	
28%	47	مهندس	
3.6%	6	دكتوراه	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (5.III) نلاحظ أن ما نسبة (38.7%) من عينة الدراسة، هم من حملة شهادة الليسانس، و (28%) حاملي شهادة مهندس، كما تليها نسبة (21.4%) من حاملي شهادة الماستر، ونسبة (3.6%) من حاملي شهادة الدكتوراه، ذلك راجع على حسب رأينا إلى طبيعة نشاط المؤسسة، ومدى إهتمام المؤسسات، بالمستوى المعرفي والأكاديمي في إختيار كوادرها الإدارية حسب المؤهل العلمي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

5.1.3 الخبرة: الجدول التالي رقم (6.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.
الجدول رقم (6.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخبرة
8.3%	14	أقل من 5 سنوات	
22.6%	30	10-5	
43.5%	73	20-10	
18.5%	31	30-20	
7.1%	12	أكثر من 30	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (6.III) يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة كبيرة قدرت ب (10-20) سنة، وقد بلغت نسبة (43.5%)، وهي نسبة جد معتبرة، مما يدل على إهتمام المؤسسات بتوظيف الكوادر ذات الخبرات، كما بلغت أفراد عينة الدراسة ذوي (10-5) سنوات خبرة نسبة (22.6%)، أيضا بلغت عينة أفراد الدراسة (20-30) سنة خبرة نسبة (18.5%)، مما قد يدل على أن المؤسسات لها إهتمام بتوظيف الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية، مما يسهل عليها إنجاز المهام، وربح الوقت وتكاليف التكوين.

6.1.3 عدد سنوات الخبرة بهذه المؤسسة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بهذه المؤسسة.

الجدول رقم (7.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة بهذه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة	سنوات الخبرة
7.1%	12	أقل من سنة	
16.7%	28	5-1	
22%	37	10-5	
35.1%	59	20-10	
13.7%	23	30-20	
5.4%	09	30 فما فوق	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (7.III) نلاحظ أنه كوادر المنظمات ذات خبرة كبيرة في المؤسسة من (10-20) سنة، إذ بلغت نسبة (35.1%) من أفراد عينة الدراسة، كما بلغت خبرة الكوادر من (5-10) سنوات بنفس المؤسسة بنسبة (22%)، ومن (1-5) سنوات قد بلغت بنسبة (16.7%)، هذا قد يرجعنا إلى القول أن المؤسسات تحافظ على الكوادر البشرية للبقاء والعمل فيها، كما تسعى المؤسسات من جهة أخرى إلى تخفيض معدل دوران العمل.

7.1.3 الوظيفة الحالية: الجدول التالي رقم (8.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الجدول رقم (8.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الوظيفة الحالية
%4.8	08	مدير عام	
%3.6	06	نائب مدير عام	
%29.8	50	مدير	
%17.2	29	رئيس قسم إدارة الموارد البشرية	
%7.1	12	مدير إدارة الموارد البشرية	
%4.8	08	نائب مدير	
%1.8	03	مكلف دراسات	
%2.4	04	مسؤول الموارد البشرية	
%13.1	22	مسؤول عام تجاري	
%6.5	11	مسؤول عام تسويق	
%2.4	04	رئيس عام منتوجات	
%03	05	رئيس عام الإدارة	
%1.2	02	مساعد الرئيس المدير العام	
%0.6	01	نائب المدير الجهوي	
%1.8	03	إطار مسير	
%100	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (8.III) الذي يتكون من عدة وظائف، نلاحظ أن نسبة (29.8%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير مؤسسة، كما بلغت وظيفة رئيس قسم إدارة الموارد البشرية نسبة (17.2%)، تليها وظيفة مسؤول عام تجاري بنسبة (13.1%)، حيث بلغت وظيفة مدير عام ووظيفة نائب مدير نفس النسبة وهي 4.8%، أما باقي الوظائف فكانت بنسب متفاوتة، وعليه كان تركيزنا في بحثنا هذا يستهدف الوظائف المسيرة وذات المسؤولية والتي يشغلها الإطارات المسيرين في المؤسسات.

2.3 بيانات المؤسسة

وتشمل المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وهي طبيعة نشاط المؤسسة (صناعي، تجاري، مالي، خدماتي، فلاحي)، وكذا ملكية المؤسسة (قطاع عام، قطاع خاص، قطاع عام وخاص)، و على أساس عدد العمال يتم تحديد نوع المؤسسة (مؤسسة صغيرة، متوسطة، كبيرة، كبرى)، كما تشمل متغير عمر المؤسسة.

1.2.3 طبيعة نشاط المؤسسة: الجدول التالي رقم (9.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة .

الجدول رقم (9.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	طبيعة النشاط
26.8%	45	صناعي	
13.1%	22	تجاري	
20.8%	35	مالي	
13.1%	22	خدماتي	
1.2%	2	فلاحي	
1.2%	2	تجاري مالي	
7.7%	13	تجاري خدماتي	
2.4%	04	مالي خدماتي	
0.6%	01	صناعي تجاري مالي	
8.3%	14	صناعي تجاري	
1.2%	02	تجاري فلاحي	
3.0%	05	صناعي تجاري خدماتي	
0.6%	01	صناعي خدماتي	
100%	168	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (9.III) نلاحظ أن توزيع مفردات العينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة، هي مؤسسات ذات نشاط صناعي وقد بلغت نسبة (26.8%)، تليها المؤسسات ذات طبيعة نشاط مالي بلغت نسبة (20.8%)، تم المؤسسات ذات طابع تجاري وخدماتي فقد بلغت نسب متساوية قدرت ب (13.1%)، أما المؤسسات ذات طابع تجاري خدماتي قد بلغت نسبة (7.7%) كما بلغت أيضا نسبة المؤسسات ذات الطابع الصناعي التجاري بلغت نسبة (8.3%)، أما باقي المؤسسات فكانت ذات طبيعة نشاط متعدد وكانت ذات نسبة ضعيفة جدا.

2.2.3 ملكية المؤسسة: الجدول التالي رقم (10.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة

الجدول رقم (10.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	ملكية المؤسسة
66.1%	111	قطاع عام	
23.8%	40	قطاع خاص	

قطاع عام و خاص	17	1.01%
المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (10.III) نلاحظ أن نسبة (66.1%) من عينة أفراد الدراسة ذات قطاع عام، وهي نسبة كبيرة، وهذا ما يتطابق مع واقع المؤسسات العامة في الجزائر، تليها نسبة (23.8%) من المؤسسات ذات القطاع الخاص، و نسبة (10.1%) من المؤسسات ذات القطاع العام والخاص.

3.2.3 عدد العمال: الجدول التالي رقم (11.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال،

كما سبق و ذكرنا أنه إعتمدت المشرع الجزائري من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438هـ الموافق ل 10 يناير 2017 بظبط مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث عرفها كالتالي:

- حيث تعرف المؤسسة الصغيرة " بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة و أربعون (49) شخصا، و رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمئة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) دينار جزائري"¹.
- كما تعرف المؤسسة المتوسطة "بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين و خمسين (250) شخصا، و رقم أعمالها السنوي ما بين أربعمئة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، او مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري"².
- أيضا تعرف المؤسسة الكبيرة "

و قد إعتمدنا على هذه المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم على معياري عدد العمال و رقم الأعمال.

الجدول رقم (11.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	عدد العمال
8.3%	14	49-10	
16.1%	27	249-50	
16.1%	27	999-250	

¹ المادة 9 القانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438، الموافق ل 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 الصادرة في 11 يناير 2017، ص06.

² المادة 8 القانون رقم 02-17 المرجع نفسه، ص06.

59.5	100	أكثر من 1000
%100	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss v26 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (11.III) نلاحظ أن نسبة (59.5%) من عينة الدراسة تمثل المؤسسات التي عمالها أكثر من 1000 و هي المؤسسات الكبرى، تليها نسبة (16.1%) لكل من المؤسسات التي عمالها ما بين (250-999) عامل و هي المؤسسات الكبيرة، كما بلغت نفس النسبة (16.1%) المؤسسات التي عمالها ما بين (50-249) عامل و هي المؤسسات المتوسطة، أما المؤسسات التي عمالها (10-49) عامل بلغت نسبة (8.3%) و هي مؤسسات صغيرة.

4.2.3 عمر المؤسسة: الجدول التالي رقم (12.III) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة.

الجدول رقم (12.III) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	عمر المؤسسة
%2.4	4	أقل من 5 سنوات	
%7.1	12	10-5	
%5.4	9	15-11	
%85.1	143	16 فما فوق	
%100	180	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (12.III) نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من المؤسسات ذات عمر (أكثر من 16 سنة)، بنسبة (85.1%)، وهي نسبة مرتفعة جداً، تليها المؤسسات ذات عمر (5-10) سنة وقدرت بنسبة (7.1%)، ثم المؤسسات ذات عمر (11-15) سنة وقدرت بنسبة (5.4%)، وفي الأخير المؤسسات الجديدة النشأة (الأقل من 5 سنوات) بلغت نسبة ضعيفة جداً قدرت ب (2.4%)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة أغلبها من المؤسسات ذات الخبرة في إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد تساعدنا بشكل كبير على تحقيق أهداف الدراسة، من خلال خبرة ومعرفة و كفاءة مدراءها و مسيريتها، ومدى حصولنا على المعلومات والبيانات اللازمة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة و مصادر جمع المعلومات

1. أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحثون في دراستهم لجمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، ولقد إعتدنا في هذه الدراسة الميدانية على أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينات الدراسة، حيث إعتدنا في تصميمها على نتائج البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، وقد تم إعدادها كالتالي:

1. تحديد مقياس كل محور من محاور الدراسة وذلك بالإعتماد على أدبيات الدراسة.
2. الإستعانة ببعض الأكاديميين والمهنيين في إدلاء آرائهم، وبعض النصائح لبناء إستبانة أولية، ثم طرحها على لجنة التحكيم ومراجعتها وتعديلها بعد تحكيمها من طرف المحكمين الموضحة أسماءهم في الجدول التالي رقم (13.III) يوضح أسماء محكمي أداة الدراسة.

الجدول رقم (13.III) أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الإسم	الجامعة
01	بن سماعيل حمادي لمياء	جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان
02	عياد سيدي محمد	جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان
03	جناس مصطفى	جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان
04	العمرى جميلة	جامعة الجزائر 03 إبراهيم سلطان شيبوط
05	كمال سي محمد	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالبة

كما سبق وذكرنا أنه تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تتشكل الإستبانة من ثلاثة أقسام، وهي كالتالي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

و يضم هذا القسم الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، من خلال (7) فقرات، و المتضمنة: الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد سنوات العمل بهذه المؤسسة، الوظيفة الحالية التي تشغلها.

القسم الثاني: بيانات المؤسسة

و يحتوي هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببيانات المؤسسة محل البحث، تشمل (4) فقرات و تضم: مجال النشاط، طبيعة النشاط، عدد العمال، عمر المؤسسة.

القسم الثالث: محاور الدراسة

يشمل هذا القسم قياس متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة محاور، و كل محور يضم متغير واحد. كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة لكل فقرة من فقرات المحاور، و ذلك بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) بدرجات متفاوتة حسب الجدول رقم (14.III) بداية ب: أوافق بشدة و يرمز لها بالرقم (5)، أوافق و يشير إلى الرقم (4)، محايد و يرمز له بالرقم (3)، لا أوافق و يرمز له بالرقم (2)، لا أوافق بشدة يشير إلى الرقم (1). و في هذا القسم تم قياس (66) فقرة، يتراوح فيه مدى الإستجابة من (1-5) .

الجدول رقم (14.III) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Likert، 1961)

المحور الأول: المتغير المستقل

يخص هذا المحور المتغير المستقل و يناقش قياس آراء أفراد العينة المبحوثة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، إذ يشمل (5) أبعاد و هي: الإستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، الأجور و التعويضات، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية، و يضم (33) عبارة ككل، كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (15.III) يوضح تصنيف أبعاد و عبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم (15.III) تصنيف أبعاد و عبارات المحور الأول للإستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	المحور الأول
6	1- الإستقطاب و التعيين	ممارسات إدارة الموارد البشرية
8	2- التدريب و التطوير	
7	3- الأجور و التعويضات	
7	4- تقييم الأداء	
5	5- الأمن و الصحة المهنية	
33 عبارة		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

المحور الثاني: المتغير التابع

و يخص هذا المحور المتغير التابع، كما يضم (13) عبارة، و يناقش آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، حيث شمل هذا المحور بعدين رئيسيين

وهما الأداء المالي، والأداء غير المالي، موضحين في الجدول التالي رقم (16.III) كما يلي:

الجدول رقم (16.III) تصنيف أبعاد وعبارات المحور الثاني للإستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	المحور الثاني
3	1- الأداء المالي	الأداء التنظيمي المجموع
10	2- الأداء غير المالي	
13 عبارة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

المحور الثالث: المتغير الوسيط

ويشمل هذا المحور المتغير الوسيط، ويناقش آراء أفراد العينة المبحوثة حول التوجه الريادي في المؤسسة الجزائرية، حيث يشمل (5) أبعاد وهي كالتالي: العدوانية التنافسية، الإبداع والابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية، بمجموع (20) عبارة كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (17.III) كما يلي:

الجدول رقم (17.III) تصنيف أبعاد و عبارات المحور الثالث للإستبيان.

عدد العبارات	الأبعاد	المحور الثالث
4	1- العدوانية التنافسية	التوجه الريادي المجموع
5	2- الإبداع والابتكار	
4	3- الإستباقية	
4	4- المخاطرة	
3	5- الإستقلالية	
20 عبارة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

إذا يضم الاستبيان (66) عبارة، صممت على النحو التالي في الجدول رقم (18.III) الذي يوضح تصنيف عبارات الإستبيان الكلية على ثلاثة محاور.

الجدول رقم (18.III) تصنيف عبارات الإستبيان الكلية

عدد العبارات	المحور
33	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
13	المحور الثاني: الأداء التنظيمي
20	المحور الثالث: التوجه المقاولاتي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

2. مصادر جمع البيانات

إعتمدنا على مختلف المصادر في جمع البيانات والمعلومات، لتحليلها وتفسيرها، ذلك بغرض تحقيق أهداف البحث، وهي كالتالي:

1.2 المصادر الثانوية

إتجهنا في معالجة الإطار النظري من خلال الحصول على البيانات والمعلومات من عدة مصادر تتمثل في الكتب، و المجالات العلمية، الدراسات والبحوث السابقة، الأطروحات والدوريات والتقارير العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة، حيث كان الإقتباس من هذه المصادر تبعاً لمعايير و شروط الإقتباس في البحث العلمي وأساليب توثيقها.

2.2 المصادر الأولية

بهدف توفير البيانات المتعلقة بالدراسة، ثم تصميم الإستبانة و تحكيمها من قبل الخبراء و الأساتذة، كما تم إستخدامها كأداة لجمع البيانات من عينة مجتمع الدراسة لإستكمال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، و الذي يهدف إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين ممارسات إدارة المارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا بتوزيع الإستبانة على أفراد عينة إستطلاعية قدرت ب (30)عينة، ثم أعدنا توزيعها مرة أخرى على نفس أفراد العينة، ولكن بعد فارق زمني مدته أسبوعين على الأقل، وبعد إسترجاع الإستبانات، وإدراجها في البيانات باستخدام برنامج spss v26 ، قمنا بحساب درجة الارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني، حيث كانت الإجابات متطابقة إلى حد كبير ومتقاربة جداً.

وبعد التأكد من ثبات وصدق الإستبانة الإستطلاعية، قمنا بتوزيع الإستبانة على أفراد العينة الكلية للدراسة، وعدم إدراج أفراد عينة الإستبانة الإستطلاعية مع أفراد العينة الكلية للدراسة.

1- ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات على أنه مؤشر لمدى إتساق أو الدقة في القياس لأداة الدراسة (الإستبانة)، فثبات أداة الدراسة (الإستبانة) هو الحصول على نفس النتائج عند تطبيقها عدة مرات على نفس مجتمع وعينة الدراسة، و في نفس الشروط و الظروف، خلال فترة زمنية معينة، بمعنى أن النتائج تكون متقاربة و لا يوجد فيها إختلاف كبير، و لغرض التحقق من ثبات الإستبيان، قمنا بقياس مدى ثبات أداة هذه الدراسة، بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ.

1.1 إختبار ألفا كرونباخ

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، إستخدمنا معامل ثبات ألفا كرونباخ لإختبار مدى ثبات عبارات كل محور و إختبار مدى ثبات المحاور و الإستبانة ككل.

و لحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ يجب أن تتحقق بعض الشروط وهي كالتالي:

- أن يتكون الإستبيان من عدة محاور؛
- حساب معامل التميز لكل سؤال؛
- حذف السؤال الذي معامل تميزه ضعيف أو سالب؛
- يجب أن يكون ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي (0.7) أي: $\alpha \geq (0.7)$.

1.1.1 حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للإستبيان:

الجدول رقم (19.III) معامل الثبات ألفا كرونباخ للإستبيان الكلي

الرقم	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية"	33	0.906
02	المحور الثاني "الأداء التنظيمي"	13	0.798
03	المحور الثالث "التوجه الريادي"	20	0.860
04	الإستبيان الكلي	66	0.928

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (19.III) يتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ العام للمحاور مرتفع، حيث بلغ (0.928) لإجمالي فقرات الإستبيان الستة والستون (66)، وهي قيمة أكبر من (0.9) ($\alpha \geq 0.9$)، و قيمة عالية ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0.798) كحد أدنى، وبين (0.906) كحد أقصى بإعتبار أن

قيمة α تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما إقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وهذا ما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية وكبيرة من الثبات، و يمكن الإعتماد عليه في التطبيق العلمي للدراسة، بحسب مقياس (Nunnally, 1994, pp. 248-292) والذي إعتدنا فيه على معامل الثبات $\alpha \leq (0.7)$ كحد أدنى للثبات، و عليه تبين لنا و تأكدنا من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان).

2.2.1 معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية":

الجدول رقم (20.III) معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول

الرقم	أبعاد المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01	الإستقطاب والتعيين	6	0.774
02	التدريب والتطوير	8	0.722
03	الأجور والتعويضات	7	0.702
04	تقييم الأداء	7	0.821
05	الأمن والصحة المهنية	5	0.815
	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	33	0.906

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (20.III) تبين لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية" قد بلغ (0.906)، و هي قيمة عالية ومقبولة. و أعلى معدل ثبات يتعلق بنظام تقييم الأداء و قد بلغ (0.815)، يليه نظام الأمن والصحة المهنية، وقد بلغ معدل الثبات فيه (0.815)، يليه الإستقطاب والتعيين قد بلغ معدل الثبات فيه (0.774)، ثم التدريب والتطوير فقد بلغ فيه معدل الثبات (0.722)، و أدنى قيمة للثبات بلغت (0.702) لنظام الأجور والتعويضات.

كما نلاحظ أيضا أن عدد فقرات المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، بلغت (33) فقرة موزعة على خمسة أبعاد.

3.1.1 معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من المحور الثاني "الأداء التنظيمي":

الجدول رقم (21.III) معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني "الأداء التنظيمي"

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ
-------	---------	--------------	----------------------------

0.839	3	الأداء المالي	01
0.738	10	الأداء الغير المالي	02
0.798	13	المحور الثاني: الأداء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (21.III) نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني "الأداء التنظيمي" قد بلغ (0.798) وهي قيمة مقبولة للدراسة، كما بلغ الأداء المالي أعلى معدل للثبات وقد بلغ (0.839)، أيضا بلغ الأداء غير المالي قيمة الثبات (0.738)، وهي كذلك قيمة مقبولة للقياس.

كما نلاحظ أيضا أن المحور الثاني "الأداء التنظيمي" بلغت عدد عباراته (13) عبارة موزعة على بعدين.

4.1.1 معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من المحور الثالث "التوجه الريادي"

الجدول رقم (22.III) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من المحور الثالث "التوجه الريادي"

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات لألفا كرونباخ
01	العدوانية التنافسية	4	0.705
02	الإبداع والابتكار	5	0.842
03	الإستباقية	4	0.783
04	المخاطرة	4	0.707
05	الإستقلالية	3	0.701
	المحور الثالث: التوجه الريادي	20	0.860

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (22.III) نلاحظ أن المحور الثالث "التوجه الريادي" يتكون من 20 عبارة، ويضم (5) خمسة أبعاد.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة الثبات لهذا المحور بلغت (0.860) وهي قيمة عالية ومقبولة للقياس، وتراوحت معاملات الثبات لعبارات هذا المحور بين (0.842) كأقصى قيمة ثبات لبعد الإبداع والابتكار، تليها قيمة ثبات ب (0.783) لبعد الإستباقية، ثم قيمة ثبات ب (0.707) لبعد المخاطرة، وقيمة الثبات (0.705) لبعد العدوانية التنافسية، و كحد أدنى لقيمة الثبات ب (0.701) لبعد الإستقلالية.

2- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق (Validity) أداة الدراسة (الإستبيان): قياس أسئلة الإستبانة، لما وضعته للقياس من خلال موضوع الدراسة، وللتحقق من صدق أداة الدراسة، إستخدمنا طريقتين، على النحو التالي:

1.2 الصدق الظاهري (External validity)

بعد الإعتماد والإستعانة بالدراسات السابقة في تصميم وإعداد الإستبانة، و بغرض التأكد من صدق أداة الدراسة و خلوها من الأخطاء، و وضوح عباراتها، قمنا بتسليمها إلى المشرف ثم عرضها على بعض مدراء المؤسسات، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعيين، كما هو موضح في الجدول رقم (13.III) ، وبناء على آراء المحكمين والمدراء والمشرف، قمنا بإجراء بعض التعديلات والتصحيحات من الناحية المنهجية والشكل والمضمون، و ترتيب و تسلسل العبارات و الفقرات و الصياغة اللغوية، لتصبح الأداة في شكلها النهائي (الملحق رقم (2.III) إستمارة إستبيان)

2.2 صدق الاتساق الداخلي (internal consistency)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبانة)، قمنا بالتحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان، عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون، بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، و ذلك بإستخدام برنامج Spss

.V26

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " ممارسات إدارة الموارد البشرية".

1.2.2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقطاب والتعيين.

الجدول رقم (23.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقطاب و التعيين.

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.589 **	0.000	دالة
02	0.762 **	0.000	دالة
03	0.682 **	0.000	دالة
04	0.772 **	0.000	دالة
05	0.769 **	0.000	دالة
06	0.647 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (23.III) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد الإستقطاب و التعيين، و الدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.589)، بينما بلغ الحد الأعلى (0.772).

وعليه فإن جميع عبارات بعد الإستقطاب و التعيين متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقطاب و التعيين.

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير:

الجدول رقم (24.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب والتطوير

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدالة
01	0.572 **	0.000	دالة
02	0.627 **	0.000	دالة
03	0.296 **	0.000	دالة
04	0.657 **	0.000	دالة
05	0.714 **	0.000	دالة
06	0.569 **	0.000	دالة
07	0.673 **	0.000	دالة
08	0.592 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال نتائج الجدول رقم (24.III) نلاحظ أن جمع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد التدريب والتطوير، و الدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.296)، بينما بلغ الحد الأعلى (0.714).

و عليه فإن جميع عبارات بعد التدريب و التطوير متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب و التطوير.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأجور و التعويضات

الجدول رقم (25.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور و التعويضات

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.715 **	0.000	دالة
02	0.596 **	0.000	دالة
03	0.432 **	0.000	دالة
04	0.486 **	0.000	دالة
05	0.701 **	0.000	دالة
06	0.669 **	0.000	دالة
07	0.598 **	0.000	دالة

** الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال نتائج الجدول رقم (25.III) نلاحظ أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات بعد الأجور و التعويضات و الدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.432)، بينما بلغ الحد الأقصى (0.715). و عليه فإن جميع عبارات بعد الأجور و التعويضات متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الأجور و التعويضات.

3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء:

الجدول رقم (26.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد تقييم الأداء

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.729 **	0.000	دالة
02	0.735 **	0.000	دالة
03	0.633 **	0.000	دالة
04	0.745 **	0.000	دالة
05	0.628 **	0.000	دالة
06	0.637 **	0.000	دالة
07	0.763 **	0.000	دالة

** الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (26.III) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد تقييم الأداء والدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.628) بينما بلغ الحد الأعلى (0.763). وعليه فإن جميع عبارات بعد تقييم الأداء متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد تقييم الأداء.

4. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأمن والصحة المهنية

الجدول رقم (27.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأمن والصحة المهنية

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
01	0.731 **	0.000
02	0.790 **	0.000
03	0.830 **	0.000
04	0.806 **	0.000
05	0.710 **	0.000

** الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال نتائج الجدول رقم (27.III) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد الأمن والصحة المهنية والدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأقصى (0.830) بينما بلغ الحد الأدنى (0.710).

وعليه فإن جميع عبارات بعد الأمن والصحة المهنية متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الأمن والصحة المهنية.

صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء التنظيمي"

1. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي:

الجدول رقم (28.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي

رقم العبارة	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.875 **	0.000	دالة

دالة	0.000	0.911 **	02
دالة	0.000	0.826 **	03

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة

0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال نتائج الجدول رقم (28.III) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات بعد الأداء المالي و الدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأقصى لمعاملات الارتباط (0.911)، بينما بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.826).

وعليه فإن جميع عبارات بعد الأداء المالي متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الأداء المالي.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء غير المالي

الجدول رقم (29.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء غير المالي

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.502 **	0.000	دالة
02	0.464 **	0.000	دالة
03	0.710 **	0.000	دالة
04	0.704 **	0.000	دالة
05	0.719 **	0.000	دالة
06	0.674 **	0.000	دالة
07	0.452 **	0.000	دالة
08	0.620 **	0.000	دالة
09	0.439 **	0.000	دالة
10	0.428 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة

0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (29.III) أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات بعد الأداء الغير المالي والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأقصى لمعاملات الإرتباط (0.719)، بينما بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.439) .

وعليه فإن جميع عبارات بعد الأداء غير المالي متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الأداء غير المالي.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "التوجه الريادي"

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدوانية التنافسية:

الجدول رقم (30.III) معامل الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدوانية التنافسية

رقم العبارة	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة	الدالة
01	0.654 **	0.000	دالة
02	0.807 **	0.000	دالة
03	0.677 **	0.000	دالة
04	0.785 **	0.000	دالة

** الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة

0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (30.III) نلاحظ أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات بعد العدوانية التنافسية والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط (0.654)، بينما بلغ الحد الأعلى لمعاملات الارتباط (0.807).

وبالتالي فإن جميع عبارات بعد العدوانية التنافسية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد العدوانية التنافسية.

2. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع والإبتكار:

الجدول رقم (31.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع و الابتكار

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.779 **	0.000	دالة
02	0.852 **	0.000	دالة
03	0.887 **	0.000	دالة
04	0.840 **	0.000	دالة
05	0.590 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (31.III) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد الإبداع والابتكار والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث بلغ الحد الأقصى لمعاملات الارتباط (0.887)، بينما بلغ الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.590).

وبالتالي فإن جميع عبارات بعد الإبداع والابتكار متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإبداع و الابتكار.

3. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستباقية

الجدول رقم (32.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستباقية

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.794 **	0.000	دالة
02	0.712 **	0.000	دالة
03	0.840 **	0.000	دالة
04	0.783 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة

0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (32.III) نلاحظ أن كل معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات بعد الإستباقية و الدرجة الكلية لهذا البعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، و قد تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (0.712) إلى (0.840) وهي معاملات إرتباط قوية.

وبالتالي فإن كل عبارات بعد الإستباقية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستباقية.

4. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد المخاطرة:

الجدول رقم (33.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد المخاطرة

رقم العبارة	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.759 **	0.000	دالة
02	0.780 **	0.000	دالة
03	0.679 **	0.000	دالة
04	0.697 **	0.000	دالة

** الإرتباط المعنوي عند مستوى دلالة

0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (33.III) أن كل معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات بعد المخاطرة و الدرجة الكلية لهذا البعد، دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، و قد تراوحت معاملات الإرتباط ما بين 0.679 إلى غاية 0.780 وهي معاملات إرتباط قوية.

وبالتالي فإن كل عبارات بعد المخاطرة متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد المخاطرة.

5. صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقلالية

الجدول رقم (34.III) معامل الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستقلالية

رقم العبارة	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	0.781 **	0.000	دالة
02	0.828 **	0.000	دالة
03	0.786 **	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (34.III) أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات بعد الإستقلالية والدرجة الكلية لهذا البعد، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، و قد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.781) إلى غاية (0.828) وهي معاملات ارتباط قوية.

وبالتالي فإن كل عبارات بعد الإستقلالية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستقلالية.

وعليه نستخلص من خلال كل نتائج الثبات ونتائج الإتساق الداخلي للجدول السابقة:

- ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) بدرجة عالية؛
- تحقق صدق الإتساق الداخلي للإستبانة.

3.2 صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة

يهدف قياس الإتساق البنائي لمحاور الدراسة إلى إثبات مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان.

الجدول رقم (35.III) معامل الإتساق البنائي لأبعاد الدراسة

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	الدلالة
01	الإستقطاب و التعيين	** 0.650	0.000	دالة
02	التدريب و التطوير	** 0.644	0.000	دالة
03	الأجور و التعويضات	** 0.703	0.000	دالة
04	تقييم الأداء	** 0.768	0.000	دالة
05	الأمن و الصحة المهنية	** 0.706	0.000	دالة
06	الأداء المالي	** 0.461	0.000	دالة
07	الأداء غير المالي	** 0.640	0.000	دالة
08	العدوانية التنافسية	** 0.447	0.000	دالة
09	الإبداع و الابتكار	** 0.581	0.000	دالة
10	الإستباقية	** 0.652	0.000	دالة
11	المخاطرة	** 0.354	0.000	دالة
12	الإستقلالية	** 0.608	0.000	دالة

** الارتباط المعنوي عند مستوى

دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (35.III) نلاحظ أن كل معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محاور الإستهانة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، و تنحصر بين (0.354) و (0.768) .

وعليه نستخلص أنه يوجد إتساق بنائي لكل محاور الدراسة.

المطلب الرابع: منهجية و أساليب الدراسة

1-منهج الدراسة

تعتمد دراستنا على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعد أحد أبرز المناهج المستخدمة في الدراسات البحثية. حيث يهدف إلى إستعراض الأدبيات المتعلقة بالدراسة، و دراسة الظاهرة و مجتمعا كما هي في الواقع، و جمع البيانات و المعلومات، و تحليلها و تفسيرها، و إستخلاص النتائج و تقديم التوصيات.

وعليه يهدف المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة إلى إستعراض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، كما يعتمد على جمع البيانات و المعلومات من أجل وصف طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) و الأداء التنظيمي (كمتغير تابع)، و التوجه الريادي (كمتغير وسيط) لهذه العلاقة، كما يشمل المنهج الوصفي التحليلي إختبار فرضيات الدراسة و تحليل و إستخلاص النتائج من خلال الإعتماد على بعض الأساليب و الأدوات الإحصائية اللازمة و التي سنذكرها بالتفصيل في العنصر التالي، كما يتم تقييم النتائج من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، و تعميمها.

2-أساليب و أدوات التحليل الإحصائي

بهدف الوصول الى تحقيق أهداف الدراسة ، من خلال تحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة ، ثم الإعتماد على أسلوبين إحصائيين، من خلال التحليل الكمي، و ذلك بإستخدام برنامج المعادلات الهيكلية الاحترافي Smart PLS pro v3.3.9 إضافة الى التحليل الكيفي من خلال التحليل الكمي، و ذلك بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v26 .

1.2 التحليل الكيفي (التحليل الإحصائي الوصفي)

وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS V₂₆ و ثم الإعتماد عليه في إدخال و ترميز، و معالجة البيانات المحصلة من الإستمارة، حيث تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الثبات و صدق أداة الدراسة؛
- أسلوب الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المحاور؛
- قياس الإنحراف المعياري لمعرفة مدى إنحراف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من المتوسطات الحسابية .

2.2 التحليل الكمي

وذلك باستخدام برنامج Smart PLS v_{3.3.9} ، الإحترافي لأن عينة الدراسة أكثر من (100)، و بلغت (168). فبرنامج Smart PLS v_{3.3.9} يعد من أشهر البرامج في التعامل مع البيانات في السنوات الأخيرة خاصة إذا كانت الدراسة تشمل ثلاث متغيرات ، إحداهما متغير وسيط أو معدل، فبرنامج Smart PLS ذو واجهة مستخدم رسومية لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين SEM، بإستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات صغرى الجزئية (PLS)، إلى جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة بإستخدام خوارزمية PLS-SEM (www.smartpls.com)

و عليه تم تبني مراحل للتحليل الإحصائي عن طريق المعادلات الهيكلية Structural Equation، فبرنامج SmartPLS يستخدم نماذج المعادلة الهيكلية SEM، و التي هي أسلوب رياضي يسمح بتمثيل العلاقات المعقدة لنماذج النظرية بين مختلف المتغيرات لقياس المفاهيم و الروابط و العلاقات التي ترتبط فيما بينها، و تقييم مدى ترابطها مع الواقع ، لمعرفة مدى إمكانية تطبيقه للنموذج النظري من عدمه (Perret Gavard).

3.2 إجراءات تقييم نموذج الدراسة

بإستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، وبالتحديد طريقة المربعات الصغرى، قمنا بإختبار فرضيات الدراسة، كما قمنا لإختبار جودة النموذج، و ذلك من خلال مرحلتين:

1 – مرحلة تقييم النموذج القياسي؛

2 – مرحلة تقييم النموذج الهيكلية.

وذلك بالإعتماد على برنامج SmartPLS_{3.3.9} وفقا (Ringle, 2015)، أيضا إتبعنا طريقة التحليل و فقال (Ringle C. M., 2020, pp. 1617-1643).

1.3.2 مرحلة تقييم نموذج القياس (Assessment of Measurements Model)

تتضمن عملية تقييم نموذج القياس مجموعة من الإختبارات والتي تثبت صدق وثبات الروابط بين المتغيرات الظاهرة و الكامنة، منها :

- إختبار ثبات المؤشر؛
- الإتساق الداخلي؛
- مصداقية التقارب؛
- مصداقية التمايز.

2.3.2 مرحلة تقييم النموذج الهيكلي (Assesment of Structural Model)

مرحلة تقييم النموذج الهيكلي تعتبر كمرحلة ثانية بعد مرحلة تقييم نموذج القياس، تهدف إلى تقييم مدى جودة العلاقة بين متغيرات الكامنة المتمثلة للنموذج، كما تهدف هذه المرحلة إلى دراسة القدرة التنبؤية للنموذج. حيث يعتمد هذا التقييم على مجموعة من المعايير الأساسية، ينبغي إستخدامها لتقييم النموذج الهيكلي وفقا لـ Hair et al, 2017_a و (Hair, 2017b) كالتالي:

- حساب معامل المسار (B)؛
- حساب معامل التفسير (R^2) (Coefficient Of Déterminant)؛
- حساب حجم التأثير (F^2) (Effect Size)؛
- العلاقة التنبؤية (Q^2)؛
- تقييم الوساطة بإستخدام تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping) ذات عينة 5000 و فيها ثم:
 - حساب تقديرات المسار؛
 - إحصائيات t لإختبار العلاقة بين فرضيات الدراسة؛
 - تحديد التأثير المباشر للوسيط في العلاقة (Direct effect)؛
 - تحديد التأثير غير المباشر للوسيط في العلاقة (Indirect effect)؛
 - تقييم مشكلة التداخل الخطي (ViF).

3- مقارنة PLS (Partial Least Squares)

تعتبر مقارنة PLS كأسلوب إحصائي تسمح بنمذجة العلاقات المعقدة بين متغيرات الدراسة (المتغيرات الكامنة). كما تسمى مقارنة PLS بـ "Partial Least Squares"، بمعنى إحدار المربعات الصغرى الجزئية. حيث قام بتطويرها Herman Wold (1982، 1985، 1979) بهدف تعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة الداخلية. ويمكن اعتبار أن استخدام مقارنة PLS لتحليل البيانات كطريقة مرنة.

و هناك مقاربتان متعارضتان لنمذجة المعادلة الهيكلية:

- مقارنة تحليل بنية التباين المشترك: غالبا ما نسميها (Lisrer)، حيث قام بتطويرها (Joreskog)، وتستخدم (Hard Modeling).
- مقارنة PLS: يستخدم PLS كؤشر للجودة التنبؤية لإختبار الفرضيات السببية التنبؤية، كما تستخدم (Soft modeling).

4- نمذجة المعادلة الهيكلية SEM (Structural Equation Modeling)

تهدف نمذجة المعادلات الهيكلية SEM (Structural Equation Modeling) الى بناء و نمذجة العديد من المعادلات، التي تعبر عن علاقات بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، كما تهدف أيضا الى التحقق من هذه المعادلات في وقت واحد.

حيث تعطي النمذجة بالمعادلات الهيكلية تقديرا لمدى قوة العلاقات المفترضة بين المتغيرات، كما يفترضها نموذج محدد مسبقا في ضوء نظرية متماسكة ، و تمدنا بالمعلومات حول التأثير المفترض سواء كانت مباشرة بين متغيرين أو غير مباشرة مع متغير آخر وسيطا كان أو معدل.

فإستخدامنا لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، كان بغرض إختبار النموذج النظري الذي تم إفتراضه، والذي تم بناءه على أساس الدراسات السابقة .

5- نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على أساس المربعات الصغرى (SEM-PLS)

قام كل من Wold (1966، 1982، 1985) و Lohmoller (1985) بتطوير نمجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، بهدف تعظيم التباين المفسر المتغيرات الكامنة الداخلية، ذلك من خلال تقدير علاقات النموذج الجزئية في تسلسل تكراري للمربعات الصغرى العادية (friendrich, 2012).

أصبحت نمجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، تقنية تحليل رئيسية متعددة المتغيرات تسمح لباحثي إدارة الموارد البشرية بتقدير، و تقييم النماذج المعقدة. حيث يتم تحليل نمجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال تقييم نموذج القياس و النودج الهيكلية. و من الدوافع الرئيسية التي تسمح بإختيار تحليل (SEM-PLS) هي حجم العينة الصغيرة، و البيانات غير العادية أي عدم خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، أيضا تطوير النظرية، و إستخدام المتغيرات الفئوية أي طبيعة المتغيرات الكامنة حيث أن بحوث إدارة الموارد البشرية تتطلب مثل هذه النمجة (Christian M. Ringle, 2020, pp. 1617-1643).

6- لماذا Smart PLS ؟ (Lowry, 2014)

ثم استخدام برنامج Smart PLS إصدار 3.3.9 الإحترافي لتحليل البيانات، راجع إلى أنه يعد نموذج المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM)، هو الخيار الأفضل و الأحسن، لأنها دراسة إستكشافية لنموذج محل الدراسة. حيث أنه يكمن لـ (PLS-SEM) قياس البناءات النموذجية (Constructions formative) .

كما أن (PLS-SEM) لا يضع أي فرضيات تتعلق بالتوزيع الطبيعي للبيانات، أيضا (PLS-SEM) يكمن أن نستخدمه حتى صغر حجم العينات ، حاليا يعد (PLS-SEM) مؤكدا و موثوقا، لأنه يستخدم تقنيات تحوي متعدد غير معلمي حيث يقيس في نفس الوقت النموذج الهيكلية ، و نموذج القياس.

المبحث الثاني : تحليل البيانات و إختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات بعد عرضها وكذا اختبار الفرضيات

المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج

بغرض الإجابة على السؤال الثاني القائل : ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين ؟ ، ثم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، إختبار T في حالة العينة الواحدة (one sample T test)، ذلك لتقدير مستويات المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، والأهمية النسبية للعبارات ، ومقياس الأهمية طبقا لطول الفئة.

$$\text{حيث أن طول الفئة} = \frac{\text{أكبر وزن استجابة (5) - أقل وزن استجابة (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (5)}}$$

$$\text{و عليه طول الفئة} = \frac{1 - 5}{5}$$

$$\text{أي طول الفئة} = \frac{4}{5}$$

$$\text{إذن طول الفئة} = 0.80$$

حيث أنه من 1 إلى 1.80 معدومة؛
من 1.81 إلى 2.61 ضعيفة؛
من 2.62 إلى 3.42 متوسط؛
من 3.43 إلى 4.23 عالية؛
من 4.24 إلى 5 عالية جدا.

1- عرض وتحليل عبارات المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية"

حيث يشمل المحور الأول " ممارسات إدارة الموارد البشرية " على خمسة أبعاد و هي: الإستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، الأجور و التعويضات، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية، سيتم تحليلها في الجدول الآتي :

الجدول رقم (36.III) تحليل أبعاد و عبارات المحور الأول "ممارسات إدارة الموارد

البشرية"

الرقم	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية	الرتبة
-------	--------------	-----------------	-------------------	-----------------------	--------

6	عالية	0.000	1.127	3.79	01	01
1	عالية	0.000	0.750	4.19	02	02
2	عالية	0.000	0.773	4.19	03	03
5	عالية	0.000	0.836	4.04	04	04
3	عالية	0.000	0.706	4.15	05	05
4	عالية	0.000	0.732	4.06	06	06
	عالية	0.000	0.570	4.07	بعد الإستقطاب والتعيين	
2	عالية	0.000	0.811	4.19	01	01
3	عالية	0.000	0.807	4.18	02	02
1	عالية جدا	0.000	0.628	4.46	03	03
6	عالية	0.000	1.165	3.64	04	04
5	عالية	0.000	1.002	3.96	05	05
7	عالية	0.000	1.037	3.62	06	06
4	عالية	0.000	0.804	4.08	07	07
8	متوسطة	0.000	1.445	3.11	08	08
	عالية	0.000	0.577	3.91	بعد التدريب والتطوير	
3	عالية	0.000	1.099	3.66	01	01
5	عالية	0.000	1.079	3.65	02	02
6	عالية	0.000	1.092	3.63	03	03
1	عالية	0.000	0.888	3.79	04	04
7	عالية	0.000	1.043	3.54	05	05
4	عالية	0.000	0.974	3.65	06	06
2	عالية	0.000	1.168	3.69	07	07
	عالية	0.000	0.630	3.66	بعد الأجور والتعويضات	
2	عالية	0.000	0.872	3.89	01	01
6	عالية	0.000	1.022	3.68	02	02
7	عالية	0.000	0.927	3.62	03	03
3	عالية	0.000	1.003	3.81	04	04
1	عالية	0.000	0.818	4.04	05	05
5	عالية	0.000	1.061	3.69	06	06
4	عالية	0.000	1.034	3.71	07	07
	عالية	0.000	0.671	3.78	بعد تقييم الأداء	
5	عالية	0.000	1.197	3.43	01	01
3	عالية	0.000	0.879	4.20	02	02
2	عالية جدا	0.000	0.855	4.26	03	03
1	عالية جدا	0.000	0.776	4.32	04	04
4	عالية	0.000	1.043	3.88	05	05
	عالية	0.000	0.729	4.02	بعد الأمن والصحة المهنية	
	عالية	0.000	0.484	3.87	مجموع عبارات محور " ممارسات إدارة الموارد البشرية "	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (36.III) الذي يشمل تحليل أبعاد و عبارات المحور الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (11.3- 4.46)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.87) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (0.484) بدرجة مقبولة. وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الذي يقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بدرجات موافقة تتفاوت بين العالية و العالية جدا.

كما يتضح لنا من الجدول رقم (36.III) المذكور أعلاه أنه:

✓ المتوسط الحسابي لبعد "الإستقطاب والتعيين" بلغ (4.07)، بإنحراف معياري (0.570)، بدرجة موافقة عالية؛ مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.79-4.19)، و جميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإستقطاب و التعيين بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (2) و التي جاءت في المرتبة الأولى؛ و التي تنص على "تعتمد المؤسسة في عملية الإستقطاب على تحليل و توصيف الوظائف"، بمتوسط حسابي (4.19)، و بإنحراف معياري (0.750)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة، و التي تنص على "تستند المؤسسة لدراسة سوق العمل و مصادره المتعددة لإستقطاب العاملين على وكالات التوظيف"، بمتوسط حسابي (3.79)، و بإنحراف معياري (1.127)، و بدرجة عالية.

و عليه من خلال الجدول رقم (36.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات الإستقطاب والتعيين، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات قيد الدراسة تستخدم و تعتمد على عملية الإستقطاب و التعيين بهدف جذب و الحصول و تزويد و توفير الكفاءات كما و نوعا و بناء قوة فعالة لشغل الوظائف الشاغرة، و تنفيذ المهام المحددة لتحقيق أهداف المنظمة.

✓ المتوسط الحسابي لبعد "التدريب و التطوير" بلغ (3.91)، بإنحراف معياري (0.577)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

✓ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.11-4.46)، و معظمها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التدريب و التطوير بدرجات موافقة تتفاوت بين المتوسطة و العالية جدا. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (3)، والتي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تعتمد المؤسسة في تطوير وتدريب عمالها على التدريب الداخلي"، بمتوسط حسابي (4.46)، و بإنحراف معياري (0.628)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (8) بالمرتبة الأخيرة، و التي تنص على "أنشأت المؤسسة مركزا خاصا بها للتكوين"، بمتوسط حسابي (3.11)، و بإنحراف معياري (1.445)، و بدرجة متوسطة.

وعليه من خلال **الجدول رقم (36.III)** الذي يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات "التدريب والتطوير"، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تستخدم و تعتمد على عملية التدريب والتطوير بهدف تنمية و تطوير المهارات و القدرات و السلوكيات الإدارية بغية التأقلم مع الظروف و التغييرات الوظيفية، و تأهيلهم بما يتناسب و متطلبات العمل الحديثة، لترقية مستوياتهم، و تعزيز قدراتهم لتحسين و تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، وبالتالي تحقيق أداء تنظيمي للمنظمة.

✓ المتوسط الحسابي لبعد "الأجور والتعويضات" بلغ (3.66)، بإنحراف معياري (0.630)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة، إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.45-3.79)، وجميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأجور و التعويضات بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (4) والتي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تعتمد المؤسسة في تحديد الأجور والتعويضات للعمال على الخبرة المهنية والأقدمية"، بمتوسط حسابي (3.79)، و بإنحراف معياري (0.888)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تمنح المؤسسة حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الإبداع والإبتكار و التميز للعمال"، بمتوسط حسابي (3.54)، و بإنحراف معياري (1.043)، و بدرجة عالية.

وعليه من خلال **الجدول رقم (36.III)** يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات الأجور والتعويضات، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة؛ و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تعتمد على نظام الأجور و التعويضات بهدف تعزيز الإلتزام لدى العمال الجدد، و زيادة الولاء لدى العاملين القدامى، فضلا عن تحسين مستوى الإنتاجية.

كما يهدف نظام الأجور والتعويضات في إستقطاب الكفاءات الجديدة المؤهلة والحفاظ عليها، بالإضافة إلى تعزيز صورة المنظمة أمام المنظمات المنافسة.

المتوسط الحسابي لبعد "تقييم الأداء" بلغ (3.78)، بإنحراف معياري (0.671)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.62-4.04)، وجميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد تقييم الأداء، بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (5)، والتي جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على "تعتمد المؤسسة في تحديد الإحتياجات التدريبية على نتائج تقييم أداء العمال". بمتوسط حسابي (4.04)، وإنحراف معياري (0.818)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الأخيرة، والتي تنص على "تعتمد المؤسسة في تقييم أداء العمال على المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع"، بمتوسط حسابي (3.62)، و بإنحراف معياري (0.927)، و بدرجة عالية.

وعليه من خلال الجدول رقم (36.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات تقييم الأداء، والتي جاءت بدرجة عالية ومرتفعة، ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات قيد الدراسة تعتمد و تهتم بوظيفة تقييم الأداء الوظيفي، و التي من خلالها يتم تحديد كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال والمهام المناطة بهم، كما يهدف تقييم الأداء إلى تحسين سلوك الأفراد و تصرفاتهم، و الرفع من الكفاءة الإنتاجية و مستوى أداء الأفراد، فهو يعتبر الركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات في فترة زمنية معينة بشأن الأفراد، وبيان مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تصحيح و تعديل و تقويم مسار الأنشطة المنحرف.

✓ المتوسط الحسابي لبعد "الأمن والصحة المهنية " بلغ (4.02)، بإنحراف معياري (0.729)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.42-4.32)، و معظمها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات تتفاوت بين عالية وعالية جدا. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (4)، والتي جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على "تسعى المؤسسة إلى منع وقوع الحوادث المهنية و تجنب الخسائر عن طريق إتخاذ الإجراءات اللازمة"، بمتوسط حسابي (4.32)، و بإنحراف معياري (0.776)، و بدرجة عالية جدا. بينما جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة، والتي تنص

على "تتبنى المؤسسة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية"، بمتوسط حسابي (3.43)، وبإنحراف معياري (1.197)، وبدرجة عالية.

وعليه من خلال الجدول رقم (36.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات "الأمن و الصحة المهنية"، و التي جاءت بدرجة عالية ومرتفعة، ويعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تتبنى نظام الأمن والصحة المهنية، بهدف منع وقوع الحوادث المهنية و تجنب الخسائر المادية و البشرية عن طريق إتخاذ الإجراءات اللازمة، و تحرص على إلتزام العمال بإرتداء تجهيزات الأمن و الوقاية، و إحترام قواعد السلامة و الصحة المهنية، كما توفر هذه المنظمات أماكن عمل صحية و أمنة من المخاطر لعمالها، بغية راحتهم النفسية، الرفع من درجة الرضا الوظيفي، و تحسين الإنتاجية.

إجمالاً كانت آراء و تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية، و بدرجة موافقة عالية على معظم عبارات أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الإستقطاب و التعيين، التدريب و التطوير، الأجور و التعويضات، تقييم الأداء، الأمن و الصحة المهنية.

2- عرض وتحليل عبارات المحور الثاني "الأداء التنظيمي".

يضم المحور الثاني "الأداء التنظيمي" بعدين و هما: الأداء المالي، الأداء غير المالي، سيتم تحليلهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (37.III) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد الأداء التنظيمي.

الرقم	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الرتبة
01	01	3.61	0.811	0.000	عالية	1
02	02	3.58	0.754	0.000	عالية	3
03	03	3.60	0.790	0.000	عالية	2
	بعد الأداء المالي	3.599	0.682	0.000	عالية	
01	01	4.14	0.877	0.000	عالية	2
02	02	3.25	1.256	0.000	متوسطة	10
03	03	4.11	0.758	0.000	عالية جدا	3

5	عالية	0.000	0.808	4.01	04	04
4	عالية	0.000	0.800	4.02	05	05
1	عالية	0.000	0.721	4.22	06	06
9	عالية	0.000	1.122	3.39	07	07
7	متوسطة	0.000	0.789	3.74	08	08
6	عالية	0.000	0.766	3.74	09	09
8	عالية	0.000	1.058	3.67	10	10
/	عالية	0.000	0.497	3.829	بعد الأداء المالي مجموع عبارات محور "الأداء التنظيمي"	
/	عالية	0.000	0.477	3.776		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (37.III) الذي يشمل تحليل أبعاد و عبارات المحور الثاني الأداء التنظيمي، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.14-3.25)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.776) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (0.477) بدرجة مقبولة. و ذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الذي يقيس الأداء التنظيمي، بدرجات موافقة مجملها عالية.

كما يتضح لنا من الجدول رقم (37.III) المذكور أعلاه أنه:

✓ المتوسط الحسابي لبعده "الأداء المالي" قد بلغ (3.599)، بإنحراف معياري (0.682)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.61-3.58)، و جميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأداء المالي بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (1) و التي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تزداد ربحية المؤسسة بشكل أسرع خلال الثلاثة سنوات الماضية"، بمتوسط حسابي (3.61)، و بإنحراف معياري (0.811)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الثالثة و الأخيرة، و التي تنص على "يعتبر العائد على الأصول للمؤسسة عالي خلال الثلاثة سنوات الماضية"، بمتوسط حسابي (3.58)، و بإنحراف معياري (0.754)، و بدرجة عالية.

وعليه من خلال الجدول رقم (37.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات الأداء المالي، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن

المنظمات قيد الدراسة تسعى إلى تعظيم و زيادة ربحيتها، و كذلك تعمل على تحقيق القيمة المضافة لكل عامل .

✓ المتوسط الحسابي لبعد "الأداء غير المالي" قد بلغ (3.829)، بإنحراف معياري (0.497)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

✓ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.25-4.22)، و معظمها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الأداء غير المالي بدرجات موافقة تتفاوت بين المتوسطة و العالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (6)، والتي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية"، بمتوسط حسابي (4.22)، و بإنحراف معياري (0.721)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة، و التي تنص على " ينخفض عدد شكاوى العملاء خلال الفترة الماضية بقوة "، بمتوسط حسابي (3.25)، و بإنحراف معياري (1.256)، و بدرجة متوسطة.

و عليه من خلال الجدول رقم (37.III) الذي يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات "الأداء غير المالي"، و التي جاءت غلبتها بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تنتج منتجات ذات جودة عالية، كما تحتفظ بالعملاء الحاليين و تسعى إلى جذب عملاء جدد، أيضا تتمتع المؤسسة بثقة متبادلة مع مورديها.

على العموم كانت آراء و تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية، و بدرجة موافقة عالية على معظم عبارات أبعاد محور الأداء التنظيمي، من خلال الأداء المالي و الأداء غير المالي.

3- عرض وتحليل عبارات المحور الثالث "التوجه الريادي"

يشمل المحور الثالث "التوجه الريادي" خمسة أبعاد و هي: العدوانية التنافسية، الإبداع و الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية، و سيتم تحليلها في الجداول التالية:

الجدول رقم (38.III) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لأبعاد التوجه الريادي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الرتبة
01	01	3.32	0.986	0.000	متوسطة	4

1	عالية	0.000	0.922	3.51	02	02
2	عالية	0.000	0.750	3.50	03	03
3	عالية	0.000	0.921	3.45	04	04
	عالية	0.000	0.654	3.44	بعد العدوانية التنافسية	
4	عالية	0.000	0.884	3.60	01	01
3	عالية	0.000	0.896	3.61	02	02
2	عالية	0.000	0.851	3.76	03	03
1	عالية	0.000	0.869	3.85	04	04
5	عالية	0.000	0.996	3.55	05	05
/	عالية	0.000	0.704	3.67	بعد الإبداع والإبتكار	
2	عالية	0.000	0.827	3.93	01	01
4	عالية	0.000	0.941	3.52	02	02
1	عالية	0.000	0.808	3.93	03	03
3	عالية	0.000	0.874	3.55	04	04
	عالية	0.000	0.672	3.73	بعد الإستباقية	
3	متوسطة	0.000	0.945	3.20	01	01
1	عالية	0.000	0.948	3.49	02	02
2	عالية	0.000	0.781	3.47	03	03
4	متوسطة	0.000	0.917	3.14	04	04
/	متوسطة	0.000	0.656	3.32	بعد المخاطرة	
2	عالية	0.000	0.655	3.95	01	01
1	عالية	0.000	0.627	3.95	02	02
3	عالية	0.000	0.823	3.76	03	03
	عالية	0.000	0.559	3.88	بعد الإستقلالية	
/	عالية	0.000	0.452	3.60	مجموع عبارات محور "التوجه الريادي"	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

من خلال الجدول رقم (38.III) الذي يشمل تحليل أبعاد و عبارات المحور الثالث التوجه الريادي، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.14-3.95)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.60) بدرجة عالية، بإنحراف معياري (0.452) بدرجة مقبولة. و ذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الذي يقيس التوجه الريادي، بدرجات موافقة تتفاوت بين المتوسطة و العالية.

كما يتضح لنا من الجدول رقم (38.III) المذكور أعلاه أنه:

✓ المتوسط الحسابي لبعد "العدوانية التنافسية" قد بلغ (3.44)، بإنحراف معياري (0.654)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.332-3.51)، وجميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العدوانية التنافسية بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (2) و التي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على " تخفض المؤسسة سعر المنتج أحيانا، لزيادة الحصة السوقية"، بمتوسط حسابي (3.51)، و بإنحراف معياري (0.922)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (1) بالمرتبة الأخيرة، و التي تنص على " تضحى المؤسسة بأرباحها لزيادة حصتها في السوق"، بمتوسط حسابي (3.32)، و بإنحراف معياري (0.986)، و بدرجة عالية.

و عليه من خلال الجدول رقم (38.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات العدوانية التنافسية، و التي جاءت معظمها بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات قيد الدراسة تستخدم و تعتمد على العدوانية التنافسية بهدف تحقيق الحصة السوقية من خلال تخفيض سعر المنتج أحيانا، أيضا من خلال تسقيف أسعارها و تخفيضها مقارنة بأسعار منافسيها.

✓ المتوسط الحسابي لبعد "الإبداع و الابتكار" بلغ (3.67)، بإنحراف معياري (0.704)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.55-3.85)، و معظمها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإبداع و الابتكار بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (4)، و التي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تشجع المؤسسة الإبداع و الابتكار في أعمالها"، بمتوسط حسابي (3.85)، و بإنحراف معياري (0.869)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الخامسة و الأخيرة، و التي تنص على "تعفى المؤسسة الأفراد المبدعون في حالة عدم نجاح مشروعهم الإبداعي"، بمتوسط حسابي (3.55)، و بإنحراف معياري (0.996)، و بدرجة عالية.

و عليه من خلال الجدول رقم (38.III) الذي يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات "الإبداع و الابتكار"، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه

النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تشجع الإبداع و الابتكار في أعمالها، كما تعطي أهمية كبيرة لذلك، بهدف التفوق و الريادة و زيادة قدرتها على المنافسة.

✓ المتوسط الحسابي لبعء "الإستباقية" بلغ (3.93)، بإنحراف معياري (0.827)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة، إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.52-3.93)، و جميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإستباقية بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (3) والتي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تعمل المؤسسة على تطوير و التحسين المستمر لمنتجاتها أكثر من منافسيها"، بمتوسط حسابي (3.93)، و بإنحراف معياري (0.808)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (2) بالمرتبة الرابعة و الأخيرة، و التي تنص على "تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة في السوق"، بمتوسط حسابي (3.52)، و بإنحراف معياري (0.941)، و بدرجة عالية.

و عليه من خلال **الجدول رقم (38.III)** يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات الإستباقية، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تعزز الميزة التنافسية عن طريق الإستباقية من خلال إستراتيجية تسويقية للمنتجات الجديدة، و التطوير و التحسين المستمر لمنتجاتها.

✓ المتوسط الحسابي لبعء "المخاطرة" بلغ (3.32)، بإنحراف معياري (0.656)، بدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.14-3.49)، و جميعها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المخاطرة، بدرجات موافقة تراوحت بين المتوسطة و العالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (2)، و التي جاءت في المرتبة الأولى، و التي تنص على "تعمل المؤسسة في بيئة ذات مخاطر". بمتوسط حسابي (3.49)، و بإنحراف معياري (0.948)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (4) بالمرتبة الرابعة و الأخيرة، و التي تنص على "تستخدم المؤسسة أنشطة غير مدروسة مسبقا، لكن بشروط و ذلك من أجل تحقيق أهدافها"، بمتوسط حسابي (3.14)، و بإنحراف معياري (0.927)، و بدرجة متوسطة.

و عليه من خلال الجدول رقم (38.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات المخاطرة، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المنظمات قيد الدراسة تعمل في بيئة ذات مخاطر، كما تتبنى خطط فعالة لمواجهة المخاطر و ضمان حسن سير العمل، كذلك تساعد المنظمات على وضع الإجراءات اللازمة لتجنب التهديدات المحتملة، أو الناشئة و التقليل من أثارها في حالة إذا ما وقعت، فالسيطرة على التهديدات تسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها.

✓ المتوسط الحسابي لبعده "الإستقلالية" بلغ (3.88)، بإنحراف معياري (0.559)، بدرجة موافقة عالية، مما يعكس التصورات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات هذا البعد. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.76-3.95)، و معظمها تشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الإستقلالية، بدرجات موافقة عالية. كما يشير هذا الجدول إلى العبارة رقم (2)، والتي جاءت في المرتبة الأولى، والتي تنص على "تصادق المؤسسة تدريجيا على المشاريع الجديدة"، بمتوسط حسابي (3.95)، و بإنحراف معياري (0.627)، و بدرجة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (3) بالمرتبة الثالثة و الأخيرة، والتي تنص على "تتحفظ المؤسسة في إتخاذ القرارات المهمة"، بمتوسط حسابي (3.76)، و بإنحراف معياري (0.823)، و بدرجة عالية.

و عليه من خلال الجدول رقم (38.III) يظهر لنا المتوسطات الحسابية لمعظم عبارات "الإستقلالية"، و التي جاءت بدرجة عالية و مرتفعة، و يعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات قيد الدراسة تتبنى التوجه الإستباقي، مما يشير إلى أن هذه المنظمات التي تمارس الإستباقية لها رؤية للمستقبل، و مستعدة لتحمل المخاطر في بيئة تسودها المنافسة من خلال المصادقة على المشاريع الجديدة، بهدف التموق و التميز في سوق المنافسة. إجمالاً كانت آراء و تصورات أفراد عينة الدراسة إيجابية، و بدرجة موافقة عالية على معظم عبارات أبعاد محور التوجه الريادي من خلال العدوانية التنافسية، الإبداع و الابتكار، الإستباقية، المخاطرة، الإستقلالية.

المطلب الثاني: مراحل و معايير تقييم نموذج الدراسة

بغرض تقييم النموذج العام للدراسة، إستخدامنا تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، بالاعتماد على برنامج SmartPLS3.3.9، من خلال تحليل النموذج القياسي (Measurement Model)، و تحليل النموذج الهيكلية (Structruel Model).

الجدول رقم (39.III) مراحل تقييم نموذج الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS3.3.9

المراحل

التحليل

(1) الصدق التقاربي (Convergent validity) < 0.7

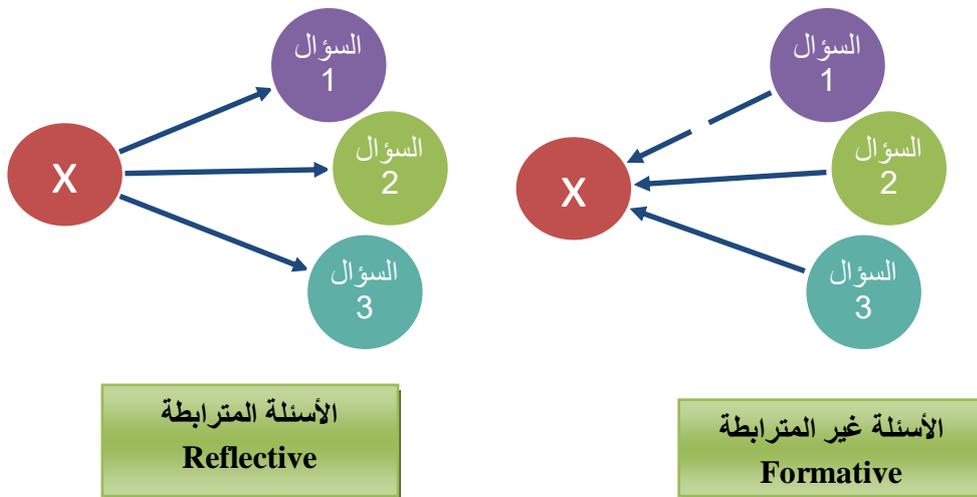
<p>1- الإتساق الداخلي (Factor loadings) $0.7 <$</p> <p>2- الموثوقية المركبة (CR Composite Reliability)</p> <p>3-متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted) $0.5 < AVE$</p> <p>(2) الصدق التمايزي (Discriminant validity)</p> <p>1- تباين الأسئلة (Cross loading)</p> <p>2- تداخل المتغيرات (Variable Correlation)</p> <p>(Root Square of AVE)</p>	<p>I - تحليل النموذج القياسي</p> <p>Assesment of Measurements Model (Outer model)</p>
<p>1- معامل التحديد R^2 (Coefficient of determination)</p> <p>2- F^2 (Effect size)</p> <p>3- جودة التنبأ Q^2 (Preductive Relevance)</p> <p>4- GOF (Goodnes of fit)</p> <p>5- اختبار الفرضيات (Hypothese Test)</p>	<p>II - تحليل النموذج الهيكلي</p> <p>Assesment of Structural Model (Inner model)</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

قبل البدء بتقييم نموذج الدراسة لابد من تحديد نوع المتغيرات، لأنه جد مهم في تعيين الاختبارات و التحليلات اللازمة لذلك. ففي برنامج Smart PLS، يتم تحديد إذا كانت المتغيرات مترابطة (Reflective)، أو غير مترابطة (Formative).

و الشكل التالي رقم (1.III) يوضح لنا نوع المتغيرات تبعا لإتجاه أسئلة المتغيرات إذا كانت متباعدة أو مترابطة.

الشكل رقم (1.III) شكل الأسئلة المترابطة و المتباعدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v26 سنة 2022

فإذا كانت الأسئلة متباعدة عن بعضها البعض، وغير مترابطة فيما بينها نقول أنها (Formative). أما إذا كانت الأسئلة مترابطة فيما بينها، بمعنى أن كل الفقرات مترابطة ومتقاربة، نقول أنها (Reflective). ففي دراستنا كل الأسئلة مترابطة (Reflective)، بناءً على الدراسات السابقة لأن كل الفقرات متقاربة.

1. مرحلة تقييم النموذج القياسي :

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم نموذج القياس، و ذلك من خلال فحص و إختبار وتحليل ما يلي:

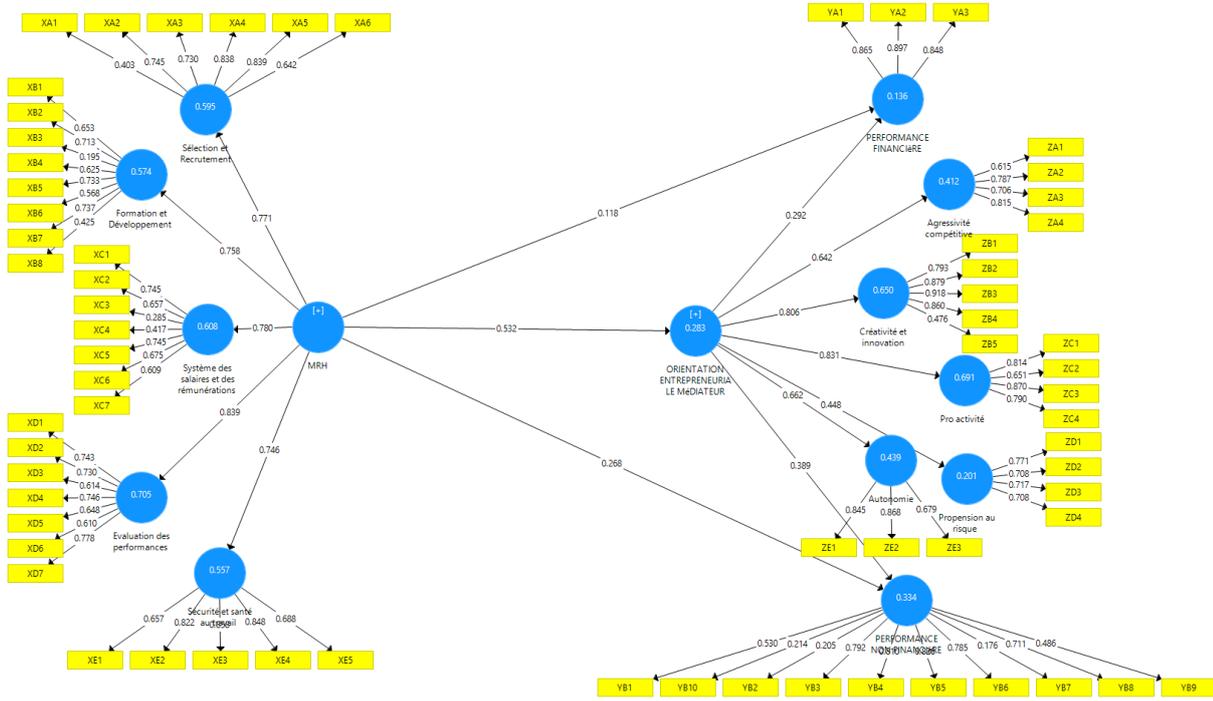
1.1 الصدق التقاربي (Convergent Validity)

و يشير معيار الصدق التقاربي إلى مدى تقارب العبارات من بعضها، ومدى توافق العبارات مع بعضها البعض.

1.1.1 ثبات الإتساق الداخلي (Factor loadings)

لنؤكد من مصداقية المؤشر، قمنا بفحص إختبارات تشبعات الفقرات، وعليه يشترط قياس تشبعات فقرات النموذج أن يكون أكبر أو يساوي (0.7) عند إستخدام Smart PLS، و ذلك وفقاً لـ (Hair et al (2017 a). و يظهر الشكل التالي رقم (2.III) نتائج التحليل النموذج القياس لقيم التشبعات قبل الحذف، حيث تم إستبعاد العبارات التي تقل عن 0.4، و الإحتفاظ بالعبارات التي هي أعلى من ذلك، و عليه لتقييم موثوقية المؤشرات تم حذف 40 عبارة.

الشكل رقم (2.III) نموذج الدراسة يظهر التشبعات قبل حذفها



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

بالإعتماد على الشكل رقم (2.III) الذي يوضح نموذج الدراسة، و يظهر التشبعات قبل حذفها، قمنا بحذف الفقرات ، ذلك راجع إلى التشبع الخارجي (Outer loadings) لهذه الفقرات و الذي كان محصورا ما بين (0.4-0.7)، فإضطررنا إلى إزالته، علما أن هذه الإزالة سوف تؤدي إلى الرفع من الموثوقية المركبة (Composite reliability)، ومتوسط التباين المفسر (AVE) فوق قيمة العتبة المقترحة من طرف (Hair et al, 2017a).

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (40.III) لقيم التشبعات ، و في الجدول رقم (40.III) إلى قيم تشبعات العبارات (Factor loadings) لجميع متغيرات الدراسة .

و من خلالها نلاحظ أن أداة الدراسة شملت (66) عبارة ، و بعد فحص إختبار الإتساق الداخلي، بمعنى فحص قيم التشبعات (Outer loadings)، تم حذف العبارات التالية:

(XA₁, XA₂ , XA₃, XA₆, XB₁, XB₂, XB₃, XB₄, XB₅, XB₆, XB₇, XB₈, XC₁, XC₂, XC₃, XC₄, XC₅, XC₆, XC₇, XD₁, XD₂, XD₃, XD₄, XD₅, XD₆, XE₁, YB₂, YB₇, ZA₁, ZA₂, A₃, ZA₄, ZB₅, ZC₂, ZD₁, ZD₂, ZD₃ , ZD₄, ZE₃)

وذلك بسبب انخفاض معامل التشبع (Outer Loadings) ، أي أنه أقل من (0.5) مما يؤثر على ثبات العامل . وإحتفظنا بـ (26) عبارة لقياس النموذج القياسي. مما مكننا من التحصل على النموذج القياسي للدراسة بعد حذف التشبعات كما هو موضح في الجدول التالي رقم (40.III).

الجدول رقم (40.III) قيم التثبعات لأبعاد الدراسة

AVE	Composite Reliability	rho-A	Cronbach's Alpha	الأبعاد
0.803	0.890	0.770	0.756	الإستقلالية
0.759	0.926	0.902	0.893	الإبداع و الإبتكار
1.000	1.000	1.000	1.000	تقييم الأداء
0.510	0.878	0.842	0.837	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.516	0.904	0.886	0.879	التوجه الريادي
0.751	0.9000	0.894	0.841	الأداء المالي
0.521	0.881	0.861	0.840	الأداء غير المالي
0.719	0.884	0.814	0.804	الإستباقية
0.673	0.891	0.845	0.835	الأمن و الصحة المهنية
0.844	0.916	0.821	0.816	الإستقطاب و التعيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

الجدول رقم (40.III) نتائج قيم تشبعات عبارات أبعاد نموذج الدراسة

قيم التثبعات	الترميز	العبارات
المحور الأول: عبارات "ممارسات إدارة الموارد البشرية"		
حذفت	XA1	1- تستند المؤسسة لدراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لإستقطاب العاملين على وكالات التوظيف: كوكالة ANEM، DAS.
حذفت	XA2	2- تعتمد المؤسسة في عملية الإستقطاب على تحليل وتوصيف الوظائف
حذفت	XA3	3- تستخدم المؤسسة الإختبارات المنظمة بغرض تقييم المترشحين المختارين
0.911	XA4	4- تستخدم المؤسسة وسائل إختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.
0.927	XA5	5- تعتمد المؤسسة عند إختيار قرار التعيين على نتائج عملية الإختيار
حذفت	XA6	6- تعتمد المؤسسة في تعيين العاملين على معايير موضوعة سابقا
حذفت	XB1	1- تعمل المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعمال بناء على مشاكل الأداء أو مشاكل الوظيفة
حذفت	XB2	2- تعتمد المؤسسة على تصميم برنامج تدريبي ضمن أهداف محددة، وتحديد الفئة المستهدفة

حذفت	XB3	3- تعتمد المؤسسة في تطوير وتدريب عمالها على التدريب
حذفت	XB4	4- تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد مخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين
حذفت	XB5	5- تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي والعمال في نهاية التدريب
حذفت	XB6	6- تقيم المؤسسة ما إكتسبه العمال من هذا البرنامج التدريبي بعد مدة زمنية
حذفت	XB7	7- تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبرامج التدريبية للعمال (كدورة القيادة، ودورة الاتصال...)
حذفت	XB8	8- أنشأت المؤسسة مركزا خاصا بها للتكوين
حذفت	XC1	1- تتمتع المؤسسة بنظام متكامل للأجور والحوافز مما يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
حذفت	XC2	2- تسعى المؤسسة إلى تحديث نظام الأجور والتعويضات يتماشى مع البيئة التنافسية
حذفت	XC3	3- تستند المؤسسة في تحديد الأجور والتعويضات للعمال على المؤهل العلمي
حذفت	XC4	4- تعتمد المؤسسة في تحديد الأجور والتعويضات للعمال على الخبرة المهنية والأقدمية
حذفت	XC5	5- تمنح المؤسسة حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الإبداع والإبتكار والتميز للعمال
حذفت	XC6	6- تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز والتعويضات لكل عامل
حذفت	XC7	7- تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتقسيمه على العمال
حذفت	XD1	1- تتبنى المؤسسة معايير خاصة لتقييم أداء العمال
حذفت	XD2	2- تعتمد المؤسسة على معايير تقييم الأداء مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المحدد سابقا
حذفت	XD3	3- تعتمد المؤسسة في تقييم أداء العمال على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع
حذفت	XD4	4- تعطي المؤسسة للعمال الحق في الإطلاع على نتيجة تقييم أداءه
حذفت	XD5	5- تعتمد المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم أداء العمال
حذفت	XD6	6- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أداء العمال في عملية الترقية والنقل للعمال
1.00	XD7	7- تتبنى المؤسسة تقييم أداء العمال بصفة دورية
حذفت	XE1	1- تتبنى المؤسسة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مثل OHSAS 18001 أو ISO 45001
0.819	XE2	2- توفر المؤسسة لعمالها أماكن عمل صحية وآمنة

0.862	XE3	3- تحرص المؤسسة على إلتزام العمال بإرتداء تجهيزات الأمن والوقاية، وأحترام قواعد السلامة والصحة المهنية.
0.883	XE4	4- تسعى المؤسسة إلى منع وقوع الحوادث المهنية وتجنب الخسائر عن طرق إتخاذ الإجراءات اللازمة
0.706	XE5	5- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها على نظام الأمن والسلامة المهنية

المحور الثاني: عبارات بعد "الأداء التنظيمي"

0.842	YA1	1- تزداد ربحية المؤسسة بشكل أسرع خلال الثلاثة سنوات الماضية.
0.881	YA2	2- يعتبر العائد على الأصول (ROA) للشركة عال خلال الثلاثة سنوات الماضية .
0.876	YA3	3- تحقق المؤسسة القيمة المضافة لكل عامل بمعدل عال خلال الثلاثة سنوات الماضية
0.550	YB1	1- تحتفظ المؤسسة بالعملاء الحاليين، وتستطيع جذب عملاء جدد
حذفت	YB2	2- ينخفض عدد شكاوى العملاء خلال الفترة الماضية بقوة
0.779 .	YB3	3- تتحسن سمعة المؤسسة لدى العملاء
0.809	YB4	4- تعتبر المؤسسة علاقتها مع الموردين ممتازة لأننا نحافظ على شراكات حقيقية معهم
0.818	YB5	5- تتمتع المؤسسة بثقة متبادلة مع مورديها
0.804	YB6	6- تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية
حذفت	YB7	7- ينخفض معدل دوران العمل(معدل خروج العمال) للعمال بشكل كبير داخل المؤسسة
0.714	YB8	8- ترتفع إنتاجية العمال
0.511	YB9	9- العمال يشعرون بالالتزام خاص تجاه المؤسسة
حذفت	YB10	10- معدل التغيب في المؤسسة منخفض جدا مقارنة بالمنافسين

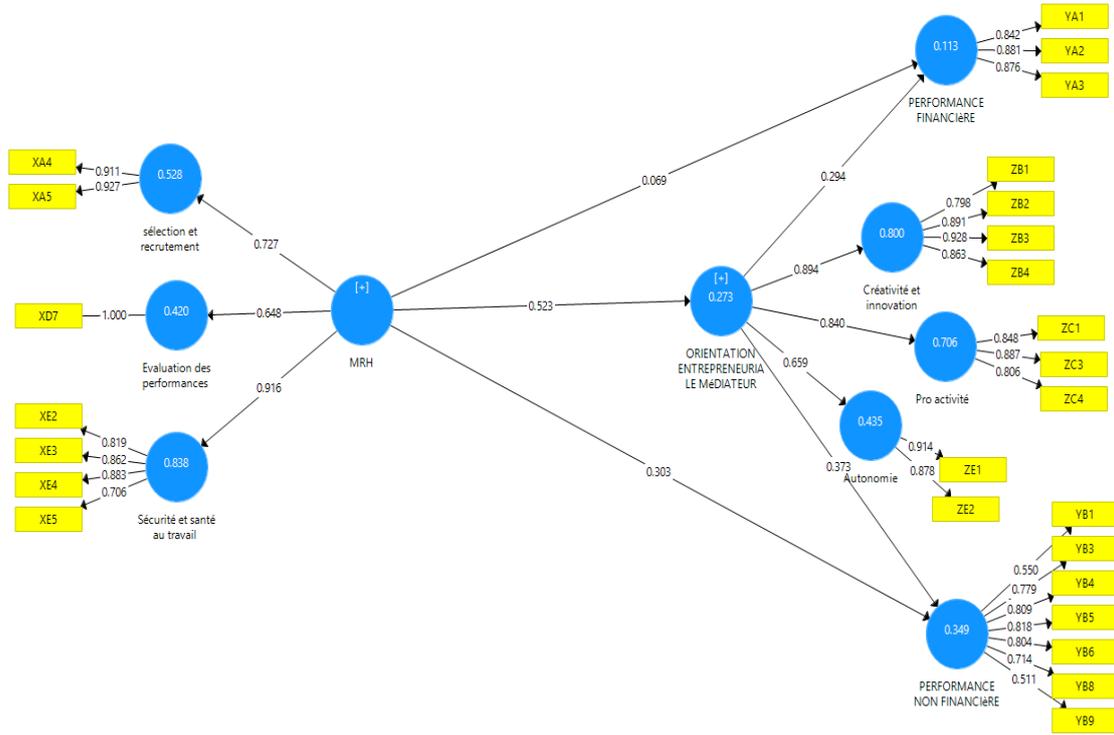
المحور الثالث: عبارات بعد "التوجه الريادي"

حذفت	ZA1	1- تضحى المؤسسة بأرباحها لزيادة حصتها في السوق
حذفت	ZA2	2- تخفض المؤسسة سعر المنتج أحيانا، لزيادة الحصة السوقية
حذفت	ZA3	3- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لزيادة الحصة السوقية، وتكلفة التدفق النقدي وخفض المردودية
حذفت	ZA4	4- تحقق المؤسسة حصة سوقية، وذلك عن طريق تسقيف أسعارها وتخفيضها مقارنة بأسعار منافسيها
0.798	ZB1	1- تقبل المؤسسة بالإبتكارات والإبداعات التقنية القائمة على نتاج البحث في وقت قصير

0.891	ZB2	2- تهتم وتقبل المؤسسة الإبداعات والإبتكارات بسهولة
0.928	ZB3	3- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للإبداع والإبتكار
0.863	ZB4	4- تشجع المؤسسة الإبداع والإبتكار في أعمالها
حذفت	ZB5	5- تعفي المؤسسة الأفراد المبدعون في حالة عدم نجاح مشروعهم الإبداعي
0.848	ZC1	1- تسبق المؤسسة منافسيها في إنتاج وطرح منتجات جديدة بسرعة وكفاءة
حذفت	ZC2	2- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة في السوق
0.887	ZC3	3- تعمل المؤسسة على تطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها أكثر من منافسيها
0.806	ZC4	4- تقوم المؤسسة بإنتاج وطرح منتجاتها في السوق دائما قبل منافسيها
حذفت	ZD1	1- تخاطر المؤسسة بإدارة المشاريع ذات العائد الكبير
حذفت	ZD2	2- تعمل المؤسسة في بيئة ذات مخاطر
حذفت	ZD3	3- تتبنى المؤسسة خطة فعالة لمواجهة المخاطر في إدارة أعمالها وأنشطتها
حذفت	ZD4	4- تستخدم المؤسسة أنشطة غير مدروسة مسبقا، لكن بشروط وذلك من أجل تحقيق أهدافها.
0.914	ZE1	1- تعتمد المؤسسة على استخدام طرق صحيحة ومجربة في ممارسة الأنشطة
0.878	ZE2	2- تصادق المؤسسة تدريجيا على المشاريع الجديدة
حذفت	ZE3	3- تتحفظ المؤسسة في إتخاذ القرارات المهمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

الشكل رقم (3.III) النموذج القياسي للدراسة بعد حذف التشبعات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

2.1.1 ثبات الموثوقية المركبة (Composite Reliability)

من خلال الجدول رقم (41.III) الذي يظهر نتائج الصدق التقاربي، و الشكل رقم (4.III) الذي يوضح قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability). نلاحظ أن جميع قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability) أكبر من الشرط الذي حدده Hair et al (2017a)، أي هي أكبر من (0.7)، و تتراوح قيمتها ما بين (0.878-1.000)، مما يدل على أن هناك إتساق داخلي عالي بين متغيرات الدراسة.

و عليه فإن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق ثباتها، و تتميز المتغيرات بموثوقية جيدة.

الشكل رقم (4.III) قيم الموثوقية المركبة (Composite Reliability).

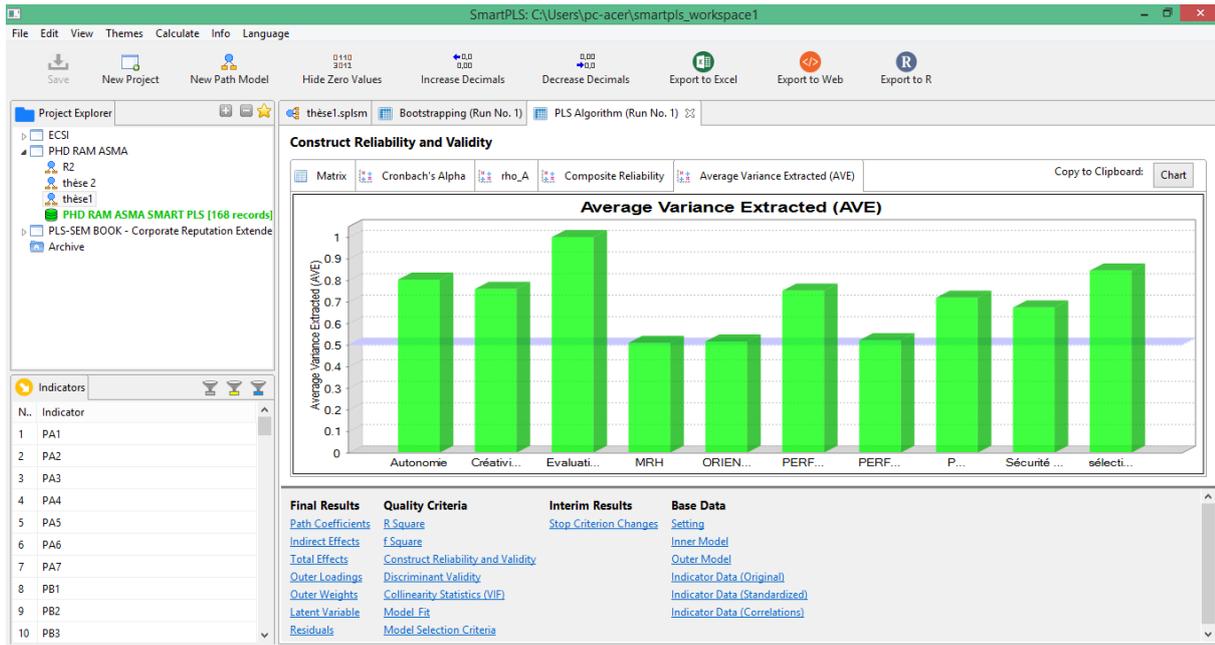


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS3.3.9 سنة 2022.

3.1.1 ثبات متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted

من خلال نتائج الجدول رقم (41.III) الذي يظهر نتائج الصدق التقاربي و الشكل رقم III.5 الذي يوضح متوسط التباين المفسر، نلاحظ أن قيم (AVE) تشير إلى نسبة تباين أعلى من (0.5)، و تتراوح قيمتها ما بين (0.510-1.000)، مما يدل على تحقق ثبات متوسط التباين المفسر.

الشكل رقم (III.5) متوسط التباين المفسر (AVE)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS3.3.9 سنة 2022.

كخلاصة يمكن القول أنه يتضح جليا أن شرط المصدقية التقاربية، قد تحقق في نموذج القياس وفقا (Hair et al (2017a). و نتائج الصدق التقاربي يشملها الجدول رقم (41.III) كالتالي:

الجدول رقم (41.III) نتائج الصدق التقاربي

المحاور	الأبعاد	الترميز	Factor loadings	Composite Reliability	Average Variance Extracted	Cronback Alpha
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الإختبار و التعيين تقويم الأداء	XA4	0,911	0,916	0,844	0,816
		XA5	0,927			
		XD7	1			
		XE2	0,819			
		XE3	0,862			
الصحة المهنية	الأمن و	XE4	0,883	0,891	0,673	0,835
		XE5	0,706			
		/	/			
		/	/			
الأداء التنظيمي	الأداء المالي غير المالي	YA1	0,842	0,900	0,751	0,841
		YA2	0,881			
		YA3	0,876			
		YB1	0,550			
		YB3	0,779			
		YB4	0,809			
YB5	0,818					
YB6	0,804					

			0,711	YB ₈		
			0,511	YB ₉		
			0,798	ZB ₁	الإبداع و الابتكار	التوجه الريادي
0,893	0,759	0,926	0,891	ZB ₂		
			0,928	ZB ₃		
			0,863	ZB ₄	الإستباقية	
			0,848	ZC ₁		
0,804	0,719	0,884	0,887	ZC ₃		
			0,806	ZC ₄		
			0,914	ZE ₁	الإستقلالية	
0,756	0,803	0,890	0,878	ZE ₂		
0,879	0,516	0,904	/	/	/	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

2.1 الصدق التمايزي (Discriminant validity)

يشير معيار الصدق التمايزي (Discriminant Validity) إلى مدى تباعد و تنافر و تشتت العبارات عن بعضها البعض بشكل منطقي. كما يهدف إلى التأكد من أن العبارات لا تتداخل ولا تتكرر مع بعضها البعض، و لا تتداخل مع متغيرات أخرى. بمعنى أن تكون فيه المتغيرات متميزة مع المتغيرات الأخرى ، أيضا لا يجب أن يتعدى معيار الصدق التمايزي (0.85). و لقياس معيار الصدق التمايزي ، يجب قياس شقين وهما :

- التباين بين الأسئلة (Cross Loadings)
- تداخل المتغيرات (Variable Correction) بمعنى (Root Square of AVE)

حيث تم استخدام معيار Fornell and larcker (1981).

1.2.1 التباين بين الأسئلة (Cross Loadings)

يتم الإعتماد على (Cross Loadings) لقياس التباين بين عبارات الأبعاد. حيث أن قياس العبارات يتم للتأكد من أن العبارات تنتمي إلى المتغير الكامن أم لا، كما هو موضح في الجدول رقم (42.III) الذي يوضح نتائج التباين بين الأسئلة (Cross Loadings).

الجدول رقم (42.III) التباين بين الأسئلة (Cross Loadings)

الأداء التنظيمي		التوجه الريادي			ممارسات إدارة الموارد البشرية		
أداء	أداء	الإستقلالية	الإستباقية	الإبداع	الأمن و	تقييم	التعيين

مالي	غير مالي		و الابتكار	الصحة المهنية	الأداء	و التوظيف	
						0.911	XA ₄
						0.927	XA ₅
					1		XD ₇
				0.819			XE ₂
				0.862			XE ₃
				0.883			XE ₄
				0.706			XE ₅
			0.798				ZB ₁
			0.891				ZB ₂
			0.928				ZB ₃
			0.863				ZB ₄
		0.848					ZC ₁
		0.887					ZC ₃
		0.806					ZC ₄
	0.914						ZE ₁
	0.878						ZE ₂
	0.842						YA ₁
	0.881						YA ₂
	0.876						YA ₃
0.550							YB ₁
0.779							YB ₃
0.809							YB ₄
0.818							YB ₅
0.804							YB ₆
0.714							YB ₈
0.511							YB ₉

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (42.III) الذي يوضح نتائج التباين بين الأسئلة (Cross Loadings)

نلاحظ أن :

1- الإستقطاب و التعيين : جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعده الإستقطاب و التعيين هي معنوية و مقبولة إحصائياً حيث بلغت XA_4 ، XA_5 ، بلغت قيمة (0.911) و (0.927) على التوالي، و هي قيمة أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى، مما يعني أن هذه العبارات حققت أعلى قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى.

2- **تقييم الأداء:** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد تقييم الأداء، معنوية و مقبولة إحصائياً، حيث بلغت XD_7 قيمة 1 لأنها تملك متغير واحد فقط، و هي قيمة أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى، مما يعني أن هذه العبارة حققت أعلى قيمة بمنطقتها، و غير متداخلة مع عبارات أخرى لعدم وجودهم.

3- **الأمن والصحة المهنية:** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الأمن و الصحة المهنية معنوية و مقبولة إحصائياً حيث بلغت على التوالي XE_2 ، XE_3 ، XE_4 ، XE_5 ، القيم التالية على التوالي، (0.819)، (0.862)، (0.883)، (0.706)، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى، مما يعني أن هذه العبارات حققت أعلى قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى .

4- **الأداء المالي:** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الأداء المالي هي معنوية و مقبولة إحصائياً حيث بلغت YA_1 ، YA_2 ، YA_3 ، القيم التالية على التوالي: (0.842)، (0.881)، (0.876)، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى ، مما يعني أن هذه العبارات حققت قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى.

5- **الأداء غير المالي :** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الأداء غير المالي هي معنوية و مقبولة إحصائياً ، حيث بلغت YB_1 ، YB_3 ، YB_4 ، YB_5 ، YB_6 ، YB_8 ، YB_9 ، القيم التالية على التوالي : (0.550) ، (0.779) ، (0.809) ، (0.818) ، (0.804) ، (0.714) ، (0.511)، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى ، مما يعني أن هذه العبارات حققت قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى.

6- **الإبداع والإبتكار :** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الإبداع و الإبتكار هي معنوية و مقبولة إحصائياً حيث بلغت ZB_1 ، ZB_2 ، ZB_3 ، ZB_4 ، القيم التالية على التوالي : (0.789) ، (0.891) ، (0.928) ، (0.863) ، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى، مما يعني أن هذه العبارات حققت قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى .

7- **الإستباقية:** جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الإستباقية هي معنوية و مقبولة إحصائياً، حيث بلغت ZC_1 ، ZC_3 ، ZC_4 ، القيم التالية على التوالي : (0.848) ، (0.887) ، (0.806) ، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى ، مما يعني أن هذه العبارات حققت قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى .

8-الإستقلالية: جميع معاملات التباين بين الأسئلة (Cross Loadings) لبعد الإستقلالية ، هي معنوية و مقبولة إحصائيا ، حيث بلغت ZE_1 ، ZE_2 ، القيم التالية على التوالي: (0.914) ، (0.878) ، و هي قيم أعلى من قيم الأبعاد و المتغيرات الأخرى ، مما يعني أن هذه العبارات حققت قيمة بمنطقتها و غير متداخلة مع عبارات أخرى .

2-2-1 تداخل المتغيرات (Variable Correlation- Root Squar of AVE)

الجدول رقم (43.III) تداخل المتغيرات (Variable Correlation- Root Squar of AVE)

الإستقلالية و الإبداع و الابتكار	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوجه الريادي	الأداء المالي	الأداء غير المالي	الإستباقية و الأمن و الصحة المهنية	الإستقطاب و التعيين
0,896							
0,422	0,871						
0,213	0,260	1					
0,387	0,418	0,648	0,714				
0,659	0,894	0,291	0,718	0,523			
0,243	0,238	0,076	0,330	0,867			
0,372	0,407	0,258	0,531	0,541	0,722		
0,434	0,587	0,230	0,840	0,336	0,520	0,848	
0,337	0,392	0,467	0,492	0,171	0,503	0,469	0,820
0,335	0,293	0,389	0,381	0,259	0,308	0,435	0,919

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022

من خلال الجدول رقم (42.III) الذي يوضح تداخل المتغيرات (Variable Correlation- Root Squar of AVE) وبإستخدام نتائج Fornell-Larcker Criterion نلاحظ أن المصفوفة تتضمن :

- 1- الإستقطاب و التعيين: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (0.919) ، و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى ، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 2- تقييم الأداء: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (1.000) و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، أي أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 3- الأمن و الصحة المهنية: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (0.820)، و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 4- الأداء المالي: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (0.867) و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 5- الأداء غير المالي: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (0.722)، و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 6- الإبداع و الابتكار: حقق هذا البعد مع نفسه قيمة (0.871) و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 7- الإستباقية: حقق هذا البعد مع نفسه ما قيمته (0.848)، و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.
- 8- الإستقلالية: حقق هذا البعد مع نفسه ما قيمته (0.896)، و هي قيمة قوية و أعلى من القيم الأخرى، و التي ترتبط بالأبعاد و المتغيرات الأخرى، بمعنى أنه يمثل نفسه، و لا يوجد تداخل بين الأبعاد و المتغيرات الأخرى.

على العموم من خلال الجدول رقم (42.III) الذي يظهر تداخل المتغيرات (Variable Correlation)، يتضح لنا أن جميع معاملات Formell- Larcker Criterion معنوية و مقبولة إحصائياً، إن نلاحظ أن كل متغير أو كل بعد متميز عن الآخر، بمعنى أن قيمة تقاطع المتغير مع نفسه أكبر من تقاطعه مع متغير آخر.

و هذا ما يفسر وجود إختلاف بين المتغيرات الكاهنة، و عدم تشابهها، و أن كل متغير كامن يمثل نفسه، و كل المتغيرات الكامنة تتمتع بإستقلالية ثابتة، مما نستخلص صحة العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كخلاصة يمكن القول أنه يتضح جلياً أن شرط المصدقية التمايزية قد تحقق في نموذج القياس، وبالتالي نؤكد صحة نموذج القياس.

2- مرحلة تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model)

بعد التحقق من صحة نموذج القياس، ننتقل إلى المرحلة الموالية وهي تقييم النموذج الهيكلي، وفيها يتم تقييم العلاقات بين المتغيرات الكامنة. كما يهدف تقييم النموذج الهيكلي إلى تقييم القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي، وفقا للمراحل التالية :

1 – معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)؛

2 – حجم التحديد F^2 (Effect Size)؛

3 – القدرة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)؛

4 – جودة النموذج GoF (Goodness of Fit).

1 – معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)

معامل التحديد R^2 يحدد مقدار التباين الذي تفسره المتغيرات الخارجية، وقد حدد (Chin, 1998, pp. 295-336) بعض شروط لتحقيق معامل التحديد R^2 . و هي كالتالي:

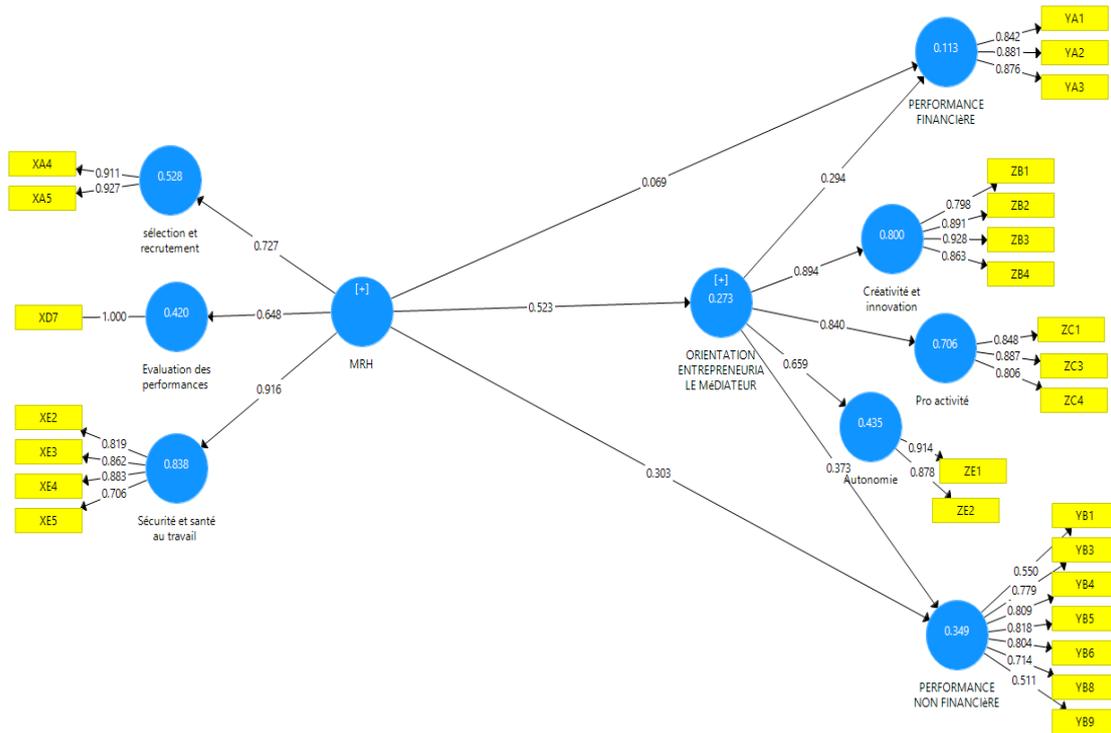
✓ إذا كانت $R < 0.67$ معامل التفسير قوي؛

✓ إذا كانت $0.67 < R < 0.33$ معامل التفسير معتدل؛

✓ إذا كانت $0.33 < R < 0.19$ معامل التفسير ضعيف؛

✓ إذا كانت $R < 0.19$ لا يوجد معامل تفسير.

الشكل رقم (6.III) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

الجدول رقم (44.III) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)

معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2 Ajusted	
0.435	0.431	الإستقلالية
0.800	0.799	الإبداع و الابتكار
0.420	0.417	تقييم الأداء
0.273	0.269	التوجه الريادي
0.113	0.102	الأداء المالي
0.349	0.341	الأداء غير المالي
0.706	0.705	الإستباقية
0.838	0.837	الأمن و الصحة المهنية
0.528	0.525	الإستقطاب و التعيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

من خلال الشكل رقم (6.III) الذي يظهر قيم معامل التحديد (Coefficient of Determination) R^2 ، نلاحظ أن قيمة معامل التفسير R^2 أنها معنوية و مقبولة إحصائياً.

حيث أن معامل التفسير R^2 يوضح قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغيرات التابعة، قام المتغير المستقل الذي هو ممارسات إدارة الموارد البشرية بتفسير 60% من المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي .
وعليه نلاحظ أن :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير 27.3% من التوجه الريادي، مما يدل على أن قيمة معامل التفسير ضعيفة؛
 - ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير 11.3% من الأداء المالي، مما يدل على أنه لا يوجد معامل التفسير؛
 - ممارسات إدارة الموارد البشرية قام بتفسير 34.9% من الأداء غير المالي، مما يدل على أن قيمة معامل التفسير متوسطة.
- كما أن قيمة معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted قريبة، و تكاد لا يختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد R^2 . و هذا ما يؤكد و يدعم صحة قيم معامل التحديد.

2 - حجم الأثر f^2 (Effect Size)

- حجم الأثر هو تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، بمعنى أنه حجم تأثير F^2 يهتم بقياس قوة كل متغير تنبؤي في شرح المتغيرات الداخلية. (جوبر، 2020، صفحة 124).
- و بالإعتماد على (Cohen 1998)، قد حدد بعض الشروط لتحقيق F^2 و هي كالتالي:
- ✓ إذا كانت $F^2 < 0.35$ يعتبر حجم الأثر قوي؛
 - ✓ إذا كانت $0.15 < F^2 < 0.35$ يعتبر حجم الأثر معتدل؛
 - ✓ إذا كانت $0.02 < F^2 < 0.15$ يعتبر حجم الأثر جوهري ضعيف؛
 - ✓ إذا كانت $F^2 > 0.02$ يعتبر حجم الأثر غير مقبول بمعنى لا يوجد حجم الأثر.

الجدول رقم (45.III) قيم حجم الأثر f^2 (Effect Size)

الإستقلالية و الإبداع و الابتكار	تقييم الأداء	ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوجه الريادي	الأداء المالي	الأداء غير المالي	الإستباقية و الأمن و الصحة المهنية	الإستقطاب و التعيين
الإستقلالية و الإبداع و الابتكار	0.726	0.376	0.004	0.102	5.180	1.120	
تقييم الأداء ممارسات							

					إدارة الموارد البشرية التوجه الريادي الأداء المالي الأداء غير المالي الإستباقية الأمن و الصحة المهنية الإستقطاب و التعيين
	2.406	0.155	0.071	3.998	0.769

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022

ومن خلال الجدول رقم (43.III) يتضح بأن قيم معامل حجم الأثر F^2 (Effect Size) كالتالي:

✓ بلغ حجم الأثر F^2 لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي أدنى قيمة، و قدرت بـ 0.004، و هي قيمة جد ضعيفة، و غير مقبولة إحصائياً، و لا يوجد حجم أثر؛

✓ بلغ حجم الأثر F^2 لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي أعلى قيمة، و قدرت بـ 0.376، و هي قيمة قوية، و مقبولة إحصائياً، و يوجد حجم أثر قوي؛

✓ بلغ حجم الأثر F^2 لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي قيمة قدرت بـ 0.102، و هي قيمة ضعيفة، و مقبولة إحصائياً، و يوجد حجم أثر جوهري؛

✓ بلغ حجم الأثر F^2 للتوجه الريادي على الأداء المالي قيمة قدرت بـ 0.071، و هي قيمة ضعيفة، و مقبولة إحصائياً، و يوجد حجم أثر جوهري؛

✓ بلغ حجم الأثر F^2 للتوجه الريادي على الأداء غير المالي قيمة قدرت بـ 0.155، و هي قيمة متوسطة، و مقبولة إحصائياً، و يوجد حجم أثر معتدل.

3 – العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)

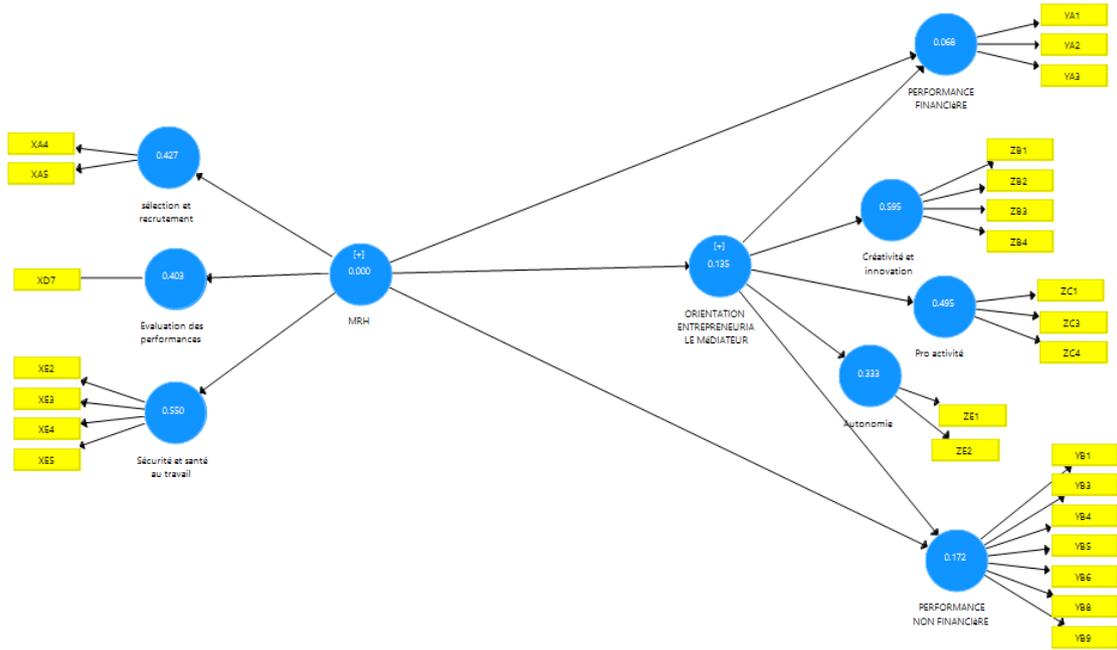
بالإضافة إلى معامل التحديد R^2 قام Stone (1974) و Geisser (1975) بوضع العلاقة التنبؤية، حيث أنه يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance) كمعيار فعال للتنبؤ، و لتوضيح مدى جودة البيانات، بمعنى المتغيرات الكامنة قيد الدراسة على التنبؤ.

الجدول رقم (46.III) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0.333	224.266	336.000	الاستقلالية
0.595	272.117	672.000	الإبداع و الابتكار
0.403	100.226	168.000	تقييم الأداء
	1176.000	1176.000	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.135	1307.821	1512.000	التوجه الريادي
0.068	469.610	504.000	الأداء المالي
0.172	974.146	1176.000	الأداء غير المالي
0.495	254.512	504.000	الإستباقية
0.550	302.233	672.000	الأمن و الصحة المهنية
0.427	192.370	336.000	الإستقطاب و التعيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

الشكل رقم (7.III) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

ومن خلال الجدول رقم (44.III) الذي يوضح قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)، نلاحظ أن جميع قيم العلاقة التنبؤية Q^2 معنوية، و مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من الصفر، مما يفسر قدرة المتغيرات الكامنة قيد الدراسة على التنبؤ. وقد تراوحت قيم معامل التحديد Q^2 ما بين (0.068-0.595) ، كالتالي:

- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للإبداع و الابتكار أقصى قيمة، و قدرت ب 0.595، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.
- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للأمن و الصحة المهنية قيمة مرتفعة، و قدرت ب 0.550، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.
- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للإستباقية قيمة مرتفعة أيضاً ، و قدرت ب 0.495، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.
- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للإستقطاب و التعيين قيمة مرتفعة كذلك، و قدرت ب 0.427، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.

- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 لتقييم الأداء قيمة مرتفعة، و قدرت ب 0.403، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.
- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للإستقلالية قيمة متوسطة، و قدرت ب 0.333، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.
- ✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للأداء غير المالي قيمة منخفضة، و قدرت ب 0.172، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.

✓ بلغت قيم معامل التحديد Q^2 للأداء المالي أقل قيمة، و قدرت ب 0.068، و هي قيمة مقبولة إحصائياً، وذات قدرة على التنبؤ.

04- مؤشر جودة النموذج GoF Goodness of Fit

إن مؤشر جودة النموذج GoF هو مؤشر عام، قدرته على التنبؤ أو قياس المتغير التابع، وهو مؤشر يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة المقترح.

و يمكن حسابه من خلال المعادلة التالية، و ذلك بالاعتماد على كل من (Henseler, J., & Sarstedt, M., 2013, pp. 565-580)

$$GoF = \sqrt{\left(\overline{R^2} \times \overline{AVE} \right)}$$

أيضا يمكن حساب مؤشر GoF وبقال (Wetzels, 2009, pp. 177-195)، قد حددوا بعض الشروط لتحقق GoF، و هي كالتالي:

- ✓ إذا كان $GoF > 0.1$ لا يوجد جودة للنموذج؛
- ✓ إذا كان $0.1 < GoF < 0.25$ جودة النموذج ضعيف (الإعتمادية)؛
- ✓ إذا كان $0.25 < GoF < 0.36$ جودة النموذج معتدل (الإعتمادية)؛
- ✓ إذا كان $GoF < 0.36$ جودة النموذج قوي (الإعتمادية).

و بحساب GoF عن طريق التعويض نجد :

$$GoF = \sqrt{\left(\overline{0.709} \times \overline{0.496} \right)}$$

$$GoF = \sqrt{0.351} \quad \text{نجد أن :}$$

$$GoF = 0.592 \quad \text{ومنه:}$$

و بالتالي نستخلص أن $GoF = 0.592$ ، و هي قيمة أكبر 0.36، هذا يعني أن مؤشر GoF قوي، وذو جودة جيدة و عالية.

على العموم و إستنادا إلى جميع القيم الإحصائية المتحصل عليها لمؤشرات النموذج القياس، و النموذج الهيكلي، وذلك بالاعتماد على مخرجات Smart PLS_{3.3.9} (2022)، و

التي كانت مقبولة من الناحية الإحصائية، فإن هناك مستوى ملائمة للنموذج ككل، فهي قيم مرتفعة و بدرجة كافية، مما يسمح لنا بالإعتماد على النموذج المقترح، لأن ذلك راجع إلى الصلاحية التي يتمتع بها.

كخلاصة يمكن القول أنه يتضح جليا أن شروط النموذج الهيكلي قد تحققت ، وعليه نؤكد صحة نموذج الهيكلي، إذن نؤكد صلاحية و جودة النموذج المقترح للدراسة .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية و جودة نموذج الدراسة المقترح، من خلال التحقق من قيم كل مؤشر بما فيها، معامل التحديد R^2 ، و حجم الأثر F^2 ، و العلاقة التنبؤية Q^2 ، و مؤشر جودة النموذج GoF. إذ يمكننا الآن من إختبار الفرضيات بهدف تحقيق أغراض البحث، و ذلك بالإعتماد على (Hair J. F., 2017a) ، و من خلال إستغلال تطبيق إعادة المعاينة (Bootstrapping)، و ذلك بإستخدام عينة من (5000)، ثم الحصول على نتائج تقديرات المسار (Path Coefficients) بغرض تحليل العلاقات بين المتغيرات، و معرفة نوع الأثر بينها، حيث أن:

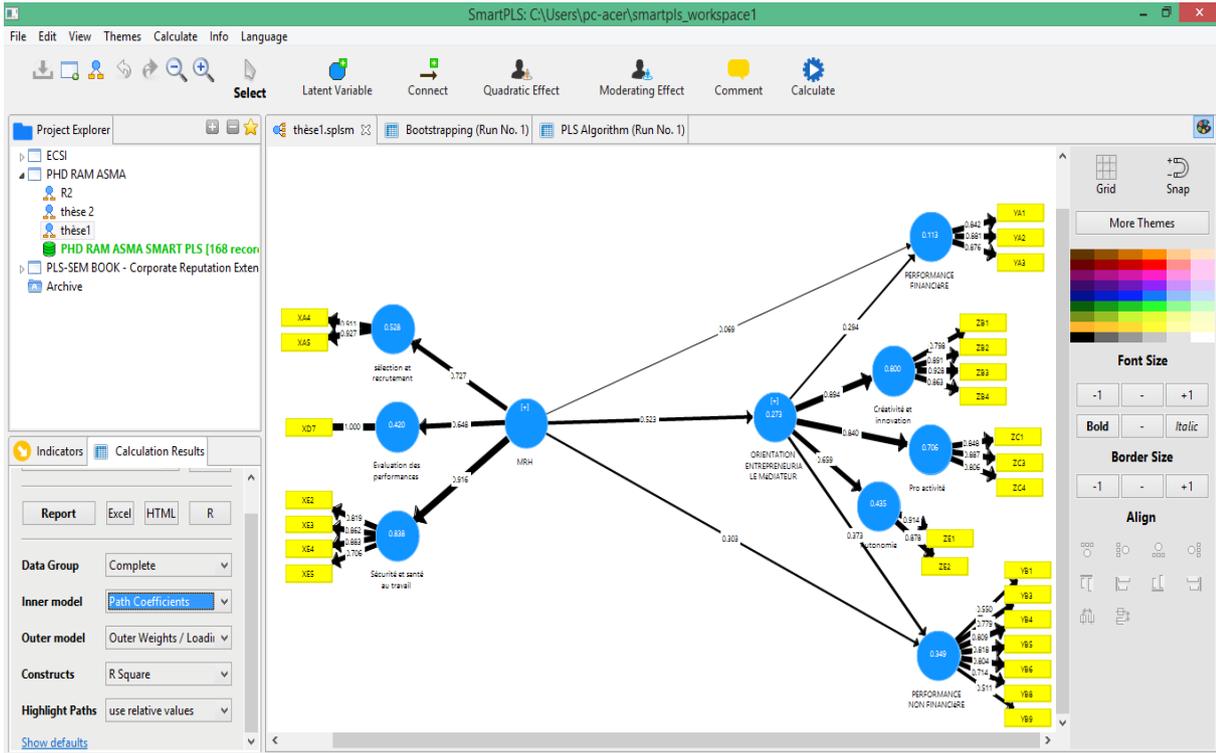
- ✓ تحليل المسار (Path Coefficients) يشير إلى الأثر المباشر.
- ✓ (Indirect Effect) أو (total Indirect Effect) يشير إلى الأثر غير المباشر (تأثير الوسيط).

كما يخص تحليل المسار (Path Coefficients)، دراسة و تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتحديد مدى معنوية التأثير. و لقياس مدى معنوية التأثير، تم الإعتماد على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$. و عليه لإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأربعة تم قياس الأثر المباشر و الأثر غير المباشر.

1- الأثر المباشر:

لقياس الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة تم إستخدام تحليل المسار (Path Coefficients)، بالإعتماد على برنامج Smart PLS 3.3.9 و تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (III. 8) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الجدول رقم (47.III) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)

فترات الثقة Confidence Intervals	Finding	Decision	P Value s	T	SD	SM	O.S	العلاقة	
[- 0.091 -0.249]	تقبل	دلالة غير معنوية	0.428	0.793	0.087	0.077	0.069	PF ←MRH	Ho ₁₋₁
[0.083 - 0.504]	ترفض	دلالة معنوية	0.004	2.853	0.106	0.305	0.303	PNF ←MRH	Ho ₁₋₂
[0.346 -0.673]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	6.303	0.083	0.522	0.523	OE ←MRH	Ho ₂
[0.124 -0.458]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	3.492	0.084	0.297	0.294	PF ←OE	Ho ₃₋₁
[0.202 -0.564]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	4.037	0.092	0.380	0.373	PNF ←OE	Ho ₃₋₂

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، و الشكل رقم (7.III) الذي يوضح تحليل المسار (Path Coefficients)، و بالإعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS_{3.3.9} لتحليل المسار بين المتغيرات، و هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء المالي، الأداء غير المالي و التوجه الريادي، و الذي يلخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا من إختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

H_{01} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H_{01-1} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، يتضح أن قيم تحليل المسار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي، غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$. حيث بلغت قيمة $P= 0.428$. كما أن قيمة الارتباط بلغت (6.9%) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي، و هي قيمة ضعيفة جداً. كما أن الصفر يقطع فترات الثقة ذات المجال $[0.249 ، -0.091]$ ، مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه:

H_{01-1} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، يتضح أن قيم تحليل المسار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$. حيث بلغت قيمة $P=0.004$. كما أن قيمة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي نسبة (30%) وهي قيمة متوسطة. كذلك نلاحظ أن الصفر لا يقطع فترات الثقة ذات المجال $[0.504 ، 0.083]$ ، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H1₁₋₂ : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

H0₂ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، يتضح أن قيم تحليل المسار بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التوجه الريادي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة $P=0.000$. كما أن قيمة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التوجه الريادي بلغت نسبة (52%) و هي قيمة قوية. كذلك نلاحظ أن الصفر لا يقطع فترات الثقة ذات المجال [0.346 ، 0.673]، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H1₂ : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0₃ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

H0₃₋₁ : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، يتضح أن قيم تحليل المسار بين التوجه الريادي و الأداء المالي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة $P=0.000$. كما أن قيمة الارتباط بين التوجه الريادي و الأداء المالي بلغت نسبة (29.4%) و هي قيمة متوسطة. كذلك نلاحظ أن الصفر لا يقطع فترات الثقة ذات

المجال [0.124 ، 0.458]، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H_{13-1} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
الفرضية الفرعية الثانية :

H_{03-2} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (45.III) لقيم تحليل المسار (Path Coefficients)، يتضح أن قيم تحليل المسار بين التوجه الريادي و الأداء غير المالي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$). حيث بلغت قيمة $P = 0.000$. كما أن قيمة الارتباط بين التوجه الريادي و الأداء غير المالي، بلغت نسبة (37.3%) وهي نسبة متوسطة. كذلك نلاحظ أن الصفر لا يقطع فترات الثقة ذات المجال [0.202 ، 0.564]، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

H_{13-2} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- الأثر غير المباشر (تأثير الوسيط):

عرف كل من (Baron, R. M., & Kenny, D. A. , 1986, p. 1173) الوسيط على أنه متغير يشرح لماذا يوجد علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و قد يشرح كل العلاقة أو جزء منها. وهناك مقاربتان لتحليل الوسيط هما كالتالي:

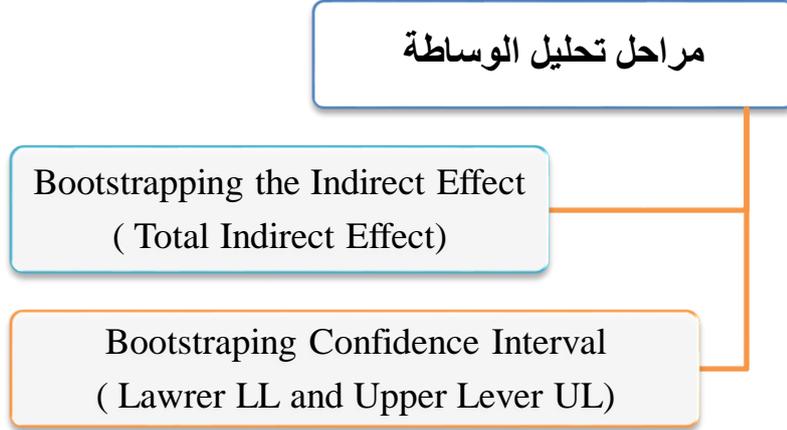
- مقارنة (Baron and Kenny (1986)

- مقارنة (Preacher and Hayes (2008)

وفي وقتنا الحالي معظم الدراسات والأبحاث أصبحت تعتمد على مقارنة Preacher and Hayes، وبالرغم من أن معظم الأبحاث السابقة، قد اعتمدت على مقارنة Baron and Kanney لتحليل الوساطة، ذلك راجع إلى الإنتقادات التي قدمها كل من Preacher hayes و Baron and Kenny، وقد عجزا هذان الأخيران عن تقديم أي إجابة لتلك الإستفسارات. فلهذه الأسباب إرتأينا إنتهاج و اعتماد مقارنة (Preacher and Hayes (2008).

حيث أنه قدم كل من (Preacher, 2008, pp. 879-891) مرحلتين أساسيتين لتحليل الوساطة، و الشكل التالي يمثل ذلك.

الشكل رقم (9.III) تحليل الوساطة (وفقا Preacher and Hayes)



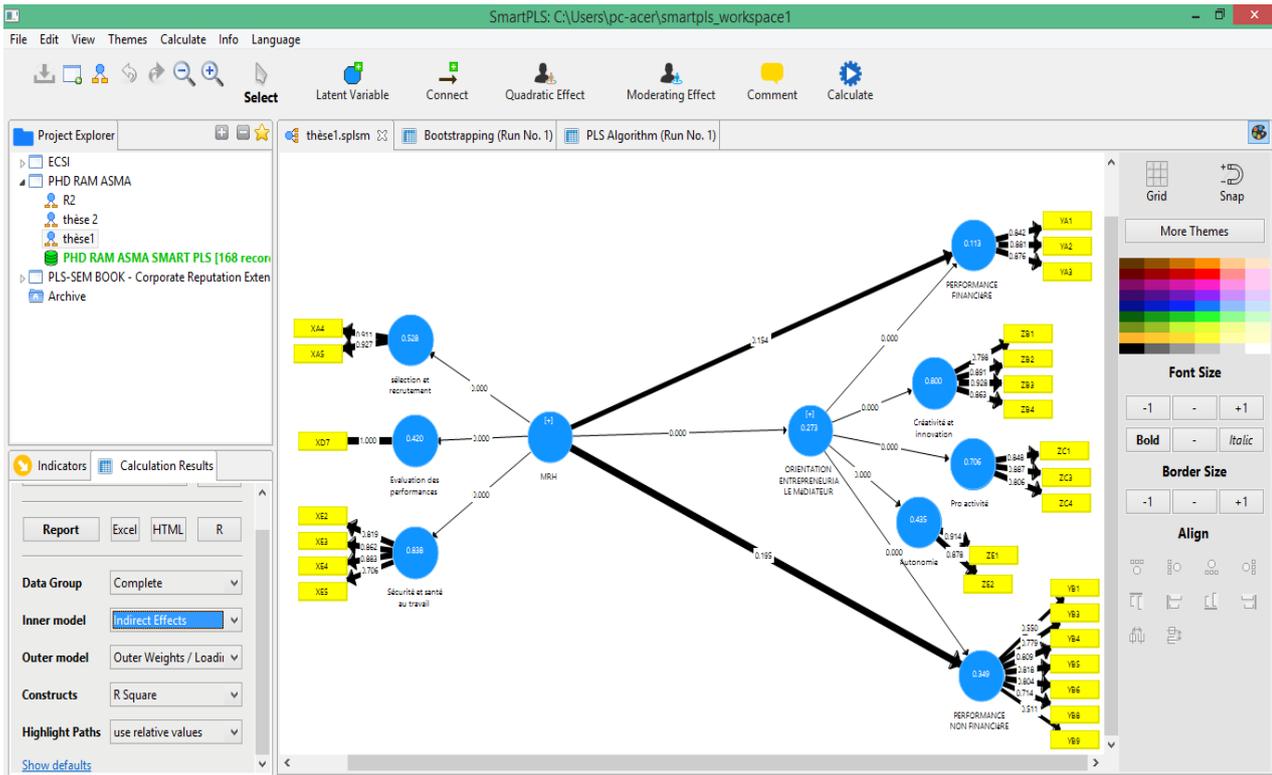
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة .

يشير الأثر المباشر إلى تلك العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يكون فيها الأثر مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع بدون وجود متغير ثالث في هذه العلاقة.

بينما يشير التأثير غير المباشر إلى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود متغير آخر سواء كان متغيراً وسيطاً أو متغيراً معدلاً للعلاقة.

و عليه لقياس الأثر غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود التوجه الريادي كوسيط في هذه العلاقة، ثم استخدام تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping)، و الإعتماد على نتائج الأثر غير المباشر (Total Indirect Effect) لتحليل الوساطة، و (confidence Interval) لفترات الثقة، وذلك من خلال برنامج Smart PLS_{3.3.9}. و ثم التوصل إلى النتائج التالية، كما هي موضحة في الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)، و في الشكل رقم (10.III) الذي يوضح بصورة دقيقة درجة التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect) من خلال إتجاه الأسهم الدقيقة و الرفيعة التي تربط بين مختلف المتغيرات .

الشكل رقم (10.III) التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS3.3.9 سنة 2022.

الجدول رقم (48.III) التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)

Confidance فترات الثقة [2.5% ، 97.5%]	Findin g	Decision	P Values	T	SD	SM	OS	العلاقة	
[0.063 ، 0.264]	ترفض	دلالة معنوية	0.003	2.996	0.051	0.155	0.154	PF ← OE ← MRH	H04-1
[0.098 ، 0.320]	ترفض	دلالة معنوية	0.001	3.408	0.057	0.198	0.195	PNF OE ← MRH	H04-2
[0.307 ، 0.608]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	6.098	0.077	0.467	0.467	← OE MRH Innovation	H02-1
[0.274 ، 0.587]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	5.525	0.079	0.440	0.439	OE MRH Propension au risque	H02-2
[0.196 ، 0.488]	ترفض	دلالة معنوية	0.000	4.589	0.075	0.345	0.345	OE MRH Autonomie	H02-3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

من خلال الجدول في الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect)، و الشكل رقم (8.III) الذي يوضح التأثير غير المباشر (Total Indirect Effect) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي بوجود التوجه الريادي كوسيط في العلاقة، و بالإعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS_{3.3.9} ، و الذي يلخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مما يمكننا من إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، و الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، كالتالي:

الفرضية الرئيسية الرابعة

H_{04} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) بوجود التوجه الريادي كوسيط في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
ويتفرع منها الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى

H_{04-1} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر، يتضح أن قيم التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($P=0.003$)، و كلها موجبة، كما بلغت قيمة ($T=2.996$).

كذلك نلاحظ أن مجال فترات الثقة [0.063 ، 0.264] لا يتضمن قيمة الصفر، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H_{14-1} : يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{04-2} : لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر، يتضح أن قيم التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($P=0.001$)، و كلها موجبة، كما بلغت قيمة ($T=3.408$).

كذلك نلاحظ أن مجال فترات الثقة [0.320 ، 0.098]، لا يتضمن قيمة الصفر، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H14-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

سبق و أن إختبرنا الفرضية الرئيسية الثانية في التأثير المباشر، و سوف نختبر الفرضيات الفرعية لها في التأثير غير المباشر.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho2-1: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر، يتضح أن قيم التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(P \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة $(P=0.000)$ ، و كلها موجبة، كما بلغت قيمة $(T=6.098)$.

كذلك نلاحظ أن مجال فترات الثقة [0.608 ، 0.307]، لا يتضمن قيمة الصفر، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H12-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2-2: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستباقية في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر، يتضح أن قيم التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستباقية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة ($P=0.000$)، و كلها موجبة، كما بلغت قيمة ($T=5.525$).

كذلك نلاحظ أن مجال فترات الثقة [0.274 ، 0.587]، لا يتضمن قيمة الصفر، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H1₂₋₂: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستباقية في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho₂₋₃: لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستقلالية في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال الجدول رقم (46.III) الذي يفسر قيم التأثير غير المباشر، يتضح أن قيم التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستقلالية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة $P=0.000$ ، و كلها موجبة، كما بلغت قيمة $T=4.589$.

كذلك نلاحظ أن مجال فترات الثقة [0.196 ، 0.488]، لا يتضمن قيمة الصفر، مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

H1₂₋₃: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإستقلالية في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تحديد نوع الوساطة

فقد حدد كل من Zhao et al (2010)¹ ثلاثة أنواع من الوساطة، الوساطة الكلية، الوساطة الجزئية التكميلية، و الوساطة الجزئية التنافسية . كما يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (49.III) أنواع الوساطة

نوع الوساطة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	الإتجاه
وساطة كلية	غير دال إحصائياً	دال إحصائياً	
وساطة جزئية تكميلية	دال إحصائياً	دال إحصائياً	نفس الإتجاه
وساطة جزئية تنافسية	دال إحصائياً	دال إحصائياً	في إتجاهين متعاكسين

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الدراسة

¹ Zhao, Lunch, Chen, 2010, p201.

الجدول رقم (50.III) تحديد نوع الوساطة

الوساطة	نوع الوساطة	الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة T	فترات الثقة %95	التأثير غير المباشر	الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية P Value	قيمة T	فترات الثقة %95	التأثير المباشر
نعم	وساطة كلية	دال إحصائيا	0.003	2.996	[0.063 ، 0.264]	0.154	غير دال إحصائيا	0.428	0.793	[- 0.091 ، 0.249]	0.069
نعم	وساطة جزئية تكميلية	دال إحصائيا	0.001	3.408	[0.098 ، 0.320]	0.195	دال إحصائيا	0.004	0.853	[0.083 ، 0.504]	0.303

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (48.III) لتحديد نوع الوساطة، وبالإعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS_{3.3.9} يمكن أن نستخلص نوع الوساطة لمتغيرات الدراسة.

1- ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي :

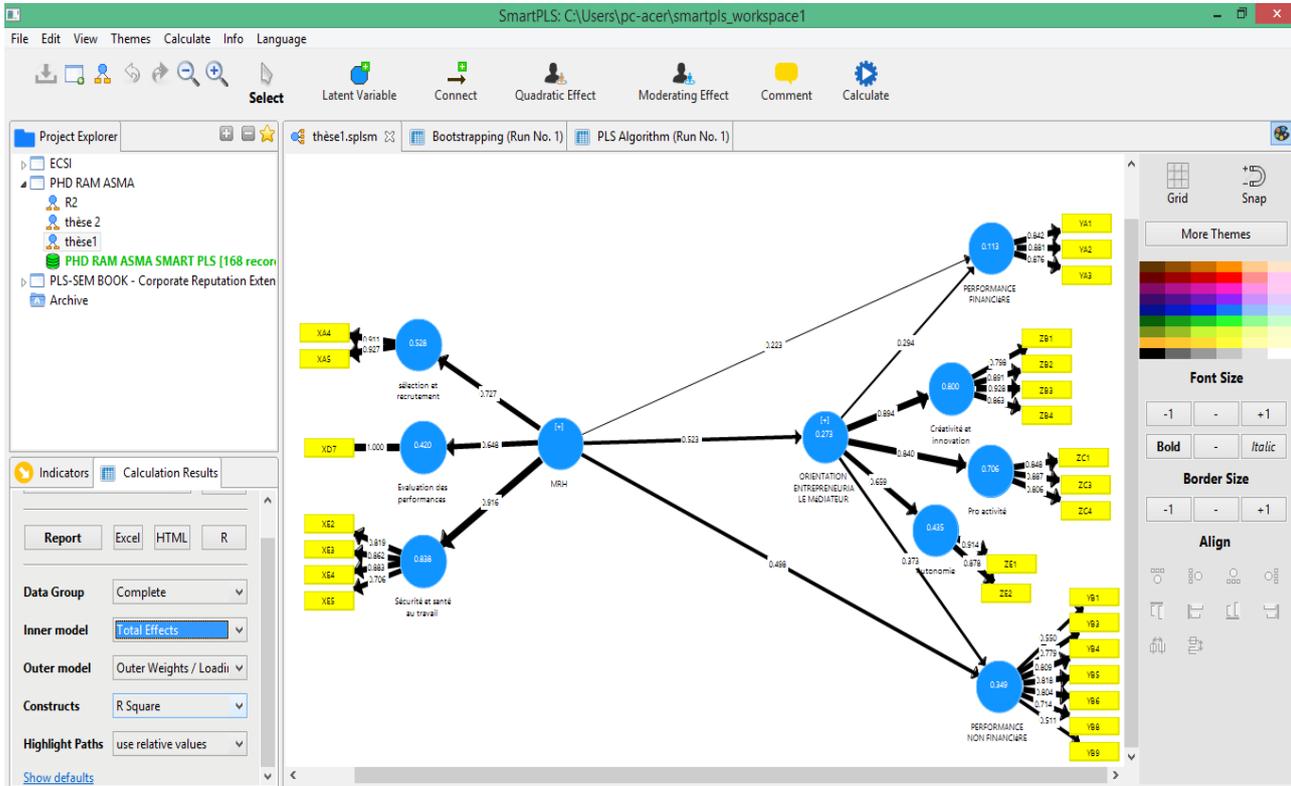
يتميز التوجه المقاولاتي بالوساطة الكلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقق التوجه الريادي مما يؤدي إلى تحقيق أداء مالي للمؤسسات الجزائرية، وعليه فإن التوجه الريادي يفسر كل من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي:

يتميز التوجه المقاولاتي بالوساطة الجزئية التكميلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقق التوجه الريادي؛ مما يؤدي إلى تحقيق أداء غير مالي للمؤسسات الجزائرية. وعليه فإن التوجه الريادي يفسر بعضا من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي.

3- الأثر الكلي (Totale effects)

الشكل رقم (11.III) الأثر الكلي (Totale Effects)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.9.3 سنة 2022.

الجدول رقم (51.III) الأثر الكلي (Totale Effects)

...	مجال الثقة [2.5-0.30]	Pvalu	T	SD	SM	OS	Total effect	
قبلت	[0.088-0.368]	0.002	3.132	0.071	0.230	0.223	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← الأداء المالي	01
قبلت	[0.322-0.640]	0.000	6.094	0.082	0.500	0.498	ممارسات إدارة الموارد البشرية ← الأداء غير المالي	02

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS_{3.3.9} سنة 2022.

من خلال الجدول رقم (49.III) الذي يفسر نتائج الأثر الكلي (Totale Effects)، وبالإعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS_{3.3.9}، يمكن أن نستخلص الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

1- الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (49.III) الذي يفسر نتائج الأثر الكلي (Totale Effects)، أن الأثر الكلي (Total effects) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي هو موجب، ومعنوي عند (0.223)، كما بلغت P قيمة (0.002). وهذا ما يترجم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في تحقيق الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين بطريقة غير مباشرة عن طريق التوجه الريادي.

2- الأثر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي

كما يتضح من الجدول رقم (49.III) الذي يفسر نتائج الأثر الكلي (Totale Effects)، أن الأثر الكلي (Total effects) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي هو موجب، وذو دلالة إحصائية حيث بلغت (0.498) كما بلغت P قيمة (0.000). وهذا ما يترجم أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لهل دور جد كبير و هام في تحقيق الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين بطريقة غير مباشرة عن طريق التوجه الريادي.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج و التوصيات

يحتوي هذا المبحث على ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، و مناقشتها، و بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات، و تقديم مجموعة من المقترحات للبحوث المستقبلية التي يمكن إجراءها في مجال بحثنا .

المطلب الأول: النتائج الرئيسية للدراسة

يمكننا تقديم و تلخيص النتائج الرئيسية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة على النحو التالي:

1. أكدت الدراسة جودة و صلاحية النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين المتغيرات الثلاثة، و المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، و الأداء التنظيمي، و التوجه الريادي.
2. و عدم وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.
3. جود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي.
4. وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي .
5. وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء المالي.
6. وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء غير المالي.
7. وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي بوساطة التوجه الريادي.
8. وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي بوساطة التوجه الريادي.
9. وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع و الابتكار بوساطة التوجه الريادي.
10. وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإستباقية بوساطة التوجه الريادي.
11. وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإستقلالية بوساطة التوجه الريادي.
12. وجود أثر كلي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.
13. وجود أثر كلي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن الإستقطاب و التعيين، و تقييم الأداء، و الأمن و الصحة المهنية، هي الأكثر أهمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن لها أثر على الأداء

التنظيمي بوساطة الإبداع و الابتكار، و الإستباقية، و الإستقلالية من وجهة نظر المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية.
كما يتم مناقشة النتائج بناء على فرضيات الدراسة، و ذلك على نحو التالي:

1- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أنه:

1. لا يوجد أثر موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين.
2. يوجد أثر موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين.

و تتفق نتائج الفرضية الرئيسية الأولى مع ما خلصت إليه العديد من الدراسات منها : دراسة (Innocent et Liliane (2018)، دراسة (Eva Knies et al (2018) و دراسة (2018) Sanaa et Abdellatif، ودراسة (Bosolo et al (2017)، و دراسة (Lin et al (2017)، و دراسة (Sandrine et al (2017)، و دراسة (Muhammad Ali et al (2017)، و دراسة (Akila et Abdelmadjid (2017)، و دراسة (Ali khadim (2017)، و دراسة جواد و زينب (2016). كما اختلفت نتائج هذه الدراسة عن ما خلصت إليه دراسة (Amel et Lamia (2015).

و يعزي ذلك إلى إهتمام مدراء و مسيري المؤسسات الجزائرية بممارسات إدارة المواد البشرية من خلال دعمهم و تأكيدهم و تأييدهم على :

الإستقطاب و التعيين : في ذلك من أجل البحث و الحصول على أفضل الكفاءات بإستناد المؤسسات الجزائرية على سوق العمل، كما تعتمد المؤسسات الجزائرية في عملية الإستقطاب على تحليل و توصيف الوظائف، و تستخدم الإختبارات المنظمة، كما تعتمد أيضا في قرار التعيين على نتائج عملية الإختيار.

تقييم أداء: من خلال وضع المؤسسات الجزائرية لمعايير خاصة لتقييم أداء العمال، أيضا من خلال إستغلال نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الإحتياجات التدريبية، و في عملية الترقية والنقل. كما تتبنى المؤسسات الجزائرية عملية تقييم الأداء العمال بصفة دورية، و إعطاء الحق للعمال في الإطلاع على نتائج تقييم الاداء.

الأمن و الصحة المهنية : إن تبني المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة السلامة و الصحة المهنية، من خلال توفير أماكن صحة و أمنة للعمال، و حرصها على إلتزام العمال بإتداء تجهيزات الأمن و الوقاية ، و إحترامهم لقواعد السلامة و الصحة المهنية، كما تسعى المؤسسات الجزائرية إلى منع وقوع الحوادث المهنية، و تجنب الخسائر عن طريق إتخاذ الإجراءات اللازمة، أيضا إهتمامها بتدريب عمالها على نظام الأمن و السلامة المهنية، و ذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أداء مالي و أداء غير مالي بمعنى تحقيق أداء تنظيمي للمؤسسات الجزائرية.

2- نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Cemal Zouhir et al (2016) و دراسة (Sherine et al (2016) .

يعزي ذلك إلى إهتمام مدراء و مسيري المؤسسات الجزائرية بممارسات إدارة الموارد البشرية و هي الاستقطاب و التعيين ، تقييم الأداء و الأمن و الصحة المهنية، إضافة إلى إعطائهم أهمية و ضرورة للتوجه الريادي من خلال:

الإبداع و الابتكار: ذلك راجع إلى تقبل و إهتمام المؤسسات الجزائرية بالإبداعات و الابتكارات التقنية القائمة على نتائج البحث في وقت قصير، كما تهتم و تقبل الإبداعات بسهولة، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع و الابتكار أيضا تشجيعها للإبداع و الابتكار في أعمالها: كالإبداع في مراحل الإنتاج ، و الإبداع في التسويق .

الإستباقية: حيث تسبق المؤسسات الجزائرية منافسيها في إنتاج و طرح منتجات جديدة بسرعة و كفاءة، كما تعمل المؤسسات الجزائرية على التطوير و التحسين المستمر لمنتجاتها أكثر من منافسيها، أيضا تقوم بإنتاج و طرح منتجاتها في السوق دائما قبل منافسيها.

الإستقلالية: كون أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على إستخدام طرق صحيحة و مجربة في ممارسة الأنشطة، كما تصادق تدريجيا على المشاريع الجديدة.

3-نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة :

1. يوجد أثر موجب للتوجه الريادي على الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين.

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Cemal Zouhir et al (2016).

2. يوجد أثر موجب للتوجه الريادي على الأداء غير المالي في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين

4-نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة :

(1) يوجد أثر موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط، في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء و المسيرين .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت الى دراسة كل من (Cemal Zouhir et al (2016).

و يعزي ذلك الى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتوجه الريادي بأبعاده و هي : الإبداع و الابتكار ، الإستباقية ، الإستقلالية لتحقيق الأداء المالي ، من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية و هي: الإستقطاب و التعيين ، تقييم الأداء ، الأمن و الصحة المهنية .

(2) يوجد أثر موجب لممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي بوجود التوجه الريادي كوسيط ، في المؤسسات الجزائرية من وجهة نظر المدراء والمسيرين .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت الى دراسة (2016) Sherine et al التي توصلت الى أن الإبداع التنظيمي يتوسط علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي .

و يعزي ذلك الى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتوجه الريادي بأبعاده و هي : الإبداع و الابتكار ، الإستباقية ، الإستقلالية و تحقيق الأداء غير المالي، من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية و هي الإستقطاب و التعيين ، تقييم الأداء ، الأمن و الصحة المهنية .

على العموم أظهرت نتائج الدراسة أن الإستقطاب و التعيين، و تقييم الأداء، و الأمن و الصحة المهنية، هي الأكثر أهمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن لها أثر على الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أو الأداء غير المالي بوساطة الإبداع و الابتكار، و الإستباقية، و الإستقلالية من وجهة نظر المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الثالث: التوصيات و آفاق الدراسة

1- التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة الإستكشافية التي تم التوصل إليها يمكن الخروج ببعض التوصيات على النحو التالي:

- 1- نشر و زيادة الوعي بأهمية الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية .
- 2- ضرورة الإطلاع على مفهوم و أهمية التوجه الريادي لتحقيق الأهداف التنظيمية و الإهتمام بتعزيز هذه الثقافة.
- 3- التأكيد على تبني التوجه الريادي من قبل المؤسسات الجزائرية .
- 4- ضرورة إهتمام المدراء و مسيري المؤسسات الجزائرية بهذه الممارسات و دعمها بشكل أكبر، من خلال الإهتمام أكثر بالتدريب و التطوير، و تحسين نظام الأجور و التعويضات.

- 5- تعزيز وعي المدراء و مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التنظيمي و تحسينه.
- 6- يجب أن تتماشى إدارة الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية المنظمة و العمل على تطويرها بالتنسيق مع متطلبات البيئة الخارجية.
- 7- تشجيع و دعم البحث العلمي في مجال التوجه الريادي من قبل الجامعات الجزائرية، من خلال الإهتمام و و إقتراح إدخال موضوع التوجه الريادي ضمن البرامج التعليمية الجامعية الجزائرية .
- 8- تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية من خلال ترقية ثقافة التوجه الريادي لبعث النمو و التنمية الإقتصادية.

2- آفاق الدراسة

تبعا للنتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستكشافية الحالية، يمكننا تقديم بعض الإقتراحات للدراسات المستقبلية، و ذلك للتطرق إلى بعض المواضيع التي لم يتم دراستها بعد، كما نأمل أيضا من الدراسات المستقبلية التي لها رغبة في مواصلة الدراسة و المزيد من البحث و التوسع في هذا البحث، بأن تتناول بعض العناوين التي نقترحها، و هي كالتالي:

- 1- تم إجراء هذه الدراسة في فترة زمنية محددة (فترة جائحة كورونا)، إذ يمكن إجراء بحوث عبر فترات زمنية طويلة تقيس التغير في تصورات و آراء المديرين و المسيرين في المؤسسات الجزائرية في نفس موضوع البحث.
- 2- تخصيص الدراسة في قطاع معين كالقطاع المالي في البنوك، بإستخدام متغيرات الدراسة الثلاثة، أو القطاع الخدماتي كالنقل، التأمين، البريد و الإتصال.
- 3- دراسة نموذج الدراسة على المؤسسات المنافسة، كنجمة، جازي و موبليس و إجراء المقارنة بين هذه المؤسسات .
- 4- تطبيق نفس الدراسة إما في المؤسسات الخاصة أو في المؤسسات العامة.
- 5- إجراء مقارنة حول موضوع الدراسة بين القطاع العام و القطاع الخاص.
- 6- إنحصرت الدراسة على دراسة التوجه الريادي كمتغير بسيط، إذ يمكن للبحوث المستقبلية من دراسة متغيرات وسيطة أخرى ضمن إستراتيجية المؤسسة كالثقافة التنظيمية، الإبداع، التوجه الإستراتيجي، إستراتيجية المنظمة، تكنولوجيا

- المعلومات و الإتصال، إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، مناخ العمل.
- 7- دراسة التوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .
- 8- تطبيق الدراسة بأخذ أبعاد أخرى بالتوجه الريادي: كالمخاطرة و الإستباقية و الإبداع فقط.
- 9- دراسة الأداء التنظيمي بأبعاد أخرى كنمو المبيعات، الحصة السوقية، دوران العمل، الكفاءة ، و الفعالية.
- 10- الإهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنها تساعد في خلق الميزة التنافسية المستدامة
- 11- دراسة أبعاد أخرى لممارسات ادارة الموارد البشرية كأحسن الممارسات، أو الممارسات عالية الأداء.
- 12- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي .
- 13- كما نأمل بتأكيد فرضيات دراستنا، و تطوير نتائج دراستنا التي توصلنا إليها من خلال القيام بالمزيد من البحوث و الدراسات المستقبلية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية التي مست العديد من المؤسسات الجزائرية، قد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود التوجه الريادي كوسيط. و إستهدفت عينة من المدراء و المسيرين ، و قد بلغت (168) .

حيث تم تفرغ البيانات المحصل عليها في برنامج SPSS v26، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة ، كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة و معالجتها بإستخدام برنامج SMART PLS_{3.3.9} الذي سمح بإستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS) لإختبار جودة نموذج الدراسة . كما تم التحقق من صحة نموذج القياس والنموذج الهيكلي، و على أن النموذج ذو جودة جيدة و عالية و قدرته على التنبؤ. مما يسمح لنا بالإعتماد على النموذج المقترح ذلك راجع إلى الصلاحية التي يتمتع بها، أيضا تم إختبار فرضيات الدراسة من خلال إستغلال تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping) لقياس الأثر المباشر و الأثر غير المباشر. أيضا يمكن الإعتماد على نموذج الدراسة لتعميمه في دراسات بحثية أخرى و تطبيقه و تجسيده في المؤسسات الجزائرية.

و قد أسفرت نتائج الدراسة على أن الإستقطاب و التعيين، و تقييم الأداء، و الأمن و الصحة المهنية، هي الأكثر أهمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن لها أثر على الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أو الأداء غير المالي بوساطة الإبداع و الابتكار، و الإستباقية، و الإستقلالية من وجهة نظر المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة العامة

في الختام نأمل أننا قد قدمنا في هذه الدراسة موضوع ذو أهمية يخدم المؤسسات الجزائرية، ولقد تناولت هذه الدراسة الإستكشافية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بوجود التوجه الريادي كوسيط، و إستهدفت عينة من المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية.

حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري و مراجعة أدبيات الدراسة و فيه تطرقنا إلى مختلف النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، كذلك تحدثنا على مقاربة الأداء التنظيمي، أيضا قمنا بشرح النظريات المتعلقة بعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي، وفي الأخير تناولنا التوجه الريادي بأبعاده. كما لاحظنا أن هناك إختلاف في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية و أبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر الباحثين راجع إلي إختلاف أهداف كل منظمة.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه إستعراض و تحليل الدراسات السابقة، بما فيها المحلية و الأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة، و التعقيب عليها، و تحديد الفجوة العلمية. حيث لاحظنا أيضا أنه إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو إختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. كما أشار هذا الفصل إلى التعليق على الدراسات السابقة من خلال تحديد أوجه الإتفاق والإختلاف بينها، و تحديد أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة، و ذكر جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة. و على ضوء هذه الأخيرة تم تحديد الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال منهجية الدراسة التي إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

فيما تناول الفصل الثالث و الأخير الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد المنهج الوصفي التحليلي، و قد شملت عينة الدراسة مدراء و مسؤولي المؤسسات الجزائرية، كما تم تفرغ البيانات المحصل عليها في برنامج SPSS v26، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة، أيضا تم عرض و تحليل نتائج الدراسة و معالجتها بإستخدام برنامج SMART PLS^{3.3.9} الذي سمح بإستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS) لإختبار جودة نموذج الدراسة. كما تم التحقق من صحة نموذج القياس و النموذج الهيكلي، و على أن النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين المتغيرات الثلاثة، و المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، و الأداء التنظيمي، و التوجه الريادي. ذو جودة جيدة و عالية و قدرته على التنبؤ. مما يسمح لنا بالإعتماد على النموذج المقترح ذلك راجع إلى الصلاحية التي يتمتع بها، أيضا تم إختبار فرضيات الدراسة من خلال إستغلال تقنية إعادة المعاينة (Bootstrapping) لقياس الأثر المباشر و الأثر غير المباشر.

و توصلت الدراسة على أنه يمكن الإعتماد على نموذج الدراسة لتعميمه في دراسات بحثية أخرى و تطبيقه و تجسيده في المؤسسات الجزائرية. كما قد أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة سمحت لنا بتأكيد أو رفض فرضيات الدراسة، و هي كالتالي:

✓ و عدم وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.

✓ جود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي.

✓ وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التوجه الريادي .

✓ وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء المالي.

✓ وجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الأداء غير المالي.

✓ وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء المالي بواسطة التوجه الريادي.

✓ وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي بواسطة التوجه الريادي.

✓ وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإبداع و الابتكار بواسطة التوجه الريادي.

✓ وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإستباقية بواسطة التوجه الريادي.

✓ وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإستقلالية بواسطة التوجه الريادي.

✓ وجود أثر كلي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المالي.

✓ وجود أثر كلي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء غير المالي.

و قد أسفرت نتائج الدراسة على أن الإستقطاب و التعيين، و تقييم الأداء، و الأمن و الصحة المهنية، هي الأكثر أهمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما أن لها أثر على الأداء التنظيمي سواء الأداء المالي أو الأداء غير المالي بواسطة الإبداع و الابتكار، و الإستباقية، و الإستقلالية من وجهة نظر المدراء و المسيرين في المؤسسات الجزائرية.

كما أسفرت رحلة بحثا الجاهدة، عن ثمرة تجسدت في رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، لذا نأمل أن تنال قبولكم و رضاكم و حسن تقديركم.

قائمة المصادر والمراجع

- إبراهيم المنيق. (2000). تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- أحمد السيد مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون. بدون نشر.
- أحمد سيد مصطفى. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة. مصر: مطبع الدار الهندسية، الطبعة 2، القاهرة -.
- أحمد محمد موسى. (2014). إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية- ط1.
- أحمية سليمان. (1992). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية.
- أكرم العدواني. (2002). العمل المؤسسي. الأردن: دار بن حازن للنشر والتوزيع، عمان،.
- السلمي، علي. (1985). إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية. مصر: مكتبة غريب، القاهرة،.
- إلياس أكرم، كامل سهاد، (2015). أثر إستراتيجية التسويق المستخدم في التوجه الريادي، دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين للإتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الإدارة ، المجلد الثاني، العدد الثامن . العراق.
- جاب الله، أمينة. (2013). سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، دراسة حالة مصرف السلام، الجزائر. رسالة ماجستير . جامعة الجزائر، جامعة الجزائر،.
- حسن عبد المحسن أحمد حاجي. (2010). ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. مذكرة ماجستير، . جامعة الشرق الأوسط، .
- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الكويت: دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، .
- خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية،. (2016-2017). إدارة الموارد البشرية، . محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، . ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، .
- خليفة قصي قحطان. (2014 2015). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية. عمان، الأردن: دائرة المكتبة الوطنية.
- خليل محمد الشماع حضير كاظم حمود. (1999). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- راشد راشد. (1991). شرح العلاقات الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري. ديوان المطبوعات الجامعية.
- راوية حسن. (1999). السلوك في المنظمات . مصر : الدار الجامعية، الإسكندرية.
- راوية محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: لدار الجامعية الإسكندرية،.
- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة، . أكاديمية الإدارة والسياسة العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
- رشيد، مازن فارس. (2001). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى،.

- سبرية مانع. (2015-2014). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه . بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- سعاد جديد. (2016). الأجر بصفته عنصر من عناصر عقد العمل في القانون الجزائري. مذكرة ماستر، تخصص قانون اجتماعي، . سعيدة، جامعة مولاي الطاهر، .
- سعد بشاينية. (2002). علم اجتماع العمل. الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة.
- سعيد سمير أبو جليدة. (2018). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. مذكرة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- صفوة رواينة. (2017-2016). أساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة، دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن، سوق أهراس. مذكرة ماستر علم الاجتماع، . أم بواقي، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، .
- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية. القاهرة، مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد الحميد الخليل. (2018). إدارة الموارد البشرية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- عبد الخليل الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد الرحمن توفيق. (2004). منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، الجيزة، .
- عبد العزيز الغريب صقر. (2005). الجامعة والسلطة، دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة، . مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، .
- عبد العزيز بن خنشور. (2004). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح بوخمخ. (2012). نظريات الفكر الإداري، تطور وتباين أم تنوع وتكامل، . المؤتمر العلمي الدولي، "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، . طرابلس، لبنان، لبنان: طرابلس، لبنان.
- علي السلمي. (2002). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط1، .
- فضيلة سيساوي. (2013). التنظيم الحديث للمؤسسة، مطبوعة محاضرات. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.
- كامل بربر. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، .
- ليندة رقام. (2014). دروس في أسس إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية. سطيف: جامعة فرحات عباس، ط1.
- مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية. السعودية: مكتبة العبيكان، الرياض، ط1.
- ماهر، أحمد. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. مصر: الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، .

قائمة المصادر والمراجع

- محمد إبراهيم، آدم فضل. (2020). الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، ، مذكرة ماجستير علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد البرادعي بسيوني. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. مصر: إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط1،.
- محمد الصغير قريشي،. (2011). عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية . جامعة ورقلة.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار جنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة 1.
- محمد أيمن، أمل عبد الرحمن، نفيسة محمد. (2017). أساسيات إدارة المواد البشرية. مصر: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- محمد جوبر. (2020). دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة. أطروحة دكتوراه جامعة غرداية، الجزائر.
- محمد عبد الغني، حسن هلال. (1998). مهارات العمل الجماعي. مصر: مركز تطوير الآراء والتنمية، الطبعة الثانية.
- محمد علي أحمد. (2018). أثر الدور الوسيط للإستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التوجه الريادي. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال . جامعة النيلين.
- محمد محمد علي. (1987). أصول علم الاجتماع السياسي. مصر: دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الالكترونية. سوريا: دار أرسلان للنشر والتوزيع، دمشق.
- مؤيد السعيد سالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي. (2014). إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري-. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع،.
- هاني عبد الرحمن صالح الطويل. (2006). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، .
- هشام بوكفوس. (2007). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، ، رسالة ماجستير . جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.
- وآخرون جمال الدين محمد المرسي. (2002). السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر: ، دار الجامعية، الإسكندرية، دون الطبعة.
- يوسف حجيم الطائي. (2015). حاسم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، . الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، .
- يوسف حجيم دباس ، الفضل مؤيد عبد المحسن، العبادي هاشم فوزي الطائي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- يوسف سعداوي. (2014). أساسيات في إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2.
- يونس شعيب. (2016). تسيير المؤسسات، مطبوعة محاضرات. جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية.
- بدون اسم. (1429 هـ). الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، إدارة الموارد البشرية، حقيبة تدريبية. السعودية: المملكة العربية السعودية، طبعة.

المراجع باللغات الأجنبية

- A., & Wilson, M. C. Lado. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A CompetencyBased Perspective. Academy of Management Review, 19.
- Abu-Jarad, I. Y. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. International journal of business and social science, 1(3). (
- Antony, J. P. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs . Part 2: an empirical study on SMEs in India. Measuring Business Excellence, 14(3)42-52.
- arcand, G. (2006). étude du rôle de la culture national dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du nord, d'Europe et l'Asie., thèse de doctorat en science de gestion , . l'université Paul Verlaine.
- armstrong, M. (2006). strategic human resource management : a guide to action, thomson shore. usa,: 3 ed edition.
- E. et M. A. Huselid Becker. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications ». Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 16.
- Backer. (1997)
- Backer et al. (1997)
- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. :., Chapitre 6. Dans Jean-Jacques Rosé éd: Responsabilité sociale de l'entreprise: Pour un nouveau contrat social.
- BARNEY. (1991).(
- Barney. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. The Academy of Management Executive (1993-2005) 9(4),(
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1). (

- Barney, J. P. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, vol. 37, no 1 , 31-46.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. . (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. . *Journal of personality and social psychology*, 51(6) , 1173.
- Barrette, J. &. (1997). «Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie». Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du , vol. 18, no 9. Canada.
- Becker, B. E. (2006). . Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6. (
- Becker, B. E. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, Spring, 36 (1. (
- Boxall, P. a. (2007). High-performance work systems and organizational performance: Bridging theory and practice. *Asia: Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45. ,
- Bronisz, U. H. (2008). Regional competitiveness in Poland: Creating an index . *Jahrb Regionalwiss* 28. ,
- Carton, R. (2004). Measuring Organizational Performance. An Exploratory Study. Unpublished PhD Thesis, . University of Georgia, Athens.
- Cemal zehir, e. c. (-2018 , 14th ismc and 8th ictibm). strategic entrepreneurial posture, entrepreneurial orientation and firm performance relationship in family businesses. joint conference . turkey, the european proceedings of social &behavioural sciences.,
- Cemal Zehir, Y. G. (2016). “Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 235. ,
- Chien, M. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), , 289-291.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling ..*Modern methods for business research*, 295(2. ,(
- Chrétien, L. A. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1. (

- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1).
- Christian M. Ringle, M. S. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research,. *The International Journal of Human Resource Management*, 31:12 , 1617-1643.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358 , 343.
- Covin, J. G. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines ..*Entrepreneurship theory and practice*, 43(1.,(
- Covin, J. G. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions . .*Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1. ,(
- Covin, J. G. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*,10(1), , pp. 75-87.
- Covin, J. G. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. . *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1. ,(
- D Guest. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 ,503- 521.
 - and Rubery, J. Grimshaw. (2007). Economics and HRM. In: Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. Oxford: Eds., Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press. ,
- Daft, R. (2000). *Organization Theory and Design*. U.S.A.: (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson earning. .
- Darwish, T. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. . London: Cambridge Scholars Publications.
- Darwish, T.K. (2013). *Strategic HRM and performance: Theory and practice*. . London: Cambridge Scholars Publications.
- David E. Guest. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda . *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3. ,

- Delaney, J. T. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance ..Academy of Management journal, 39(4) , 949-969.
- Delery, J. E. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of management Journal, 39(4) , 802-835.
- Delery, J. E. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. Research in personnel and human resources management, 20.,
- Donbesuur, F. B. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions . . Journal of Business Research, 118 , 150-161.
- Drucker, P. (. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper and Row.
- Farouk, S. A.-N. (2016). "HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation" . International Journal of Productivity and Performance Managem.
- Fayol, Henri. (1971). administration industrielle et générale. paris: édition dunod.
- Fayol, Henri. (1990). administration industrielle et générale. PARIS: édition ENAG.
- Fredric colin, g. (2016). la gestion des ressources humaines dans la fonction public. France.
- friendrich, A. a. (2012.(
- Gavera, C. I. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. Romania: Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6(2.(
- Gilmore, S. &. (2009). Human resource management. Oxford:.. 2013. United kingdom: Oxford University Press. 2nd edition.
- Griffin, M. (2003). Organizational Performance Model .
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. International journal of human resource management, 8(3) , 263-276.
- Gurhan uysal. (2013). dimension american SHRM : human capital, RH system and firm performance,. journal of us-china public administration, N° 7 ،721.

- Gurhan Uysal, T. (2014). HRM, Strategic. vol06, N°1.
- Hair, J. F. (2017a). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F. (2017b). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling: SAGE Publications .
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. Computational statistics, 28.,
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. .Academy of management journal, 38(3), , 635-672.
- Ichniowski, C. (1992). Human resource practices and productive labor-management relations. Research frontiers in industrial relations and human resources.
- Iqbal, A. (2019). "The strategic human resource management approaches and organisational performance: The mediating role of creative climate. Journal of Advances in Management Research, Vol. 16 No. 2.
- J Pfeffer. (1998). Seven practices of successful organizations. . California Management Review, 40(2) . California.
- Javier, J. (2002). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science, 1, , 52-76.
- Jean-michel, p. (2008). théirie des organisation, DUNOD. paris: troisième édition, paris.
- John, S. (1995). Human Resource Management:. London.: A Critical Text. Routledge.,
- K.L. and Reio, T.G. Ferguson. (2010). "Human resource management systems and firm performance", . Journal of Management Development, Vol. 29 No. 5. ,
- Kaplan, R. a. (2001). The strategy-focused organization", Strategy & Leadership. Vol. 29 No. 3.
- Katou, A. A. (2017). "How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis,". International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing, vol. 66(6. (
- Kehoe, R. R. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management, 39(2), , 366–391.

- Khalaf, R. K., Y., H. H., & Obeidat, B. (2019). Reviewing the Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Employee Engagement on Organizational Performance. ; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.8, No.1 , 7-23.
- Lado, A. A. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. The Academy of Management Review, 19(4).
- Loie Cadin, F. G. (2012). Gestion Des Ressources Humaines. Paris: 4ème édition, Dunod.
- Lorino P. ., J. J. (1996). 'Le pilotage de l'entreprise: de la mesure à l'interprétation', Cohérence, pertinence et évaluation, coordonné par Cohendet P. Paris.: Editions Economica, Finance et stratégie.
- Lowry, P. a. (2014).
- Lumpkin, G. T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ..Academy of management Review, 21(1. ,(
- M Armstrong. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. . London.: 10th Edition, Kogan Page Publishing.
- M. Y. Abu Keir. ((2016)). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain Private Universities. (Doctoral dissertation . , Cardiff Metropolitan University.(
- Masa'deh, R. A.-H. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance", Benchmarking. An International Journal, Vol. 25 No. 8.
- McMahan, G. C. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects . . Research in personnel and human resource management, 4(1), 99-122. , p102.
- Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, and D. Q. Mills. Beer. (1984). Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York : , NY: Free Press.,
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science, V 29, N°7. ,
- Mitchel, A. (2009). 1, armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition,, united kingdom.

- Mitchell, H. (2002). Strategic worth of human resources: driving organizational performance ..Canada.: Universalialia, Canada.
- ML, D Gotteland. Perret Gavard.
- Morin eh, s. b. (1994). léfficacité de l'organisation, théorie, représentation et mesures. édition gaetan morin.
- Nasir, W. M. (2017). Strategic orientation and performance of SMEs in Malaysia. Sage Open, 7(2), 2158244017712768 .
- Nazar, N. R. (2018). Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan ..Business Management and Strategy, 9(1.,(
- Nunnally, J. a. (1994). The Assessment of Reliability. . Psychometric Theory, 3.
- Nwachukwu, C. C. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model ..
- Obeidat, B. (2016). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance:The Mediating Role of Innovation. International Journal of Communications, Networkand System Sciences, 9, , 478-505.
- Obeidat, M. A.-d. (2018). "The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector," Modern Applied Science. canada: Canadian Center of Science and Education, vol. 12(6.,(
- Peters, A. K. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. , Tourism Recreation Research, 43:1, 2-14.,
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard Business School Press.
- Preacher, K. J. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models ..Behavior research methods, 40(3.(
- Prieto, I. &. (2006). Learning Capability and Business Performance: A Non Financial and Financial Assessment. The Learning Organization, 13(2), , 166-185.
- prime Franck. (2015). les ressources humaines numériques en 32 témoignages. France: édition kawa.
- Purnomo, M. P. (2019). Entrepreneurial Orientation in Micro and Small Enterprises of Traditional Food Centers in Bandung .. ,West Java: Binus Business Review, 10(3. ,(

- R. Likert. (1961). New patterns of management .
- R., Abdelmadjid, B. Akila. (2017). Etude exploratoire des réalités des pratiques de GRH et performance des entreprises Algériennes. Cas d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Revue Des économies nord Africaines, 17(02. ,(
- Richard, P. J. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice . .Journal of management, 35(3), , 718-804.
- Ringle, C. M. (2020). "Partial least squares structural equation modeling in HRM research". The International Journal of Human Resource Management, 31(12), , 1617-1643.
- Ringle, C. W. (2015). "SmartPLS 3, SmartPLS GmbH, Boenningstedt", available at: www.smartpls.com .
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place 58. Pers. Psychol.
- Schuler, r. (1995). managling human resources,. fifth ed, west shing company new.
- Schuler, R. S. (1999). Linking competitive strategies with human resource management practices. . Strategic human resource management.
- Sekiou, b. f. (2004). gestion des ressources humains. canada: 2eme édition de boeck.,
- Storey, C. &. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. European Journal of Marketing, 47. ,
- Tang, Z. K. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation ..International Entrepreneurship and Management Journal, 5, , 181-201.
- Tsai, C. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. Journal of Organizational Change Management, 21(3), , 367-384.
- Ulrich, D. (. (1991). « Using Human Resources for Competitive Advantage », in I. Killmann, Killmann et Associates (éd.), Making Organizations Competitive, . JosseyBass, San Francisco, CA.
- Urban, B. (2019). The influence of the regulatory, normative and cognitive institutions on entrepreneurial orientation in South Africa. . The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 20(3), , 182-193.

- Uysal, G. (2014). Convergence or divergence between European HRM and American HRM . .Journal of Business and Economics, ISSN, 2155-7950 .
- Uysal, G. (2014). Taylor, HRM, strategic HRM with jobs, employee performance, business performance relationship: HR governance through 100 years. . International Journal of Business and Management Studies, 6(1), 87-96. , p91.
- Vila-Lopez, N. &. (2018). North American entrepreneurs in Cuba: which entry mode and government affiliation strategy? . European Journal of Management and Business Economics.
- wassila nadjat Belghanami. (2013-2014). la GRH à travers les competences pour améliorer la performance de l'entreprise. mémoire de magister management . ORAN 'universsité d'oran 'ALGERIE: universsité d'oran.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm », . Strategic Management Journal, vol. 5 , 171-180.
- Wetzels, M. O.-S. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: . Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly.
- Wheelen, T. L. (2017). Strategic Management and Business Policy. Edition 15th,Pearson.
- Wright, P. M. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. International Journal of Human Resource Management, 5(2. (
- Wright, P. M. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), , 295-321.
- www.smartpls.com.(بلا تاريخ) .
- www.smartpls.com .(بلا تاريخ). Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015), "SmartPLS 3, SmartPLS GmbH, Boenningstedt", available at.:
- Youndt, M. A. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of management Journal, 39(4) , 836-866.
- Yvan, p. (2003). la gestion des ressources humaines. edition économique.
- Zehir, C. C. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210.
- Zehir, C. C. (2019). Strategic Entrepreneurial Posture, Entrepreneurial Orientation And Firm Performance Relationship In Family Businesses. In

M. Özşahin. T. Hıdırlar (Eds.): New Challenges in Leadership and Technology Management, vol 54. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences

الملاحق

الملحق (1) إستمارة إستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران "2"
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: حوكمة المنظمات و إدارة الموارد البشرية

الموضوع: إستمارة إستبيان توزع على الإدارة الوسطى والإدارة العليا في المؤسسات
الجزائرية

العنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، التوجه الريادي
كمتغير وسيط

- من وجهة نظر -

تهدف دراستنا إلى إختبار الدور الوسيط للتوجه الريادي في التأثير على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة عينة من المدراء والمسيرين للمؤسسات الجزائرية، وذلك لإستعمال بحث مقدّم لنيل شهادة الدكتوراه، وعليه أرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بتعبئة كافة فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والإحترام.

الطالبة: أسماء بن عربية

القسم الأول: البيانات الشخصية

ضع إشارة (x) حول الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر () أنثى ()
 2- السن: أقل من 30 () ، 30-39 () ، 40-49 () ، 50-59 () ، 60 فما فوق () .
 3- الحالة الاجتماعية: أعزب () ، متزوج () ، مطلق () ، أرمل () .
 4- المؤهل العلمي: ثانوي () ، شهادة ليسانس () ، شهادة ماستر () ، شهادة مهندس () ، شهادة دكتوراه () ، أخرى:
 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات () ، 5-10 سنوات () ، 10-20 سنة () ،
 20-30 سنة () ، 30 فما فوق () .
 6- عدد سنوات العمل بهذه المؤسسة: أقل من سنة () ، 1-5 سنوات () ، 5-10 سنوات () ، 10-20 سنة () ، 20-30 سنوات () ، سنة فما فوق ()
 7- الوظيفة الحالية التي تشغلها: مدير عام () ، نائب مدير عام () ، مدير () ،
 رئيس قسم GRH () ، مدير GRH () ، أخرى:
 القسم الثاني: بيانات المؤسسة
 1- مجال النشاط:
 صناعي () ، تجاري () ، مالي () ، خدماتي () ،
 فلاحي ()
 2- ملكية المؤسسة:
 قطاع عام () ، قطاع خاص () ، قطاع مختلط بين العام
 والخاص ()
 3- عدد العمال على المستوى الوطني:
 من 10 إلى 49 () ، من 50 إلى 250 () ، من 251 إلى 999 ()
 من 1000 فما فوق () ، أخرى:
 4- عمر المؤسسة:
 أقل من 5 سنوات () ، من 5 إلى 10 سنوات ()
 من 11 إلى 15 سنة () ، من 16 فما
 فوق ()

المحور الأول: عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية

العبارات				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

أولاً: الاستقطاب والتعيين:				
				1- تستند المؤسسة لدراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العاملين على وكالات التوظيف: ANEM، DAS، ...، emploi tic
				2- تعتمد المؤسسة في عملية الاستقطاب على تحليل وتوصيف الوظائف
				3- تستخدم المؤسسة الاختبارات المنظمة بغرض تقييم المترشحين المختارين
				4- تستخدم المؤسسة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والموصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة
				5- تعتمد المؤسسة في قرار التعيين على نتائج عملية الإختيار
				6- تعتمد المؤسسة في تعيين العاملين على معايير موضوعية سابقة
ثانياً: التدريب والتطوير:				
				1- تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بناء على مشاكل الأداء أو مشاكل الوظيفة
				2- تعتمد المؤسسة على تصميم برنامج تدريبي ضمن أهداف محددة، وتحديد الفئة المستهدفة
				3- تعتمد المؤسسة في تطوير وتدريب عمالها على التدريب الداخلي فقط
				4- تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد مخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين
				5- تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي والعمال في نهاية التدريب
				6- تقيم المؤسسة ما اكتسبه العمال من هذا البرنامج التدريبي بعد مدة زمنية
				7- تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبرامج التدريبية للعمال (كدورة القيادة، ودورة الاتصال ...)
				8- أنشأت المؤسسة مركزاً خاصاً بها للتكوين
ثالثاً: الأجور والتعويضات:				
				1- تتمتع المؤسسة بنظام متكامل للأجور والحوافز مما يمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة
				2- تسعى الشركة إلى تحديث نظام الأجور والتعويضات يتماشى مع البيئة التنافسية
				3- تستند المؤسسة في تحديد الأجور والتعويضات للعمال على المؤهل العلمي
				4- تعتمد المؤسسة في تحديد الأجور والتعويضات للعمال على الخبرة المهنية والأقدمية
				5- تمنح المؤسسة حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار والتميز للعمال

					6- تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز والتعويضات لكل عامل
					7- تخصص المؤسسة جزء من الأرباح لتقسيمه على العمال
رابعاً: تقييم الأداء:					
					1- تتبنى المؤسسة معايير خاصة لتقييم أداء العمال
					2- تعتمد المؤسسة على معايير تقييم الأداء مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المحدد سابقاً
					3- تعتمد المؤسسة في تقييم أداء العمال على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع
					4- تعطي المؤسسة للعمال الحق في الإطلاع على نتيجة تقييم أداءه
					5- تعتمد المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم أداء العمال
					6- تستخدم المؤسسة نتائج تقييم أداء العمال في عملية الترقية والنقل للعمال
					7- تتبنى المؤسسة تقييم أداء العمال بصفة دورية
خامساً: الأمن والصحة المهنية					
					1- تتبنى المؤسسة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مثل: (OHSAS 18001) أو (ISO 45001).
					2- توفر المؤسسة لعمالها أماكن عمل صحية وآمنة
					3- تحرص المؤسسة على التزام العمال بارتداء تجهيزات الأمن والوقاية، واحترام قواعد السلامة والصحة المهنية.
					4- تسعى المؤسسة إلى منع وقوع الحوادث المهنية وتجنب الخسائر عن طرق اتخاذ الإجراءات اللازمة
					5- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها على نظام الأمن والسلامة المهنية

المحور الثاني: عبارات الأداء التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
أولاً: الأداء المالي					
					1- تزداد ربحية المؤسسة بشكل أسرع مقارنة بمتوسط الصناعة
					2- يعتبر العائد على الأصول (ROA) للشركة أعلى بكثير من متوسط الصناعة
					3- تحقق المؤسسة القيمة المضافة لكل موظف بمعدل أعلى بكثير من متوسط الصناعة
ثانياً: الأداء غير المالي					
					1- تحتفظ المؤسسة بالعملاء الحاليين، وتستطيع جذب عملاء جدد
					2- يرتفع عدد شكاوى العملاء خلال الفترة الماضية بقوة
					3- تتحسن سمعة المؤسسة لدى العملاء
					4- تعتبر المؤسسة علاقتها مع الموردين ممتازة لأننا نحافظ على شراكات حقيقية معهم
					5- تتمتع المؤسسة بثقة متبادلة مع مورديها
					6- تنتج المؤسسة منتجات ذات جودة عالية
					7- يرتفع صافي التذبذب للموظفين بشكل كبير داخل المؤسسة
					8- ترتفع إنتاجية الموظفين عن متوسط الصناعة
					9- الموظفون لا يشعرون بالتزام خاص تجاه المؤسسة
					10- معدل التغيب في المؤسسة مرتفع جداً مقارنة بالمنافسين

المحور الثالث: عبارات التوجه المقاولاتي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
أولاً: العدوانية التنافسية					

				1- تضحى المؤسسة بأرباحها لزيادة حصتها في السوق
				2- تخفض المؤسسة سعر المنتج أحيانا، لزيادة الحصة السوقية
				3- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لزيادة الحصة السوقية، وتكلفة التدفق النقدي وخفض المردودية
				4- تحقق المؤسسة حصة سوقية، وذلك عن طريق تسقيف أسعارها وتخفيضها مقارنة بأسعار منافسيها
ثانيا: الإبداع والابتكار				
				1- تقبل المؤسسة بالابتكارات والإبداعات التقنية القائمة على نتاج البحث في وقت قصير
				2- تهتم وتقبل المؤسسة الإبداعات والابتكارات بسهولة
				3- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لإبداع والابتكار
				4- تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار في أعمالها
				5- تعفي المؤسسة الأفراد المبدعون في حالة عدم نجاح مشروعهم الإبداعي
ثالثا: الإستباقية				
				5- تسبق المؤسسة منافسيها في إنتاج وطرح منتجات جديدة بسرعة وكفاءة
				6- تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة في السوق
				7- تعمل المؤسسة على تطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها أكثر من منافسيها
				8- تقوم المؤسسة بإنتاج وطرح منتجاتها في السوق دائما قبل منافسيها
رابعا: المخاطرة				
				1- تخاطر المؤسسة بإدارة المشاريع ذات العائد الكبير
				2- تعمل المؤسسة في بيئة ذات مخاطر
				3- تتبنى المؤسسة خطة فعالة لمواجهة المخاطر في إدارة أعمالها وأنشطتها
				4- تستخدم المؤسسة أنشطة غير مدروسة مسبقا، لكن بشروط وذلك من أجل تحقيق أهدافها.
خامسا: الاستقلالية (الحكم الذاتي)				
				1- تعتمد المؤسسة على استخدام طرق صحيحة ومجربة في ممارسة الأنشطة
				2- تصادق المؤسسة تدريجيا على المشاريع الجديدة
				3- تتحفظ المؤسسة في اتخاذ القرارات المهمة

الملحق (2) إستمارة إستطلاع آراء المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة محمد بن أحمد وهران "2"
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استمارة استطلاع آراء المحكمين

الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، التوجه الريادي كمتغير وسيط - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.

وكمطلب أساسي لاستكمال الفصل التطبيقي لأطروحة الدكتوراه للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وأرجو من سيادتكم التكرم بإدلاء رأيكم حول مختلف أبعادها وعباراتها، وأقترح التعديلات التي يمكن أن تتم عليها لإجراء الدراسة، وليتم توزيعها على عدد من المدراء، نواب المدراء، رؤساء قسم إدارة الموارد البشرية، مدراء الموارد البشرية، لعينة من المؤسسات المتوسطة والكبرى الجزائرية.

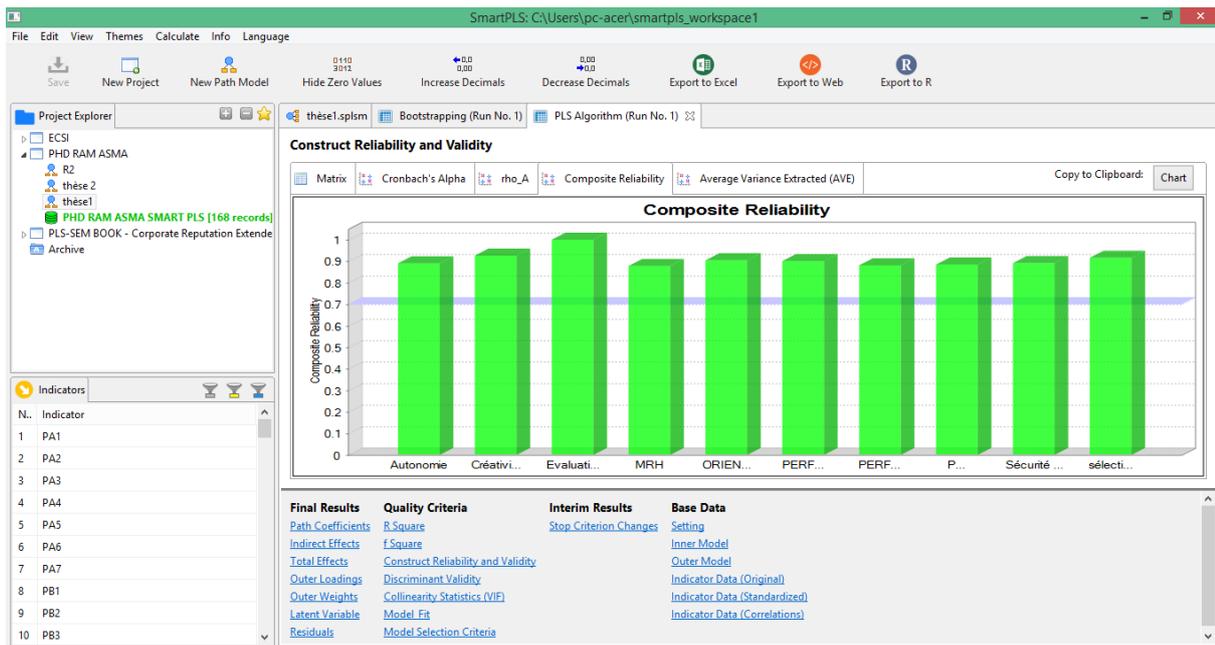
ملاحظة حول قواعد التحكيم:

يرجى من سيادتكم وضع إشارة (X) في خانة قرار التحكيم إذا كانت العبارة مناسبة أو غير مناسبة، حسب رأي المحكم، وكتابة ما يراه مناسباً كبديل للعبارة غير المناسبة.

الملحق (3) قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

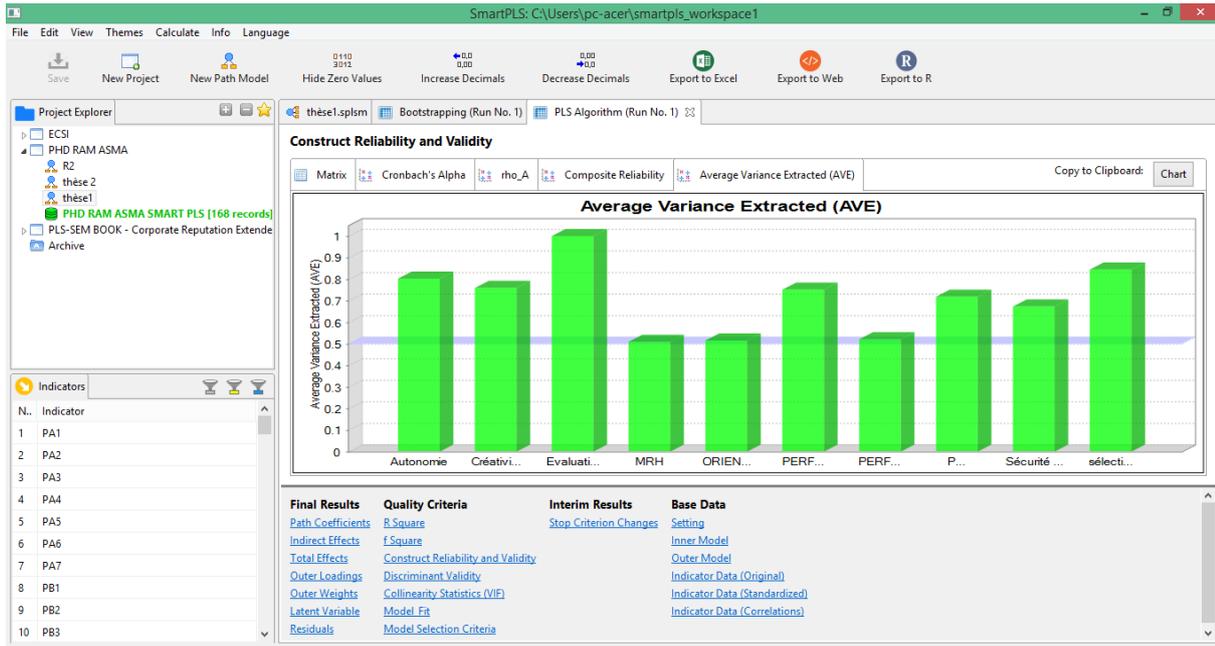


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022
 الملحق (4) قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022

الملحق رقم (5) نتائج AVE



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022

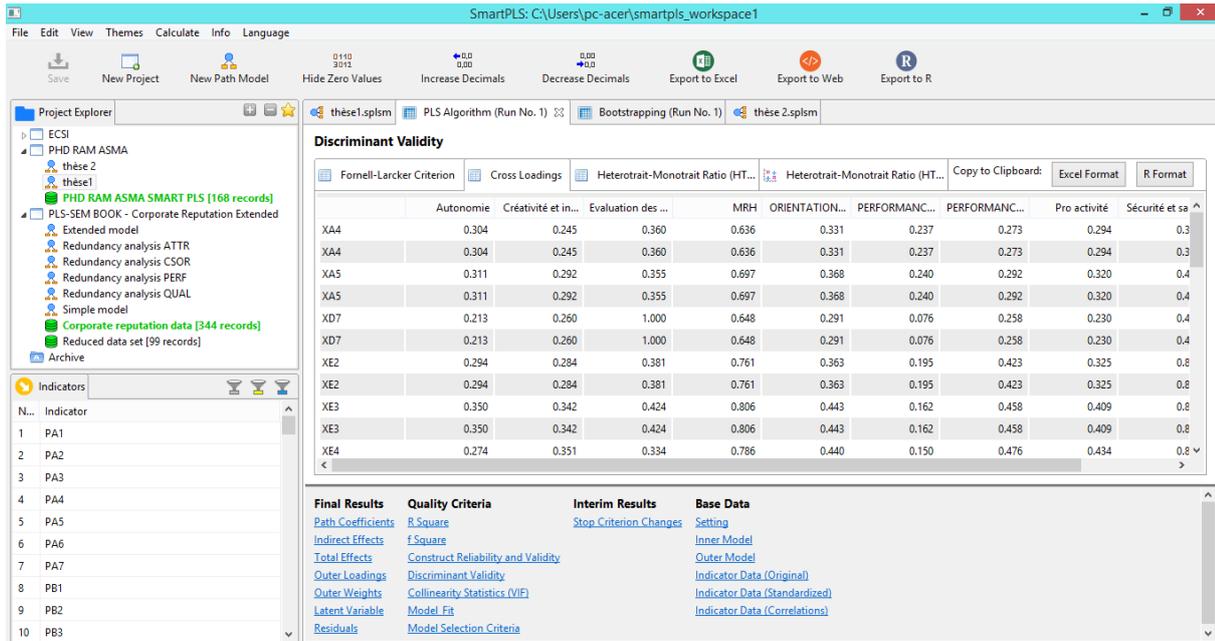
الملحق رقم (6) نتائج قيم التثبعات لإبعاد الدراسة

The screenshot displays the 'Construct Reliability and Validity' section in SmartPLS. A table shows the reliability and validity results for ten indicators. The table includes columns for Cronbach's Alpha, rho_A, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE).

Indicator	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Autonomie	0.756	0.770	0.890	0.803
Créativité et innovation	0.893	0.902	0.926	0.759
Evaluation des performances	1.000	1.000	1.000	1.000
MRH	0.837	0.842	0.878	0.510
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR	0.879	0.886	0.904	0.516
PERFORMANCE FINANCIERE	0.841	0.894	0.900	0.751
PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.840	0.861	0.881	0.521
Pro activité	0.804	0.814	0.884	0.719
Sécurité et santé au travail	0.835	0.845	0.891	0.673
sélection et recrutement	0.816	0.821	0.916	0.844

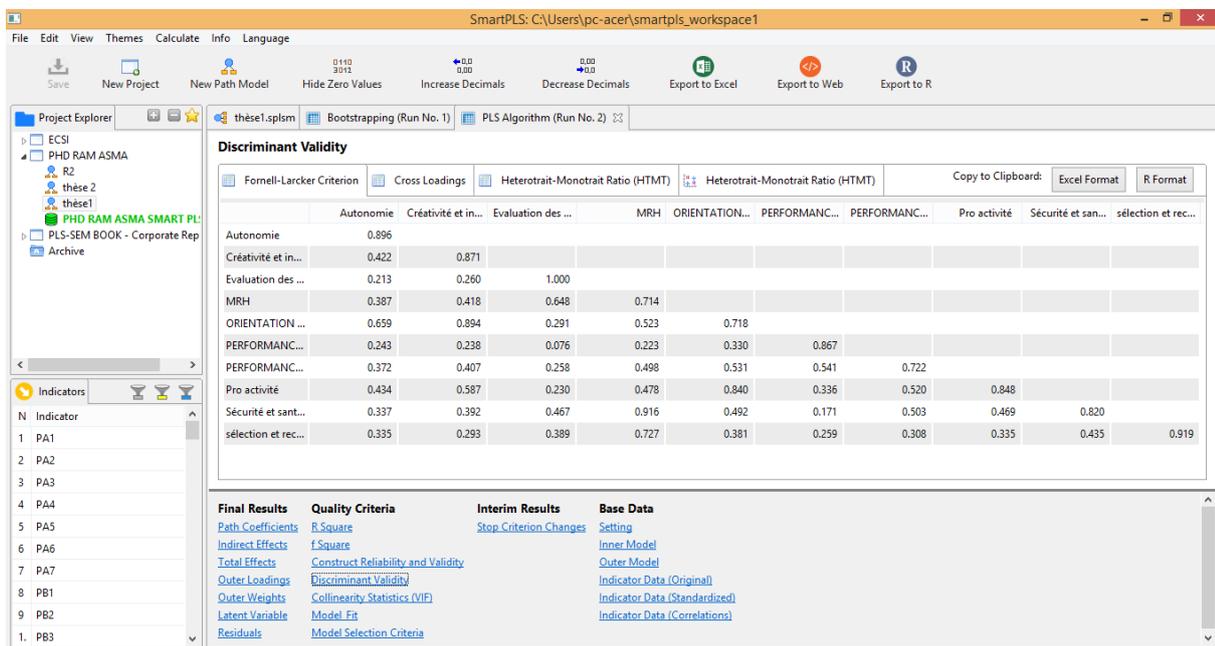
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022

الملحق رقم (7) نتائج الصدق التمايزي (Discriminant validity)



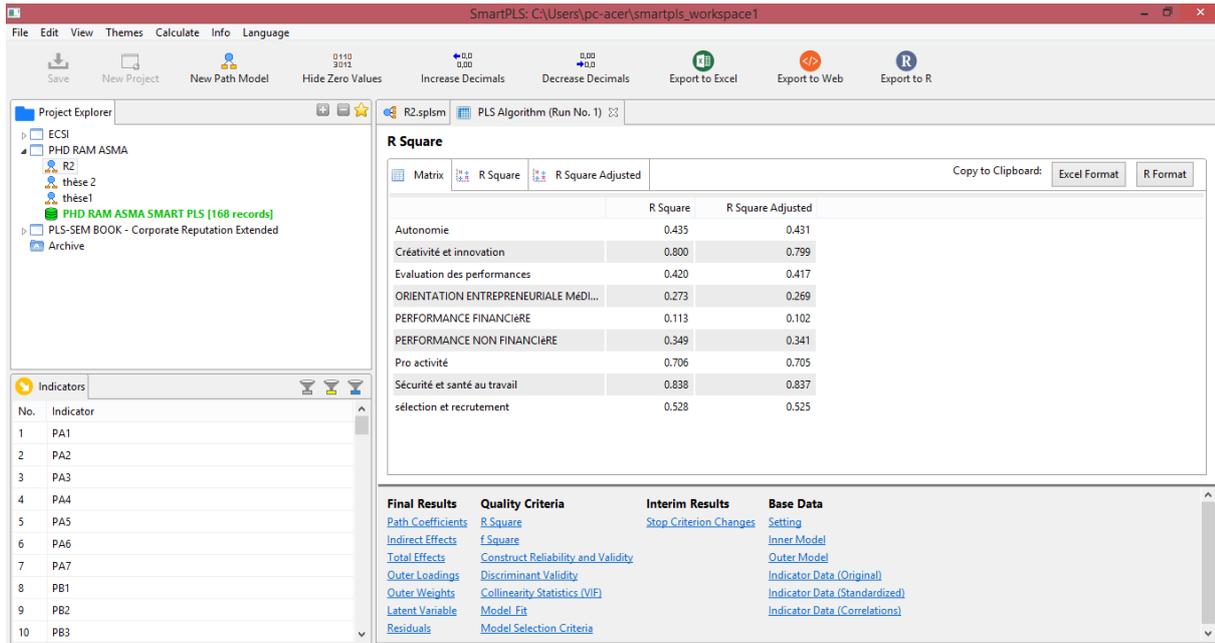
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022
الملحق رقم (8) نتائج الصدق التمايزي

تداخل المتغيرات (Variable Correlation- Root Squar of AVE)

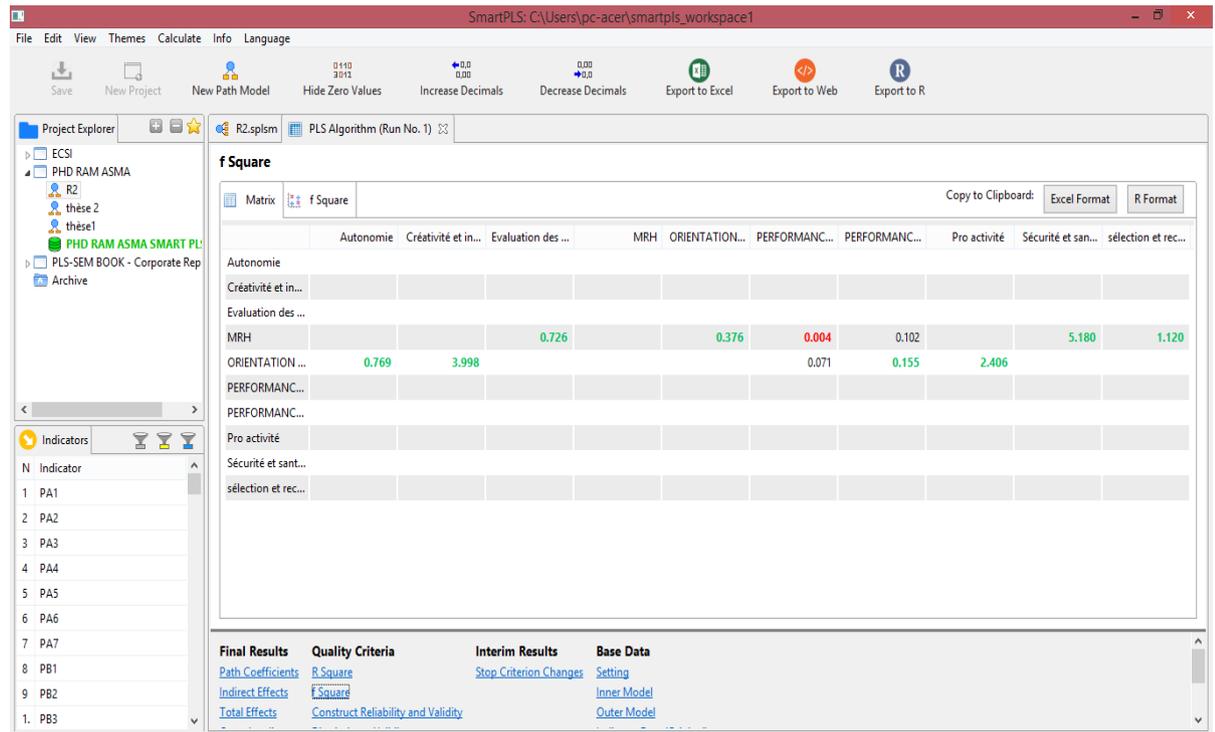


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (9) قيم معامل التحديد R^2 (Coefficient of Determination)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.
الملحق رقم (10) قيم حجم الأثر f^2 (Effect Size)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (11) قيم العلاقة التنبؤية Q^2 (Predictive Relevance)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: R2.splsm, PLS Algorithm (Run No. 1), Blindfolding (Run No. 1)

Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Autonomie	336.000	224.266	0.333
Créativité et innovation	672.000	272.117	0.595
Evaluation des performances	168.000	100.226	0.403
MRH	1176.000	1176.000	
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR	1512.000	1307.821	0.135
PERFORMANCE FINANCIERE	504.000	469.610	0.068
PERFORMANCE NON FINANCIERE	1176.000	974.146	0.172
Pro activité	504.000	254.512	0.495
Sécurité et santé au travail	672.000	302.233	0.550
sélection et recrutement	336.000	192.370	0.427

Final Results: Construct Crossvalidated Redundancy, Construct Crossvalidated Commuality, Indicator Crossvalidated Redundancy, Indicator Crossvalidated Commuality

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (12) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer: thèse1.splsm, Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	2.5%	97.5%
MRH -> Evaluation des performances	0.648	0.650	0.531	0.746
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR	0.523	0.522	0.346	0.673
MRH -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.069	0.077	-0.091	0.249
MRH -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.303	0.305	0.083	0.504
MRH -> Sécurité et santé au travail	0.916	0.916	0.870	0.949
MRH -> sélection et recrutement	0.727	0.720	0.529	0.840
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Autonomie	0.659	0.657	0.488	0.776
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Créativité et innovation	0.894	0.895	0.851	0.928
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.294	0.297	0.124	0.458
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.373	0.380	0.202	0.564
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Pro activité	0.840	0.840	0.767	0.894

Final Results: Path Coefficients, Total Indirect Effects, Specific Indirect Effects, Total Effects, Outer Loadings, Outer Weights

Histograms: Path Coefficients Histogram, Indirect Effects Histogram, Total Effects Histogram

Base Data: Setting, Inner Model, Outer Model, Indicator Data (Original), Indicator Data (Standardized)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (. 13) قيم تحليل المسار (Path Coefficients)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

thèse1.splsm Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
MRH -> Evaluation des performances	0.648	0.650	0.054	12.015	0.000
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR	0.523	0.522	0.083	6.303	0.000
MRH -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.069	0.077	0.087	0.793	0.428
MRH -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.303	0.305	0.106	2.853	0.004
MRH -> Sécurité et santé au travail	0.916	0.916	0.020	45.992	0.000
MRH -> sélection et recrutement	0.727	0.720	0.080	9.086	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Autonomie	0.659	0.657	0.075	8.847	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Créativité et innovation	0.894	0.895	0.019	45.892	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.294	0.297	0.084	3.492	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.373	0.380	0.092	4.037	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Pro activité	0.840	0.840	0.032	25.865	0.000

Final Results Histograms Base Data

Path Coefficients Path Coefficients Histogram Setting

Total Indirect Effects Indirect Effects Histogram Inner Model

Specific Indirect Effects Total Effects Histogram Outer Model

Total Effects Indicator Data (Original)

Outer Loadings Indicator Data (Standardized)

Outer Weights

Indicators

N. Indicator

1 PA1

2 PA2

3 PA3

4 PA4

5 PA5

6 PA6

7 PA7

8 PB1

MEAN MEDIAN MIN MAX STDEV MISSING

2.90 3.00 1.00 7.00 1.14 -

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (. 14) الأثر غير المباشر (Specific Indirect Effect)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

thèse1.splsm Bootstrapping (Run No. 1)

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Créativité et innovation	0.467	0.467	0.077	6.098	0.000
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.195	0.198	0.057	3.408	0.001
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Pro activité	0.439	0.440	0.079	5.525	0.000
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Autonomie	0.345	0.345	0.075	4.589	0.000
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.154	0.155	0.051	2.996	0.003

Final Results Histograms Base Data

Path Coefficients Path Coefficients Histogram Setting

Total Indirect Effects Indirect Effects Histogram Inner Model

Specific Indirect Effects Total Effects Histogram Outer Model

Total Effects Indicator Data (Original)

Outer Loadings Indicator Data (Standardized)

Outer Weights

Indicators

N. Indicator

1 PA1

2 PA2

3 PA3

4 PA4

5 PA5

6 PA6

7 PA7

8 PB1

MEAN MEDIAN MIN MAX STDEV MISSING

2.90 3.00 1.00 7.00 1.14 -

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (. 15) الأثر غير المباشر (Total Indirect Effect)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

these1.splsm Bootstrapping (Run No. 1)

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
MRH -> Autonomie	0.345	0.345	0.075	4.589	0.000
MRH -> Créativité et innovation	0.467	0.467	0.077	6.098	0.000
MRH -> Evaluation des performances					
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR					
MRH -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.154	0.155	0.051	2.996	0.003
MRH -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.195	0.198	0.057	3.408	0.001
MRH -> Pro activité	0.439	0.440	0.079	5.525	0.000
MRH -> Sécurité et santé au travail					
MRH -> sélection et recrutement					
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Autonomie					
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Créativité et innovation					
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE FINANCIERE					
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE NON FINANCIERE					
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Pro activité					

Final Results Histograms Base Data

Path Coefficients Path Coefficients Histogram Setting

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.
الملحق رقم (. 16) الأثر الكلي (Total Effect)

SmartPLS: C:\Users\pc-acer\smartpls_workspace1

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

these1.splsm Bootstrapping (Run No. 1)

Total Effects

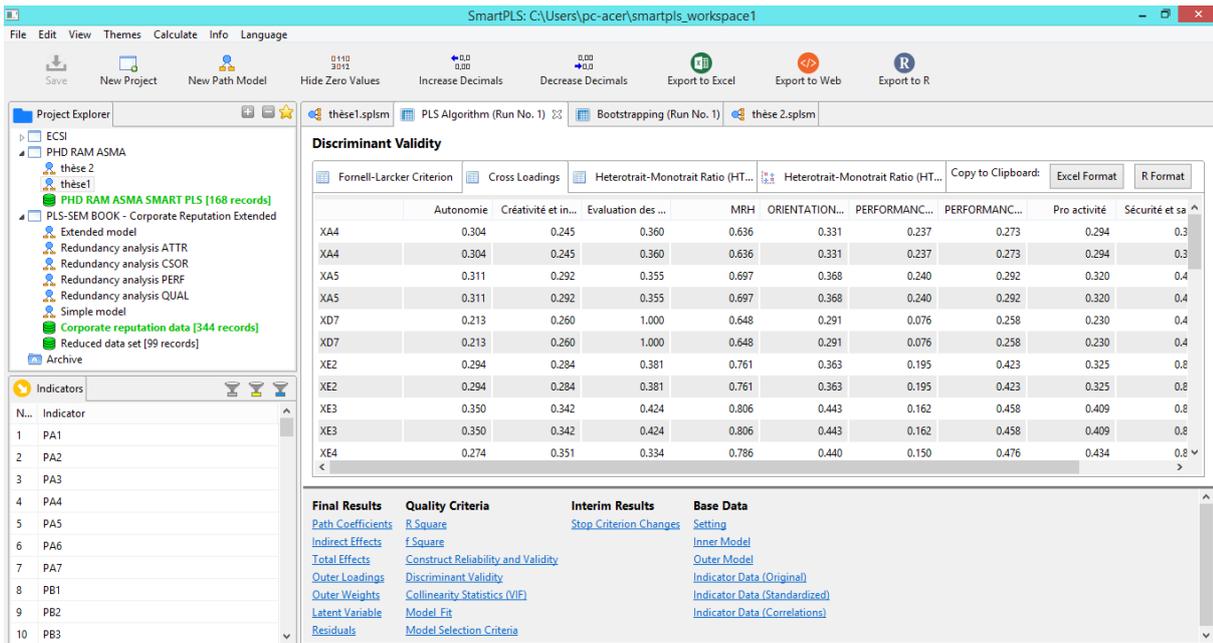
Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
MRH -> Autonomie	0.345	0.345	0.075	4.589	0.000
MRH -> Créativité et innovation	0.467	0.467	0.077	6.098	0.000
MRH -> Evaluation des performances	0.648	0.650	0.054	12.015	0.000
MRH -> ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR	0.523	0.522	0.083	6.303	0.000
MRH -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.223	0.232	0.072	3.109	0.002
MRH -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.498	0.502	0.081	6.133	0.000
MRH -> Pro activité	0.439	0.440	0.079	5.525	0.000
MRH -> Sécurité et santé au travail	0.916	0.916	0.020	45.992	0.000
MRH -> sélection et recrutement	0.727	0.720	0.080	9.086	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Autonomie	0.659	0.657	0.075	8.847	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Créativité et innovation	0.894	0.895	0.019	45.892	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE FINANCIERE	0.294	0.297	0.084	3.492	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> PERFORMANCE NON FINANCIERE	0.373	0.380	0.092	4.037	0.000
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE MEDIATEUR -> Pro activité	0.840	0.840	0.032	25.865	0.000

Final Results Histograms Base Data

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (. 17) Cross Loadings



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 3.3.9 سنة 2022.

الملحق رقم (18) الصدق و الثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	168	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	66

Total	168	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,707	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	5	,783	4

الملحق رقم (19) البيانات الشخصية

		Statistiques										
		الجنس	السن	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	الخبرة	سنوات عدد الخبرة بالمؤسسة	الوظيفة الحالية	طبيعة المؤسسة	ملكية المؤسسة	عدد العمال	عمر المؤسسة
N	Valide	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	130	77,4	77,4	77,4
	أنثى	38	22,6	22,6	100,0
Total		168	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	14	8,3	8,3	8,3
	30-39	54	32,1	32,1	40,5
	40-49	66	39,3	39,3	79,8
	50-59	29	17,3	17,3	97,0
	60 وما فوق	5	3,0	3,0	100,0
Total		168	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	33	19,6	19,6	19,6
	متزوج	127	75,6	75,6	95,2
	مطلق	8	4,8	4,8	100,0
Total		168	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	11	6,5	6,5	6,5
	ليسانس	65	38,7	38,7	45,2
	ماستر	36	21,4	21,4	66,7

مهندس	47	28,0	28,0	94,6
دكتوراه	6	3,6	3,6	98,2
deua	1	,6	,6	98,8
تقني سامي	2	1,2	1,2	100,0
Total	168	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	8,3	8,3	8,3
5-10 سنوات	38	22,6	22,6	31,0
10-20 سنوات	73	43,5	43,5	74,4
20-30 سنوات	31	18,5	18,5	92,9
أكثر من 30 سنة	12	7,1	7,1	100,0
Total	168	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 1 سنة	12	7,1	7,1	7,1
1-5 سنوات	28	16,7	16,7	23,8
5-10 سنوات	37	22,0	22,0	45,8
10-20 سنة	59	35,1	35,1	81,0
20-30 سنة	23	13,7	13,7	94,6
ظاكثر من 30 سنة	9	5,4	5,4	100,0
Total	168	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير عام	8	4,8	4,8	4,8
نائب المدير العام	6	3,6	3,6	8,3
مدير	50	29,8	29,8	38,1
رئيس قسم إدارة الموارد البشرية	12	7,1	7,1	45,2
مدير إدارة الموارد البشرية	12	7,1	7,1	52,4
نائب المدير	8	4,8	4,8	57,1
مكلف دراسات	3	1,8	1,8	58,9
مسؤول الموارد البشرية	4	2,4	2,4	61,3
رئيس قسم إدارة الموارد البشرية	17	10,1	10,1	71,4
مسؤول تجاري	22	13,1	13,1	84,5

مسؤول التسويق	11	6,5	6,5	91,1
رئيس المنتجات	4	2,4	2,4	93,5
رئيس الإدارة	5	3,0	3,0	96,4
مساعد رئيس المدير العام	2	1,2	1,2	97,6
نائب المدير الجهوي	1	,6	,6	98,2
مدير بالنيابة	3	1,8	1,8	100,0
Total	168	100,0	100,0	

الملحق رقم (20) البيانات الشركة

طبيعة نشاط المؤسسة

	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
صناعي Valide	26,8	26,8	26,8
تجاري	13,1	13,1	39,9
مالي	20,8	20,8	60,7
خدماتي	13,1	13,1	73,8
فلاحي	1,2	1,2	75,0
مالي تجاري	1,2	1,2	76,2
خدماتي تجاري	7,7	7,7	83,9
مالي خدماتي	2,4	2,4	86,3
مالي تجاري صناعي	,6	,6	86,9
خدماتي صناعي تجاري	8,3	8,3	95,2
فلاحي تجاري	1,2	1,2	96,4
صناعي تجاري خدماتي	3,0	3,0	99,4
صناعي خدماتي	,6	,6	100,0
Total	100,0	100,0	

ملكية المؤسسة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide قطاع عام	111	66,1	66,1	66,1
قطاع خاص	40	23,8	23,8	89,9
قطاع مختلط بين الخاص و العام	17	10,1	10,1	100,0
Total	168	100,0	100,0	

		عدد العمال			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10-49	14	8,3	8,3	8,3
	50-250	27	16,1	16,1	24,4
	251-999	27	16,1	16,1	40,5
	أكثر من 1000	100	59,5	59,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

		عمر المؤسسة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	4	2,4	2,4	2,4
	5-10 سنوات	12	7,1	7,1	9,5
	11-15 سنة	9	5,4	5,4	14,9
	16 فما فوق	143	85,1	85,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الملحق رقم (21) الإتساق الداخلي

Corrélations

		البعد_XA	دراسة المؤسسة تستند ومصادره العمل سوق لإستقطاب المتعددة وكالات على العاملين كوكالة:التوظيف	عملية في المؤسسة تعتمد تحليل على الإستقطاب الوظائف وتوصيف	المؤسسة تستخدم المنظمة الإختبارات المترشحين تقييم بغرض المختارين	وسائل المؤسسة تستخدم لقياس متعددة إختيار والمواصفات الخصائص للمتقدمين الفردية الشاغرة للوظائف	عند المؤسسة تعتمد على التعيين قرار إختيار الإختيار عملية نتائج	تعيين في المؤسسة تعتمد معايير على العاملين سابقا موضوعة
البعد_XA	Corrélacion de Pearson	1	,589**	,762**	,682**	,772**	,769**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168
العمل سوق لدراسة المؤسسة تستند على العاملين لإستقطاب المتعددة ومصادره	Corrélacion de Pearson	,589**	1	,396**	,171*	,175*	,228**	,212**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,027	,024	,003	,006
	N	168	168	168	168	168	168	168
على الإستقطاب عملية في المؤسسة تعتمد الوظائف وتوصيف تحليل	Corrélacion de Pearson	,762**	,396**	1	,453**	,503**	,478**	,416**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168
المنظمة الإختبارات المؤسسة تستخدم المختارين المترشحين تقييم بغرض	Corrélacion de Pearson	,682**	,171*	,453**	1	,506**	,551**	,297**
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168
متعددة إختيار وسائل المؤسسة تستخدم الفردية والمواصفات الخصائص لقياس الشاغرة للوظائف للمتقدمين	Corrélacion de Pearson	,772**	,175*	,503**	,506**	1	,689**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168
التعيين قرار إختيار عند المؤسسة تعتمد الإختيار عملية نتائج على	Corrélacion de Pearson	,769**	,228**	,478**	,551**	,689**	1	,423**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168	168	168
على العاملين تعيين في المؤسسة تعتمد سابقا موضوعة معايير	Corrélacion de Pearson	,647**	,212**	,416**	,297**	,485**	,423**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélation

		المؤسسة تعمل تحديد على الإحتياجات للعامل التدرّيبية مشاكل على بناء مشاكل أو الأداء الوظيفة	المؤسسة تعتمد تصميم على تدرّيبى برنامج أهداف ضمن وتحديد محددة، المستهدفة الفئة	المؤسسة تعتمد تطوير في عمالها وتدرّيب التدرّيب على او فقط الداخلي التدرّيب	المؤسسة تستعين ومعاهد بمراكز لتدرّيب مخصصة أداء وتطوير العاملين	المؤسسة تقوم البرنامج بتقييم والعامل التدرّيبى التدرّيب نهاية في	ما المؤسسة تقييم من العمال إكتسيه البرنامج هذا مدة بعد التدرّيبى زمنية	تخصص ميزانية المؤسسة للبرامج خاصة للعامل التدرّيبية القيادة، كدورة) الاتصال ودورة (...)	المؤسسة أنشأت بها خاصا مركزا للتكوين	
Xb_البعء	Corrélation de Pearson	1	,572**	,627**	,296**	,657**	,714**	,569**	,673**	,592*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
بناء للعامل التدرّيبية الإحتياجات تحديد على المؤسسة تعمل الوظيفة مشاكل أو الأداء مشاكل على	Corrélation de Pearson	,572**	1	,524**	-,045	,358**	,215**	,208**	,418**	,176*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,559	,000	,005	,007	,000	,023
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
أهداف ضمن تدرّيبى برنامج تصميم على المؤسسة تعتمد المستهدفة الفئة وتحديد محددة،	Corrélation de Pearson	,627**	,524**	1	,060	,298**	,430**	,225**	,440**	,183*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,440	,000	,000	,003	,000	,018
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
التدرّيب على عاملها وتدرّيب تطوير في المؤسسة تعتمد التدرّيب او فقط الداخلي	Corrélation de Pearson	,296**	-,045	,060	1	,236**	,103	,135	,106	,087
	Sig. (bilatérale)	,000	,559	,440		,002	,185	,080	,170	,262
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168

الملاحق

تطوير لتدريب مخصصة ومعاهد بمراكز المؤسسة تستعين العاملين أداء	Corrélation de Pearson	,657**	,358**	,298**	,236**	1	,404**	,229**	,324**	,202*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002		,000	,003	,000	,009
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
نهاية في العمال التدريبي البرنامج بتقييم المؤسسة تقوم التدريب	Corrélation de Pearson	,714**	,215**	,430**	,103	,404**	1	,396**	,471**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,185	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
بعد التدريبي البرنامج هذا من العمال إكتسبه ما المؤسسة تقيم زمنية مدة	Corrélation de Pearson	,569**	,208**	,225**	,135	,229**	,396**	1	,301**	,177*
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,003	,080	,003	,000		,000	,022
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
للعمال التدريبية للبرامج خاصة ميزانية المؤسسة تخصص (... الاتصال ودورة القيادة، كدورة)	Corrélation de Pearson	,673**	,418**	,440**	,106	,324**	,471**	,301**	1	,265*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,170	,000	,000	,000		,001
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168
للتكوين بها خاصا مركزا المؤسسة أنشأت	Corrélation de Pearson	,592**	,176*	,183*	,087	,202**	,313**	,177*	,265**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,018	,262	,009	,000	,022	,001	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		XC_البعد	بنظام المؤسسة تتمتع للأجور متكاملًا يمكن مما والحوافز تحقيق من العاملين وحاجاتهم المختلفة	تحديث إلى المؤسسة تسعى والتعويضات الأجور نظام التنافسية البيئة مع يتماشى	في المؤسسة تستند الأجور تحديد للعمال والتعويضات العلمي المؤهل على	في المؤسسة تعتمد الأجور تحديد للعمال والتعويضات المهنية الخبرة على والأقدمية	حوافز المؤسسة تمنح لتشجيع ومعنوية مالية والتميز والابتكار الإبداع للعمال	على المؤسسة تعتمد لتحديد الأداء تقييم تقارير والتعويضات الحوافز عامل لكل	الأرباح من جزء المؤسسة تخصص العمال على تقسيمه
	Corrélation de Pearson	1	,715**	,596**	,432**	,486**	,701**	,669**	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
متكاملًا بنظام المؤسسة تتمتع يمكن مما والحوافز للأجور رغباتهم تحقيق من العاملين المختلفة وحاجاتهم	Corrélation de Pearson	,715**	1	,540**	,150	,136	,496**	,313**	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,053	,079	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
تحديث إلى المؤسسة تسعى والتعويضات الأجور نظام التنافسية البيئة مع يتماشى	Corrélation de Pearson	,596**	,540**	1	-,121	,086	,431**	,247**	,279**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,119	,269	,000	,001	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
تحديد في المؤسسة تستند للعمال والتعويضات الأجور العلمي المؤهل على	Corrélation de Pearson	,432**	,150	-,121	1	,346**	,098	,283**	,084
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,119		,000	,208	,000	,281
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
تحديد في المؤسسة تعتمد للعمال والتعويضات الأجور والأقدمية المهنية الخبرة على	Corrélation de Pearson	,486**	,136	,086	,346**	1	,155*	,254**	,197*
	Sig. (bilatérale)	,000	,079	,269	,000		,045	,001	,010
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
مالية حوافز المؤسسة تمنح الإبداع لتشجيع ومعنوية للعمال والتميز والابتكار	Corrélation de Pearson	,701**	,496**	,431**	,098	,155*	1	,489**	,276**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,208	,045		,000	,000

الملاحق

	N	168	168	168	168	168	168	168	168
تقارير على المؤسسة تعتمد الحوافز لتحديد الأداء تقييم عامل لكل والتعويضات	Corrélation de Pearson	,669**	,313**	,247**	,283**	,254**	,489**	1	,278**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,001	,000		,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
من جزء المؤسسة تخصص العمال على لتقسيمه الأرباح	Corrélation de Pearson	,598**	,314**	,279**	,084	,197*	,276**	,278**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,281	,010	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المؤسسة تتبنى لتقييم خاصة معايير العمال أداء	على المؤسسة تعتمد الأداء تقييم معايير الوصف من مشتقة للوظيفة الوظيفي سابقا المحدد	في المؤسسة تعتمد على العمال أداء تقييم الأداء بين المقارنة والأداء الفعلي المتوقع	المؤسسة تعطي في الحق للعمال نتيجة على الإطلاع أدائه تقييم	في المؤسسة تعتمد الاحتياجات تحديد نتائج على التدريبية العمال أداء تقييم	المؤسسة تستخدم أداء تقييم نتائج عملية في العمال للعمال والنقل الترقية	تقييم المؤسسة تتبنى بصفة العمال أداء دورية	
البعْد_XD	Corrélation de Pearson	1	,729**	,735**	,633**	,745**	,628**	,637**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
لتقييم خاصة معايير المؤسسة تتبنى العمال أداء	Corrélation de Pearson	,729**	1	,545**	,398**	,455**	,400**	,286**	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168

الملاحق

تقييم معايير على المؤسسة تعتمد الوظيفي الوصف من مشتقة الأداء سابقا المحدد للوظيفة	Corrélation de Pearson	,735**	,545**	1	,410**	,391**	,379**	,368**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
العمال أداء تقييم في المؤسسة تعتمد الفعلي الأداء بين المقارنة على المتوقع والأداء	Corrélation de Pearson	,633**	,398**	,410**	1	,424**	,255**	,293**	,327**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
في الحق للعمال المؤسسة تعطي أداءه تقييم نتيجة على الإطلاع	Corrélation de Pearson	,745**	,455**	,391**	,424**	1	,373**	,400**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
الاحتياجات تحديد في المؤسسة تعتمد العمال أداء تقييم نتائج على التدريبية	Corrélation de Pearson	,628**	,400**	,379**	,255**	,373**	1	,310**	,444**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
أداء تقييم نتائج المؤسسة تستخدم والنقل الترقية عملية في العمال للعمال	Corrélation de Pearson	,637**	,286**	,368**	,293**	,400**	,310**	1	,370**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168
العمال أداء تقييم المؤسسة تتبنى دورية بصفة	Corrélation de Pearson	,763**	,521**	,468**	,327**	,558**	,444**	,370**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البعد_XE	إدارة نظام المؤسسة تتبنى المهنية والصحة السلامة OHSAS 18001 مثل أو ISO 45001	لعمالها المؤسسة توفر وأمنة صحية عمل أماكن المهنية	المؤسسة تحرص العمال إلتزام على تجهيزات بارتداء والوقاية، الأمن قواعد وأحترام والصحة السلامة المهنية.	الحوادث وقوع منع إلى المؤسسة تسعى إتخاذ طرق عن الخسائر وتجنب المهنية اللازمة الإجراءات	عمالها بتدريب المؤسسة تهتم والسلامة الأمن نظام على المهنية
البعد_XE	Corrélation de Pearson	1	,731**	,790**	,830**	,806**	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
الصحة السلامة إدارة نظام المؤسسة تتبنى المهنية OHSAS 18001 مثل أو ISO 45001	Corrélation de Pearson	,731**	1	,486**	,489**	,366**	,324**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
صحية عمل أماكن لعمالها المؤسسة توفر وأمنة	Corrélation de Pearson	,790**	,486**	1	,640**	,667**	,340**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
العمال إلتزام على المؤسسة تحرص وأحترام والوقاية، الأمن تجهيزات بارتداء المهنية والصحة السلامة قواعد	Corrélation de Pearson	,830**	,489**	,640**	1	,651**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
الحوادث وقوع منع إلى المؤسسة تسعى إتخاذ طرق عن الخسائر وتجنب المهنية اللازمة الإجراءات	Corrélation de Pearson	,806**	,366**	,667**	,651**	1	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168	168
نظام على عمالها بتدريب المؤسسة تهتم المهنية والسلامة الأمن	Corrélation de Pearson	,710**	,324**	,340**	,498**	,558**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168

Corrélations

		YA_ البعد	أسرع بشكل المؤسسة ربحية تزداد الماضية سنوات الثلاثة خلال	(ROA) الأصول على العائد يعتبر سنوات الثلاثة خلال أعلى للشركة الماضية .	أعلى بمعدل عامل لكل المضافة القيمة المؤسسة تحقق الماضية سنوات الثلاثة خلال
YA_ البعد	Corrélacion de Pearson	1	,875**	,911**	,826**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168
الثلاثة خلال أسرع بشكل المؤسسة ربحية تزداد الماضية سنوات	Corrélacion de Pearson	,875**	1	,754**	,524**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168
أعلى للشركة (ROA) الأصول على العائد يعتبر الماضية سنوات الثلاثة خلال	Corrélacion de Pearson	,911**	,754**	1	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168
بمعدل عامل لكل المضافة القيمة المؤسسة تحقق الماضية سنوات الثلاثة خلال أعلى	Corrélacion de Pearson	,826**	,524**	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		YB_البعء	بالعملاء المؤسسة تحتفظ جذب وتستطيع الحاليين، جدد عملاء	عدد ينخفض أو يرتفع الفترة خلال العملاء شكوى بقوة الماضية	العملاء لدى سمعة المؤسسة	تتحسن مع علاقتها ممتازة الموردين على نحافظ لأننا حقيقية شراكات معهم	تتمتع المؤسسة متبادلة بثقة مورديها مع	تنتج المؤسسة منتجات جودة ذات عالية	معدل ينخفض أو يرتفع خروج معدل العمل دوران كبير بشكل للعمال (العمال المؤسسة داخل	ترتفع إنتاجية العمال	معال رون بالتزام سنة تجاه
YB_البعء	Corrélation de Pearson	1	,502**	,464**	,710**	,704**	,719**	,674**	,452**	,620**	,
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
المؤسسة تحتفظ الحاليين، بالعملاء عملاء جذب وتستطيع جدد	Corrélation de Pearson	,502**	1	,049	,355**	,311**	,252**	,414**	,131	,339**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,529	,000	,000	,001	,000	,090	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
عدد ينخفض أو يرتفع خلال العملاء شكوى بقوة الماضية الفترة	Corrélation de Pearson	,464**	,049	1	,229**	,158*	,192*	,031	,232**	,089	
	Sig. (bilatérale)	,000	,529		,003	,041	,013	,686	,003	,251	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
المؤسسة سمعة تتحسن العملاء لدى	Corrélation de Pearson	,710**	,355**	,229**	1	,566**	,579**	,504**	,091	,526**	,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,000	,000	,000	,241	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
علاقتها المؤسسة تعتبر ممتازة الموردين مع على نحافظ لأننا معهم حقيقية شراكات	Corrélation de Pearson	,704**	,311**	,158*	,566**	1	,843**	,573**	,110	,388**	,
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,041	,000		,000	,000	,157	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	
بثقة المؤسسة تتمتع مورديها مع متبادلة	Corrélation de Pearson	,719**	,252**	,192*	,579**	,843**	1	,564**	,066	,472**	,
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,013	,000	,000		,000	,399	,000	

	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
المؤسسة تنتج ذات منتجات عالية جودة	Corrélation de Pearson	,674**	,414**	,031	,504**	,573**	,564**	1	,107	,468**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,686	,000	,000	,000		,167	,000		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
معدل ينخفض أو يرتفع معدل العمل دوران للعمال (العمال خروج داخل كبير بشكل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,452**	,131	,232**	,091	,110	,066	,107	1	,053		
	Sig. (bilatérale)	,000	,090	,003	,241	,157	,399	,167		,492		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
العمال إنتاجية ترتفع	Corrélation de Pearson	,620**	,339**	,089	,526**	,388**	,472**	,468**	,053	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,251	,000	,000	,000	,000	,492			
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
بالتزام يشعرون العمال المؤسسة تجاه خاص	Corrélation de Pearson	,439**	,162*	-,095	,315**	,273**	,271**	,439**	,090	,386**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,221	,000	,000	,000	,000	,247	,000		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
في التغيب معدل أو جدا مرتفع المؤسسة مقارنة جدا منخفض بالمنافسين	Corrélation de Pearson	,428**	-,001	,260**	,126	,065	,127	,103	,306**	,100		
	Sig. (bilatérale)	,000	,991	,001	,104	,400	,100	,184	,000	,198		
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau

* . La corrélation est significative au niveau

Corrélations

		البعد_ZA	المؤسسة تضحي حصتها لزيادة بأرباحها السوق في	سعر المؤسسة تخفض لزيادة أحيانا، المنتج السوقية الحصة	أهمية المؤسسة تعطي الحصة لزيادة كبيرة التدفق وتكلفة السوقية، المردودية وخفض النقدي	حصة المؤسسة تحقق طريق عن ذلك سوقية، أسعارها تسقيف بأسعار مقارنة وتخفيضها منافسيتها
البعد_ZA	Corrélacion de Pearson	1	,654**	,807**	,677**	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
في حصتها لزيادة بأرباحها المؤسسة تضحي السوق	Corrélacion de Pearson	,654**	1	,361**	,206**	,260**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,001
	N	168	168	168	168	168
لزيادة أحيانا، المنتج سعر المؤسسة تخفض السوقية الحصة	Corrélacion de Pearson	,807**	,361**	1	,415**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168
الحصة لزيادة كبيرة أهمية المؤسسة تعطي وخفض النقدي التدفق وتكلفة السوقية، المردودية	Corrélacion de Pearson	,677**	,206**	,415**	1	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000		,000
	N	168	168	168	168	168
عن ذلك سوقية، حصة المؤسسة تحقق مقارنة وتخفيضها أسعارها تسقيف طريق منافسيتها بأسعار	Corrélacion de Pearson	,785**	,260**	,569**	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ZB_البعد	بالإبتكارات المؤسسة تقبل القائمة التقنية والإبداعات وقت في البحث نتاج على قصير	المؤسسة وتقبل تهتم والإبتكارات الإبداعات بسهولة	أهمية المؤسسة تعطي والإبتكار للإبداع كبيرة	الإبداع المؤسسة تشجع أعمالها في الإبتكار	الأفراد المؤسسة تعفي عدم حالة في المبدعون الإبداعي مشروعهم نجاح
ZB_البعد	Corrélation de Pearson	1	,779**	,852**	,887**	,840**	,590**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
التقنية والإبداعات بالإبتكارات المؤسسة تقبل قصير وقت في البحث نتاج على القائمة	Corrélation de Pearson	,779**	1	,637**	,608**	,597**	,256**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001
	N	168	168	168	168	168	168
والإبتكارات الإبداعات المؤسسة وتقبل تهتم بسهولة	Corrélation de Pearson	,852**	,637**	1	,831**	,629**	,292**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
والإبتكار للإبداع كبيرة أهمية المؤسسة تعطي	Corrélation de Pearson	,887**	,608**	,831**	1	,759**	,337**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168
أعمالها في الإبتكار الإبداع المؤسسة تشجع	Corrélation de Pearson	,840**	,597**	,629**	,759**	1	,356**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168	168
عدم حالة في المبدعون الأفراد المؤسسة تعفي الإبداعي مشروعهم نجاح	Corrélation de Pearson	,590**	,256**	,292**	,337**	,356**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ZC_ البعد	منافسيها المؤسسة تسبق منتجات وطرح إنتاج في وكفاءة بسرعة جديدة	أهمية المؤسسة تعطي منتجات لتطوير كبيرة السوق في جديدة	على المؤسسة تعمل والتحصين تطوير أكثر لمنتجاتها المستمر منافسيها من	إنتاج المؤسسة تقوم في منتجاتها وطرح منافسيها قبل دائما السوق
ZC_ البعد	Corrélacion de Pearson	1	,794**	,712**	,840**	,783**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
وطرح إنتاج في منافسيها المؤسسة تسبق وكفاءة بسرعة جديدة منتجات	Corrélacion de Pearson	,794**	1	,367**	,638**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
منتجات لتطوير كبيرة أهمية المؤسسة تعطي السوق في جديدة	Corrélacion de Pearson	,712**	,367**	1	,443**	,359**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168
والتحصين تطوير على المؤسسة تعمل منافسيها من أكثر لمنتجاتها المستمر	Corrélacion de Pearson	,840**	,638**	,443**	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168
في منتجاتها وطرح بإنتاج المؤسسة تقوم منافسيها قبل دائما السوق	Corrélacion de Pearson	,783**	,514**	,359**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ZD_البعْد	إدارة المؤسسة تخاطر العائد ذات المشاريع الكبير	بيئة في المؤسسة تعمل مخاطر ذات	خطة المؤسسة تتبنى المخاطر لمواجهة فعالة أعمالها إدارة في وأنشطتها	أنشطة المؤسسة تستخدم لكن مسبقاً، مدروسة غير أجل من وذلك بشروط أهدافها تحقيق
ZD_البعْد	Corrélation de Pearson	1	,759**	,780**	,679**	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
العائد ذات المشاريع بإدارة المؤسسة تخاطر الكبير	Corrélation de Pearson	,759**	1	,489**	,284**	,395**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168
مخاطر ذات بيئة في المؤسسة تعمل	Corrélation de Pearson	,780**	,489**	1	,461**	,304**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168	168
المخاطر لمواجهة فعالة خطة المؤسسة تتبنى وأنشطتها أعمالها إدارة في	Corrélation de Pearson	,679**	,284**	,461**	1	,324**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168	168
مدروسة غير أنشطة المؤسسة تستخدم تحقيق أجل من وذلك بشروط لكن مسبقاً، أهدافها	Corrélation de Pearson	,697**	,395**	,304**	,324**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البعد_ZE	على المؤسسة تعتمد صحيحة طرق إستخدام ممارسة في ومجربة الأنشطة	المؤسسة تصادق المشاريع على تدريجيا الجديدة	في المؤسسة تتحفظ المهمة القرارات إتخاذ
البعد_ZE	Corrélation de Pearson	1	,781**	,828**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	168	168	168	168
طرق إستخدام على المؤسسة تعتمد الأنشطة ممارسة في ومجربة صحيحة	Corrélation de Pearson	,781**	1	,607**	,334**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	168	168	168	168
المشاريع على تدريجيا المؤسسة تصادق الجديدة	Corrélation de Pearson	,828**	,607**	1	,442**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	168	168	168	168
المهمة القرارات إتخاذ في المؤسسة تتحفظ	Corrélation de Pearson	,786**	,334**	,442**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		XYZ	XA	XB	XC	XD	XE	YA	YB	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE
XYZ	Corrélacion de Pearson	1	,650**	,644**	,703**	,768**	,706**	,461**	,640**	,447**	,581**	,652**	,354**	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XA	Corrélacion de Pearson	,650**	1	,564**	,420**	,508**	,385**	,286**	,292**	,113	,292**	,268**	,101	,336**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,146	,000	,000	,194	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XB	Corrélacion de Pearson	,644**	,564**	1	,493**	,392**	,424**	,133	,288**	,163*	,170*	,181*	,172*	,392**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,086	,000	,035	,028	,019	,026	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XC	Corrélacion de Pearson	,703**	,420**	,493**	1	,638**	,446**	,141	,265**	,302**	,240**	,341**	,217**	,281**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,068	,001	,000	,002	,000	,005	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XD	Corrélacion de Pearson	,768**	,508**	,392**	,638**	1	,551**	,268**	,365**	,227**	,394**	,420**	,159*	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,040	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XE	Corrélacion de Pearson	,706**	,385**	,424**	,446**	,551**	1	,210**	,466**	,154*	,402**	,479**	,061	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,006	,000	,046	,000	,000	,433	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
YA	Corrélation de Pearson	,461**	,286**	,133	,141	,268**	,210**	1	,472**	,171*	,224**	,268**	,206**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,086	,068	,000	,006		,000	,027	,004	,000	,007	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
YB	Corrélation de Pearson	,640**	,292**	,288**	,265**	,365**	,466**	,472**	1	,159*	,296**	,397**	,103	,402**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,039	,000	,000	,183	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZA	Corrélation de Pearson	,447**	,113	,163*	,302**	,227**	,154*	,171*	,159*	1	,301**	,472**	,273**	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000	,146	,035	,000	,003	,046	,027	,039		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZB	Corrélation de Pearson	,581**	,292**	,170*	,240**	,394**	,402**	,224**	,296**	,301**	1	,548**	,132	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,028	,002	,000	,000	,004	,000	,000		,000	,087	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZC	Corrélation de Pearson	,652**	,268**	,181*	,341**	,420**	,479**	,268**	,397**	,472**	,548**	1	,258**	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZD	Corrélation de Pearson	,354**	,101	,172*	,217**	,159*	,061	,206**	,103	,273**	,132	,258**	1	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000	,194	,026	,005	,040	,433	,007	,183	,000	,087	,001		,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

ZE	Corrélation de Pearson	,608**	,336**	,392**	,281**	,385**	,312**	,379**	,402**	,312**	,371**	,363**	,312**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (23) معامل الارتباط بين الأبعاد

Corrélations

		XA	XB	XC	XD	XE	YA	YB	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE
XA	Corrélation de Pearson	1	,564**	,420**	,508**	,385**	,286**	,292**	,113	,292**	,268**	,101	,336**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,146	,000	,000	,194	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XB	Corrélation de Pearson	,564**	1	,493**	,392**	,424**	,133	,288**	,163*	,170*	,181*	,172*	,392**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,086	,000	,035	,028	,019	,026	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XC	Corrélation de Pearson	,420**	,493**	1	,638**	,446**	,141	,265**	,302**	,240**	,341**	,217**	,281**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,068	,001	,000	,002	,000	,005	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XD	Corrélation de Pearson	,508**	,392**	,638**	1	,551**	,268**	,365**	,227**	,394**	,420**	,159*	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,040	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
XE	Corrélation de Pearson	,385**	,424**	,446**	,551**	1	,210**	,466**	,154*	,402**	,479**	,061	,312**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,006	,000	,046	,000	,000	,433	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

YA	Corrélation de Pearson	,286**	,133	,141	,268**	,210**	1	,472**	,171*	,224**	,268**	,206**	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000	,086	,068	,000	,006		,000	,027	,004	,000	,007	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
YB	Corrélation de Pearson	,292**	,288**	,265**	,365**	,466**	,472**	1	,159*	,296**	,397**	,103	,402**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,039	,000	,000	,183	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZA	Corrélation de Pearson	,113	,163*	,302**	,227**	,154*	,171*	,159*	1	,301**	,472**	,273**	,312**
	Sig. (bilatérale)	,146	,035	,000	,003	,046	,027	,039		,000	,000	,000	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZB	Corrélation de Pearson	,292**	,170*	,240**	,394**	,402**	,224**	,296**	,301**	1	,548**	,132	,371**
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,002	,000	,000	,004	,000	,000		,000	,087	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZC	Corrélation de Pearson	,268**	,181*	,341**	,420**	,479**	,268**	,397**	,472**	,548**	1	,258**	,363**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZD	Corrélation de Pearson	,101	,172*	,217**	,159*	,061	,206**	,103	,273**	,132	,258**	1	,312**
	Sig. (bilatérale)	,194	,026	,005	,040	,433	,007	,183	,000	,087	,001		,000
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
ZE	Corrélation de Pearson	,336**	,392**	,281**	,385**	,312**	,379**	,402**	,312**	,371**	,363**	,312**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (24) المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

Statistiques

	المؤسسة تستند العمل سوق لدراسة المتعددة ومصادره العاملين لإستقطاب وكالات على كوكالة:التوظيف ANEM	في المؤسسة تعتمد الإستقطاب عملية وتوصيف تحليل على الوظائف	المؤسسة تستخدم المنظمة الإختبارات تقييم بغرض المترشحين المختارين	المؤسسة تستخدم متعددة إختيار وسائل الخصائص لقياس الفردية والموصفات للوظائف للمتقدمين الشاغرة	عدد المؤسسة تعتمد التعيين قرار إختيار عملية نتائج على الإختيار	في المؤسسة تعتمد على العاملين تعيين موضوعة معايير سابقا
N	Valide	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,79	4,19	4,19	4,04	4,06
	Ecart type	1,127	,750	,773	,836	,732

تستند المؤسسة لدراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لإستقطاب العاملين على وكالات

التوظيف:كوكالةANEM

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	4,2	4,2
	2	27	16,1	20,2
	3	5	3,0	23,2
	4	85	50,6	73,8
	5	44	26,2	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في عملية الإستقطاب على تحليل وتوصيف الوظائف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	3	1,8	1,8	3,6
	3	7	4,2	4,2	7,7
	4	101	60,1	60,1	67,9
	5	54	32,1	32,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة الإختبارات المنظمة بغرض تقييم المترشحين المختارين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	8	4,8	4,8	5,4
	3	7	4,2	4,2	9,5
	4	94	56,0	56,0	65,5
	5	58	34,5	34,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة عند إختيار قرار التعيين على نتائج عملية الإختيار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	7	4,2	4,2	4,8
	3	4	2,4	2,4	7,1
	4	110	65,5	65,5	72,6
	5	46	27,4	27,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تعيين العاملين على معايير موضوعة سابقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	6	3,6	3,6	4,2
	3	16	9,5	9,5	13,7
	4	104	61,9	61,9	75,6
	5	41	24,4	24,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

	المؤسسة تعمل	تستعين	تخصص	المؤسسة	تستعين	تخصص	المؤسسة	تستعين	تخصص
	تحديد على	المؤسسة تعتمد	المؤسسة تعتمد	المؤسسة	المؤسسة تقيم	المؤسسة تقيم	المؤسسة	المؤسسة	المؤسسة
	الإحتياجات	تصميم على	تطوير في	بمراكز	المؤسسة تقوم	إكتسبه ما	المؤسسة تقيم	المؤسسة	المؤسسة
	التدريبية	تدريبي برنامج	وتدريب	ومعاهد	البرنامج بتقييم	هذا من العمال	البرنامج	البرنامج	البرنامج
	بناء للعمال	أهداف ضمن	على عمالها	مخصصة	التدريب	بعد التدريبي	زمنية مدة	زمنية مدة	زمنية مدة
	مشاكل على	محددة،	التدريب	لتدريب	في والعمال	في والعمال	في والعمال	في والعمال	في والعمال
	أو الأداء	الفئة وتحديد	او فقط الداخلي	أداء وتطوير	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية
	الوظيفة مشاكل	المستهدفة	التدريب	العاملين	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية	التدريب نهائية
N	Valide	168	168	168	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,19	4,18	4,46	3,64	3,96	3,62	4,08	3,11
	Ecart type	,811	,807	,628	1,165	1,002	1,037	,804	1,445

تعمل المؤسسة على تحديد الإحتياجات التدريبية للعمال بناء على مشاكل الأداء أو مشاكل الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2
	2	8	4,8	6,0
	3	6	3,6	9,5
	4	92	54,8	64,3
	5	60	35,7	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تصميم برنامج تدريبي ضمن أهداف محددة، وتحديد الفئة المستهدفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8
	2	6	3,6	5,4
	3	6	3,6	8,9
	4	96	57,1	66,1
	5	57	33,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة في تطوير وتدريب عمالها على التدريب الداخلي فقط او التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	12	7,1	7,1
	4	66	39,3	46,4
	5	90	53,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد مخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	13	7,7	7,7
	2	23	13,7	21,4
	3	7	4,2	25,6
	4	93	55,4	81,0
	5	32	19,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي والعمال في نهاية التدريب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	4,2	4,2
	2	13	7,7	11,9
	3	6	3,6	15,5
	4	95	56,5	72,0
	5	47	28,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تقيم المؤسسة ما إكتسبه العمال من هذا البرنامج التدريبي بعد مدة زمنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	3,6	3,6
	2	27	16,1	19,6
	3	17	10,1	29,8
	4	93	55,4	85,1
	5	25	14,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة ميزانية خاصة للبرامج التدريبية للعمال) كدورة القيادة، ودورة الاتصال(...

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	7	4,2	4,2	6,0
	3	9	5,4	5,4	11,3
	4	104	61,9	61,9	73,2
	5	45	26,8	26,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

أنشأت المؤسسة مركزا خاصا بها للتكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	29	17,3	17,3	17,3
	2	41	24,4	24,4	41,7
	3	18	10,7	10,7	52,4
	4	42	25,0	25,0	77,4
	5	38	22,6	22,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

	المؤسسة تتمتع مكتملا بنظام والحوافز للأجور العاملين يمكن مما رغباتهم تحقيق من المختلفة وحاجاتهم	إلى المؤسسة تسعى نظام تحديث الأجور والتعويضات البيئة مع يتماشى التنافسية	في المؤسسة تستند الأجور تحديد والتعويضات المؤهل على للعمال العلمي	في المؤسسة تعتمد الأجور تحديد والتعويضات الخبرة على للعمال والأقدمية المهنية	المؤسسة تمنح مالية حوافز لتشجيع ومعنوية والإبتكار الإبداع للعمال والتميز	المؤسسة تعتمد تقييم تقارير على لتحديد الأداء الحوافز لكل والتعويضات عامل	المؤسسة تخصص الأرباح من جزء العمال على لتقسيمه
N	Valide 168	168	168	168	168	168	168
	Manquant 0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne 3,66	3,65	3,63	3,79	3,54	3,65	3,69
	Ecart type 1,099	1,079	1,092	,888	1,043	,974	1,168

وحاجاتهم رغباتهم تحقيق من العاملين يمكن مما والحوافز للأجور متكاملًا بنظام المؤسسة تتمتع المختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	9	5,4	5,4	5,4
	2	24	14,3	14,3	19,6
	3	13	7,7	7,7	27,4
	4	91	54,2	54,2	81,5
	5	31	18,5	18,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

التنافسية البيئة مع يتماشى والتعويضات الأجور نظام تحديث إلى المؤسسة تسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	34	20,2	20,2	22,0
	3	17	10,1	10,1	32,1
	4	79	47,0	47,0	79,2
	5	35	20,8	20,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العلمي المؤهل على للعمال والتعويضات الأجور تحديد في المؤسسة تستند

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	11	6,5	6,5	6,5
	2	22	13,1	13,1	19,6
	3	10	6,0	6,0	25,6
	4	100	59,5	59,5	85,1
	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

والأقدمية المهنية الخبرة على للعمال والتعويضات الأجور تحديد في المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	18	10,7	10,7	12,5
	3	15	8,9	8,9	21,4
	4	107	63,7	63,7	85,1

	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

للعمال والتميز والإبتكار الإبداع لتشجيع ومعنوية مالية حوافز المؤسسة تمنح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	3,0	3,0	3,0
	2	31	18,5	18,5	21,4
	3	24	14,3	14,3	35,7
	4	84	50,0	50,0	85,7
	5	24	14,3	14,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

عامل لكل والتعويضات الحوافز لتحديد الأداء تقييم تقارير على المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	27	16,1	16,1	17,9
	3	20	11,9	11,9	29,8
	4	94	56,0	56,0	85,7
	5	24	14,3	14,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العمال على لتقسيمه الأرباح من جزء المؤسسة تخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	12	7,1	7,1	7,1
	2	21	12,5	12,5	19,6
	3	13	7,7	7,7	27,4
	4	83	49,4	49,4	76,8
	5	39	23,2	23,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

	المؤسسة تتبنى المؤسسة تتبنى خاصة معايير العمال أداء لتقييم	المؤسسة تعتمد تقييم معايير على من مشتقة الأداء الوظيفي الوصف المحدد للتوظيفة سابقا	المؤسسة تعتمد أداء تقييم في على العمال بين المقارنة الفعلي الأداء المتوقع والأداء	المؤسسة تعطي في الحق للعمال على الإطلاع أداءه تقييم نتيجة	المؤسسة تعتمد تحديد في الاحتياجات على التدريبية أداء تقييم نتائج العمال	المؤسسة تستخدم أداء تقييم نتائج عملية في العمال والنقل الترقية للعمال	المؤسسة تتبنى العمال أداء تقييم دورية بصفة
N	Valide 168	168	168	168	168	168	168
	Manquant 0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne 3,89	3,68	3,62	3,81	4,04	3,69	3,71
	Ecart type ,872	1,022	,927	1,003	,818	1,061	1,034

العمال أداء لتقييم خاصة معايير المؤسسة تتبنى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	3	1,8	1,8	1,8
2	14	8,3	8,3	10,1
3	14	8,3	8,3	18,5
4	105	62,5	62,5	81,0
5	32	19,0	19,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

سابقا المحدد للتوظيفة الوظيفي الوصف من مشتقة الأداء تقييم معايير على المؤسسة تعتمد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	3	1,8	1,8	1,8
2	30	17,9	17,9	19,6
3	14	8,3	8,3	28,0
4	91	54,2	54,2	82,1
5	30	17,9	17,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

أداءه تقييم نتيجة على الإطلاع في الحق للعمال المؤسسة تعطي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	5	3,0	3,0	3,0
2	17	10,1	10,1	13,1
3	22	13,1	13,1	26,2
4	85	50,6	50,6	76,8

	5	39	23,2	23,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العمال أداء تقييم نتائج على التدريبية الاحتياجات تحديد في المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	11	6,5	6,5	7,7
	3	8	4,8	4,8	12,5
	4	105	62,5	62,5	75,0
	5	42	25,0	25,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

للعمال والنقل الترقية عملية في العمال أداء تقييم نتائج المؤسسة تستخدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,4	2,4	2,4
	2	26	15,5	15,5	17,9
	3	23	13,7	13,7	31,5
	4	82	48,8	48,8	80,4
	5	32	19,0	19,0	99,4
	7	1	,6	,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

دورية بصفة العمال أداء تقييم المؤسسة تتبنى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	3,0	3,0	3,0
	2	24	14,3	14,3	17,3
	3	19	11,3	11,3	28,6
	4	87	51,8	51,8	80,4
	5	33	19,6	19,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		نظام المؤسسة تتبنى والصحة السلامة إدارة OHSAS مثل المهنية 18001 أو ISO 45001	لعمالها المؤسسة توفر صحية عمل أماكن وأمنة	على المؤسسة تحرص بإرتداء العمال إلتزام الأمن تجهيزات وأحترام والوقاية، والصحة السلامة قواعد المهنية.	منع إلى المؤسسة تسعى المهنية الحوادث وقوع عن الخسائر وتجنب الإجراءات إتخاذ طرق اللازمة	بتدريب المؤسسة تهتم الأمن نظام على عمالها المهنية والسلامة
N	Valide	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,43	4,20	4,26	4,32	3,88
	Ecart type	1,197	,879	,855	,776	1,043

ISO 45001 أو OHSAS 18001 مثل المهنية والصحة السلامة إدارة نظام المؤسسة تتبنى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	15	8,9	8,9	8,9
	2	19	11,3	11,3	20,2
	3	48	28,6	28,6	48,8
	4	51	30,4	30,4	79,2
	5	35	20,8	20,8	100,0
Total		168	100,0	100,0	

وأمنة صحية عمل أماكن لعمالها المؤسسة توفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	3,0	3,0	3,0
	2	5	3,0	3,0	6,0
	3	6	3,6	3,6	9,5
	4	87	51,8	51,8	61,3
	5	65	38,7	38,7	100,0
Total		168	100,0	100,0	

السلامة قواعد وأحترام والوقاية، الأمن تجهيزات بإرتداء العمال إلتزام على المؤسسة تحرص
المهنية والصحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	8	4,8	4,8	6,5

	3	3	1,8	1,8	8,3
	4	83	49,4	49,4	57,7
	5	71	42,3	42,3	100,0
Total		168	100,0	100,0	

اللازمة الإجراءات إتخاذ طرق عن الخسائر وتجنب المهنية الحوادث وقوع منع إلى المؤسسة تسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	3	1,8	1,8	3,6
	3	5	3,0	3,0	6,5
	4	83	49,4	49,4	56,0
	5	74	44,0	44,0	100,0
Total		168	100,0	100,0	

المهنية والسلامة الأمن نظام على عمالها بتدريب المؤسسة تهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,4	2,4	2,4
	2	20	11,9	11,9	14,3
	3	18	10,7	10,7	25,0
	4	76	45,2	45,2	70,2
	5	50	29,8	29,8	100,0
Total		168	100,0	100,0	

Statistiques

		XA
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	4,0694
	Ecart type	,57081

XA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	2,00	1	,6	,6	1,2
	2,33	1	,6	,6	1,8

2,67	1	,6	,6	2,4
3,00	5	3,0	3,0	5,4
3,17	1	,6	,6	6,0
3,33	4	2,4	2,4	8,3
3,50	8	4,8	4,8	13,1
3,67	14	8,3	8,3	21,4
3,83	16	9,5	9,5	31,0
4,00	38	22,6	22,6	53,6
4,17	18	10,7	10,7	64,3
4,33	17	10,1	10,1	74,4
4,50	16	9,5	9,5	83,9
4,67	8	4,8	4,8	88,7
4,83	9	5,4	5,4	94,0
5,00	10	6,0	6,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		XB
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,9063
	Ecart type	,57790

XB

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,75	1	,6	,6	,6
	1,88	1	,6	,6	1,2
	2,38	1	,6	,6	1,8
	2,63	1	,6	,6	2,4
	2,75	2	1,2	1,2	3,6
	2,88	5	3,0	3,0	6,5
	3,00	3	1,8	1,8	8,3
	3,13	5	3,0	3,0	11,3
	3,25	2	1,2	1,2	12,5
	3,38	6	3,6	3,6	16,1
	3,50	10	6,0	6,0	22,0
	3,63	12	7,1	7,1	29,2
	3,75	16	9,5	9,5	38,7

3,88	23	13,7	13,7	52,4
4,00	15	8,9	8,9	61,3
4,13	15	8,9	8,9	70,2
4,25	13	7,7	7,7	78,0
4,38	10	6,0	6,0	83,9
4,50	7	4,2	4,2	88,1
4,63	2	1,2	1,2	89,3
4,75	8	4,8	4,8	94,0
4,88	7	4,2	4,2	98,2
5,00	3	1,8	1,8	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		XC
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,6590
	Ecart type	,63058

		XC			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,71	1	,6	,6	,6
	2,14	3	1,8	1,8	2,4
	2,29	1	,6	,6	3,0
	2,43	2	1,2	1,2	4,2
	2,57	3	1,8	1,8	6,0
	2,71	6	3,6	3,6	9,5
	2,86	13	7,7	7,7	17,3
	3,00	5	3,0	3,0	20,2
	3,14	6	3,6	3,6	23,8
	3,29	7	4,2	4,2	28,0
	3,43	11	6,5	6,5	34,5
	3,57	13	7,7	7,7	42,3
	3,71	17	10,1	10,1	52,4
	3,86	15	8,9	8,9	61,3
	4,00	24	14,3	14,3	75,6
	4,14	12	7,1	7,1	82,7
4,29	9	5,4	5,4	88,1	

4,43	9	5,4	5,4	93,5
4,57	2	1,2	1,2	94,6
4,71	6	3,6	3,6	98,2
4,86	2	1,2	1,2	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		XD
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,7764
	Ecart type	,67127

		XD			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,43	1	,6	,6	,6
	1,86	2	1,2	1,2	1,8
	2,29	2	1,2	1,2	3,0
	2,43	2	1,2	1,2	4,2
	2,57	2	1,2	1,2	5,4
	2,71	6	3,6	3,6	8,9
	2,86	7	4,2	4,2	13,1
	3,00	5	3,0	3,0	16,1
	3,14	6	3,6	3,6	19,6
	3,29	1	,6	,6	20,2
	3,43	4	2,4	2,4	22,6
	3,57	18	10,7	10,7	33,3
	3,71	27	16,1	16,1	49,4
	3,86	15	8,9	8,9	58,3
	4,00	21	12,5	12,5	70,8
	4,14	9	5,4	5,4	76,2
	4,29	10	6,0	6,0	82,1
	4,43	6	3,6	3,6	85,7
	4,57	6	3,6	3,6	89,3
	4,71	9	5,4	5,4	94,6
4,86	3	1,8	1,8	96,4	
5,00	6	3,6	3,6	100,0	

Total	168	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Statistiques

		XE
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	4,0179
	Ecart type	,72915

		XE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	1,60	1	,6	,6	1,2
	2,00	2	1,2	1,2	2,4
	2,20	2	1,2	1,2	3,6
	2,40	2	1,2	1,2	4,8
	2,60	1	,6	,6	5,4
	2,80	4	2,4	2,4	7,7
	3,00	3	1,8	1,8	9,5
	3,20	3	1,8	1,8	11,3
	3,40	13	7,7	7,7	19,0
	3,60	14	8,3	8,3	27,4
	3,80	17	10,1	10,1	37,5
	4,00	24	14,3	14,3	51,8
	4,20	15	8,9	8,9	60,7
	4,40	21	12,5	12,5	73,2
	4,60	14	8,3	8,3	81,5
	4,80	16	9,5	9,5	91,1
5,00	15	8,9	8,9	100,0	
Total	168	100,0	100,0		

Statistiques

		XE
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	4,0179
	Ecart type	,72915

XE					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	1,60	1	,6	,6	1,2
	2,00	2	1,2	1,2	2,4
	2,20	2	1,2	1,2	3,6
	2,40	2	1,2	1,2	4,8
	2,60	1	,6	,6	5,4
	2,80	4	2,4	2,4	7,7
	3,00	3	1,8	1,8	9,5
	3,20	3	1,8	1,8	11,3
	3,40	13	7,7	7,7	19,0
	3,60	14	8,3	8,3	27,4
	3,80	17	10,1	10,1	37,5
	4,00	24	14,3	14,3	51,8
	4,20	15	8,9	8,9	60,7
	4,40	21	12,5	12,5	73,2
	4,60	14	8,3	8,3	81,5
	4,80	16	9,5	9,5	91,1
	5,00	15	8,9	8,9	100,0
	Total		168	100,0	100,0

Statistiques

		XYZ
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,7718
	Ecart type	,38698

XYZ					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	,6	,6	,6
	2,59	1	,6	,6	1,2
	2,62	1	,6	,6	1,8
	2,67	1	,6	,6	2,4
	2,98	1	,6	,6	3,0

3,05	1	,6	,6	3,6
3,15	1	,6	,6	4,2
3,18	1	,6	,6	4,8
3,20	2	1,2	1,2	6,0
3,21	1	,6	,6	6,5
3,23	1	,6	,6	7,1
3,26	2	1,2	1,2	8,3
3,27	1	,6	,6	8,9
3,29	2	1,2	1,2	10,1
3,33	1	,6	,6	10,7
3,35	1	,6	,6	11,3
3,36	1	,6	,6	11,9
3,38	2	1,2	1,2	13,1
3,39	2	1,2	1,2	14,3
3,44	2	1,2	1,2	15,5
3,47	2	1,2	1,2	16,7
3,48	3	1,8	1,8	18,5
3,50	2	1,2	1,2	19,6
3,52	3	1,8	1,8	21,4
3,53	1	,6	,6	22,0
3,55	3	1,8	1,8	23,8
3,56	2	1,2	1,2	25,0
3,58	1	,6	,6	25,6
3,59	5	3,0	3,0	28,6
3,61	3	1,8	1,8	30,4
3,62	2	1,2	1,2	31,5
3,64	2	1,2	1,2	32,7
3,65	3	1,8	1,8	34,5
3,67	5	3,0	3,0	37,5
3,68	3	1,8	1,8	39,3
3,70	2	1,2	1,2	40,5
3,71	1	,6	,6	41,1
3,73	5	3,0	3,0	44,0
3,74	7	4,2	4,2	48,2
3,76	1	,6	,6	48,8
3,77	3	1,8	1,8	50,6
3,79	1	,6	,6	51,2
3,80	5	3,0	3,0	54,2
3,82	3	1,8	1,8	56,0
3,83	1	,6	,6	56,5
3,86	9	5,4	5,4	61,9

3,88	3	1,8	1,8	63,7
3,89	3	1,8	1,8	65,5
3,91	4	2,4	2,4	67,9
3,94	2	1,2	1,2	69,0
3,95	3	1,8	1,8	70,8
3,97	5	3,0	3,0	73,8
3,98	1	,6	,6	74,4
4,00	1	,6	,6	75,0
4,02	2	1,2	1,2	76,2
4,03	2	1,2	1,2	77,4
4,05	2	1,2	1,2	78,6
4,11	2	1,2	1,2	79,8
4,12	3	1,8	1,8	81,5
4,14	1	,6	,6	82,1
4,15	1	,6	,6	82,7
4,17	3	1,8	1,8	84,5
4,18	1	,6	,6	85,1
4,20	2	1,2	1,2	86,3
4,21	2	1,2	1,2	87,5
4,23	1	,6	,6	88,1
4,24	2	1,2	1,2	89,3
4,26	2	1,2	1,2	90,5
4,27	1	,6	,6	91,1
4,30	2	1,2	1,2	92,3
4,33	2	1,2	1,2	93,5
4,35	2	1,2	1,2	94,6
4,36	2	1,2	1,2	95,8
4,38	1	,6	,6	96,4
4,39	2	1,2	1,2	97,6
4,42	1	,6	,6	98,2
4,47	1	,6	,6	98,8
4,55	1	,6	,6	99,4
4,58	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

N	Valide	X
	Manquant	
	Moyenne	

X

168

0

3,8728

Ecart type ,48452

		X			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,55	1	,6	,6	,6
	2,12	1	,6	,6	1,2
	2,61	2	1,2	1,2	2,4
	2,70	1	,6	,6	3,0
	2,85	1	,6	,6	3,6
	3,03	1	,6	,6	4,2
	3,06	1	,6	,6	4,8
	3,09	1	,6	,6	5,4
	3,12	1	,6	,6	6,0
	3,15	1	,6	,6	6,5
	3,18	1	,6	,6	7,1
	3,21	1	,6	,6	7,7
	3,27	1	,6	,6	8,3
	3,30	4	2,4	2,4	10,7
	3,33	1	,6	,6	11,3
	3,36	2	1,2	1,2	12,5
	3,39	4	2,4	2,4	14,9
	3,42	2	1,2	1,2	16,1
	3,45	3	1,8	1,8	17,9
	3,48	3	1,8	1,8	19,6
	3,52	2	1,2	1,2	20,8
	3,55	2	1,2	1,2	22,0
	3,58	4	2,4	2,4	24,4
	3,61	3	1,8	1,8	26,2
	3,64	3	1,8	1,8	28,0
	3,70	3	1,8	1,8	29,8
	3,73	4	2,4	2,4	32,1
	3,76	2	1,2	1,2	33,3
	3,79	3	1,8	1,8	35,1
	3,82	8	4,8	4,8	39,9
	3,85	5	3,0	3,0	42,9
	3,88	6	3,6	3,6	46,4
3,91	5	3,0	3,0	49,4	
3,94	7	4,2	4,2	53,6	
3,97	9	5,4	5,4	58,9	

4,00	7	4,2	4,2	63,1
4,03	6	3,6	3,6	66,7
4,09	3	1,8	1,8	68,5
4,12	6	3,6	3,6	72,0
4,15	3	1,8	1,8	73,8
4,18	4	2,4	2,4	76,2
4,21	2	1,2	1,2	77,4
4,24	3	1,8	1,8	79,2
4,27	1	,6	,6	79,8
4,30	5	3,0	3,0	82,7
4,33	2	1,2	1,2	83,9
4,36	3	1,8	1,8	85,7
4,39	3	1,8	1,8	87,5
4,42	6	3,6	3,6	91,1
4,48	4	2,4	2,4	93,5
4,52	2	1,2	1,2	94,6
4,58	1	,6	,6	95,2
4,61	4	2,4	2,4	97,6
4,64	1	,6	,6	98,2
4,70	1	,6	,6	98,8
4,73	1	,6	,6	99,4
4,82	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		على العائد يعتبر	القيمة المؤسسة تحقق
		(ROA) الأصول	عامل لكل المضافة
		خلال أعلى للشركة	خلال أعلى بمعدل
		الماضية سنوات الثلاثة	الماضية سنوات الثلاثة
		المؤسسة ربحية تزداد	خلال أسرع بشكل
		خلال أسرع بشكل	الماضية سنوات الثلاثة
N	Valide	168	168
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,61	3,58
	Ecart type	,811	,790

الماضية سنوات الثلاثة خلال أسرع بشكل المؤسسة ربحية تزداد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	,6	,6	,6
	2	20	11,9	12,5

	3	34	20,2	20,2	32,7
	4	101	60,1	60,1	92,9
	5	12	7,1	7,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

. الماضية سنوات الثلاثة خلال أعلى للشركة (ROA) الأصول على العائد يعتبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	14	8,3	8,3	8,9
	3	49	29,2	29,2	38,1
	4	94	56,0	56,0	94,0
	5	10	6,0	6,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الماضية سنوات الثلاثة خلال أعلى بمعدل عامل لكل المضافة القيمة المؤسسة تحقق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	15	8,9	8,9	10,7
	3	36	21,4	21,4	32,1
	4	106	63,1	63,1	95,2
	5	8	4,8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		بالعملاء المؤسسة تحتفظ جذب وتستطيع الحاليين، جذب عملاء	عدد ينخفض أو يرتفع خلال العملاء شكاوى بقوة الماضية الفترة	لدى المؤسسة سمعة تتحسن العملاء	مع علاقتها المؤسسة تعتبر لأننا ممتازة الموردين شراكات على نحافظ معهم حقيقية	متبادلة بثقة المؤسسة تتمتع مورديها مع	تنتج
N	Valide	168	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,14	3,25	4,11	4,01	4,02	
	Ecart type	,877	1,256	,758	,808	,800	

جذب عملاء جذب وتستطيع الحاليين، بالعملاء المؤسسة تحتفظ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	11	6,5	6,5	7,7
	3	9	5,4	5,4	13,1
	4	85	50,6	50,6	63,7
	5	61	36,3	36,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

بقوة الماضية الفترة خلال العملاء شكاوى عدد ينخفض أو يرتفع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	14	8,3	8,3	8,3
	2	45	26,8	26,8	35,1
	3	23	13,7	13,7	48,8
	4	57	33,9	33,9	82,7
	5	29	17,3	17,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العملاء لدى المؤسسة سمعة تتحسن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	7	4,2	4,2	4,8
	3	13	7,7	7,7	12,5
	4	99	58,9	58,9	71,4
	5	48	28,6	28,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العملاء لدى المؤسسة سمعة تتحسن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	7	4,2	4,2	4,8
	3	13	7,7	7,7	12,5
	4	99	58,9	58,9	71,4
	5	48	28,6	28,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

معهم حقيقية شراكات على نحافظ لأننا ممتازة الموردين مع علاقتها المؤسسة تعتبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	5	3,0	3,0	4,2
	3	27	16,1	16,1	20,2
	4	90	53,6	53,6	73,8
	5	44	26,2	26,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

مورديها مع متبادلة بثقة المؤسسة تتمتع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	5	3,0	3,0	4,2
	3	25	14,9	14,9	19,0
	4	92	54,8	54,8	73,8
	5	44	26,2	26,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

عالية جودة ذات منتجات المؤسسة تنتج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	5	3,0	3,0	3,6
	3	8	4,8	4,8	8,3
	4	96	57,1	57,1	65,5
	5	58	34,5	34,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

المؤسسة داخل كبير بشكل للعمال (العمال خروج معدل) العمل دوران معدل ينخفض أو يرتفع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	3,6	3,6	3,6
	2	42	25,0	25,0	28,6
	3	25	14,9	14,9	43,5
	4	70	41,7	41,7	85,1
	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

العمال إنتاجية ترتفع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	12	7,1	7,1	8,3
	3	31	18,5	18,5	26,8
	4	105	62,5	62,5	89,3
	5	18	10,7	10,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

بالمنافسين مقارنة جدا منخفض أو جدا مرتفع المؤسسة في التغيب معدل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	33	19,6	19,6	21,4
	3	13	7,7	7,7	29,2
	4	86	51,2	51,2	80,4
	5	33	19,6	19,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		YA
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,5992
	Ecart type	,68299

YA

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	1,67	1	,6	,6	1,2
	2,00	9	5,4	5,4	6,5
	2,33	1	,6	,6	7,1
	2,67	7	4,2	4,2	11,3
	3,00	19	11,3	11,3	22,6
	3,33	27	16,1	16,1	38,7

3,67	13	7,7	7,7	46,4
4,00	78	46,4	46,4	92,9
4,33	4	2,4	2,4	95,2
4,67	3	1,8	1,8	97,0
5,00	5	3,0	3,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		YB
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,8298
	Ecart type	,49773

		YB			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,20	1	,6	,6	,6
	2,40	2	1,2	1,2	1,8
	2,70	1	,6	,6	2,4
	2,80	3	1,8	1,8	4,2
	2,90	1	,6	,6	4,8
	3,00	2	1,2	1,2	6,0
	3,10	3	1,8	1,8	7,7
	3,20	4	2,4	2,4	10,1
	3,30	12	7,1	7,1	17,3
	3,40	6	3,6	3,6	20,8
	3,50	9	5,4	5,4	26,2
	3,60	8	4,8	4,8	31,0
	3,70	12	7,1	7,1	38,1
	3,80	21	12,5	12,5	50,6
	3,90	17	10,1	10,1	60,7
	4,00	16	9,5	9,5	70,2
	4,10	10	6,0	6,0	76,2
	4,20	5	3,0	3,0	79,2
	4,30	9	5,4	5,4	84,5
	4,40	6	3,6	3,6	88,1
4,50	7	4,2	4,2	92,3	
4,60	5	3,0	3,0	95,2	

4,70	6	3,6	3,6	98,8
4,80	1	,6	,6	99,4
4,90	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		Y
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,7766
	Ecart type	,47792

		Y			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,08	1	,6	,6	,6
	2,46	1	,6	,6	1,2
	2,54	1	,6	,6	1,8
	2,69	1	,6	,6	2,4
	2,77	1	,6	,6	3,0
	2,92	4	2,4	2,4	5,4
	3,00	3	1,8	1,8	7,1
	3,08	1	,6	,6	7,7
	3,15	4	2,4	2,4	10,1
	3,23	11	6,5	6,5	16,7
	3,31	6	3,6	3,6	20,2
	3,38	7	4,2	4,2	24,4
	3,46	6	3,6	3,6	28,0
	3,54	5	3,0	3,0	31,0
	3,62	9	5,4	5,4	36,3
	3,69	3	1,8	1,8	38,1
	3,77	12	7,1	7,1	45,2
	3,85	14	8,3	8,3	53,6
	3,92	16	9,5	9,5	63,1
	4,00	16	9,5	9,5	72,6
4,08	7	4,2	4,2	76,8	
4,15	6	3,6	3,6	80,4	
4,23	9	5,4	5,4	85,7	
4,31	5	3,0	3,0	88,7	

4,38	8	4,8	4,8	93,5
4,46	4	2,4	2,4	95,8
4,54	3	1,8	1,8	97,6
4,62	1	,6	,6	98,2
4,69	2	1,2	1,2	99,4
4,92	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		المؤسسة تضحي حصتها لزيادة بأرباحها السوق في	سعر المؤسسة تخفض لزيادة أحيانا، المنتج السوقية الحصة	أهمية المؤسسة تعطي الحصة لزيادة كبيرة التدفق وتكلفة السوقية، وخفض النقدي المردودية	حصة المؤسسة تحقق عن وذلك سوقية، أسعارها تسقيف طريق مقارنة وتخفيضها مناقسيها بأسعار
N	Valide	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,32	3,51	3,50	3,45
	Ecart type	,986	,922	,750	,921

السوق في حصتها لزيادة بأرباحها المؤسسة تضحي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	36	21,4	21,4	23,2
	3	52	31,0	31,0	54,2
	4	59	35,1	35,1	89,3
	5	18	10,7	10,7	100,0
Total	168	100,0	100,0		

السوقية الحصة لزيادة أحيانا، المنتج سعر المؤسسة تخفض

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	,6	,6	,6
	2	30	17,9	17,9	18,5
	3	36	21,4	21,4	39,9
	4	84	50,0	50,0	89,9
	5	17	10,1	10,1	100,0
Total	168	100,0	100,0		

المردودية وخفض النقدي التدفق وتكلفة السوقية، الحصة لزيادة كبيرة أهمية المؤسسة تعطي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	16	9,5	9,5
	3	62	36,9	46,4
	4	80	47,6	94,0
	5	10	6,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

بأسعار مقارنة وتخفيضها أسعارها تسقيف طريق عن ذلك سوقية، حصة المؤسسة تحقق منافسيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2
	2	29	17,3	18,5
	3	44	26,2	44,6
	4	78	46,4	91,1
	5	15	8,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		ZA
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,4435
	Ecart type	,65473

ZA

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	4	2,4	2,4
	2,25	8	4,8	7,1
	2,50	8	4,8	11,9
	2,75	7	4,2	16,1
	3,00	34	20,2	36,3
	3,25	13	7,7	44,0

3,50	24	14,3	14,3	58,3
3,75	17	10,1	10,1	68,5
4,00	32	19,0	19,0	87,5
4,25	13	7,7	7,7	95,2
4,50	4	2,4	2,4	97,6
5,00	4	2,4	2,4	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		المؤسسة تقبل والإبداعات بالابتكارات نتاج على القائمة التقنية قصير وقت في البحث	المؤسسة وتقبل تهتم والإبتكارات الإبداعات بسهولة	أهمية المؤسسة تعطي والإبتكار للإبداع كبيرة	الإبداع المؤسسة تشجع أعمالها في والإبتكار	الأفراد المؤسسة تعفي عدم حالة في المبدعون مشروعهم نجاح الإبداعي
N	Valide	168	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,60	3,61	3,76	3,85	3,55
	Ecart type	,884	,896	,851	,869	,996

قصير وقت في البحث نتاج على القائمة التقنية والإبداعات بالابتكارات المؤسسة تقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	19	11,3	11,3	12,5
	3	44	26,2	26,2	38,7
	4	83	49,4	49,4	88,1
	5	20	11,9	11,9	100,0
Total		168	100,0	100,0	

سهولة والإبتكارات الإبداعات المؤسسة وتقبل تهتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	20	11,9	11,9	13,7
	3	35	20,8	20,8	34,5
	4	92	54,8	54,8	89,3
	5	18	10,7	10,7	100,0
Total		168	100,0	100,0	

والإبتكار للإبداع كبيرة أهمية المؤسسة تعطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	14	8,3	8,3	9,5
	3	32	19,0	19,0	28,6
	4	95	56,5	56,5	85,1
	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

أعمالها في والإبتكار الإبداع المؤسسة تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,4	2,4	2,4
	2	8	4,8	4,8	7,1
	3	30	17,9	17,9	25,0
	4	94	56,0	56,0	81,0
	5	32	19,0	19,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الإبداعي مشروعهم نجاح عدم حالة في المبدعون الأفراد المؤسسة تعفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	4,2	4,2	4,2
	2	16	9,5	9,5	13,7
	3	47	28,0	28,0	41,7
	4	73	43,5	43,5	85,1
	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		ZB
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,6714
	Ecart type	,70491

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	1,40	1	,6	,6	1,2
	1,80	1	,6	,6	1,8
	2,00	3	1,8	1,8	3,6
	2,20	2	1,2	1,2	4,8
	2,40	4	2,4	2,4	7,1
	2,80	5	3,0	3,0	10,1
	3,00	19	11,3	11,3	21,4
	3,20	9	5,4	5,4	26,8
	3,40	9	5,4	5,4	32,1
	3,60	15	8,9	8,9	41,1
	3,80	26	15,5	15,5	56,5
	4,00	41	24,4	24,4	81,0
	4,20	13	7,7	7,7	88,7
	4,40	4	2,4	2,4	91,1
	4,60	3	1,8	1,8	92,9
	4,80	3	1,8	1,8	94,6
	5,00	9	5,4	5,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		منافسيها المؤسسة تسبق وطرح إنتاج في بسرعة جديدة منتجات وكفاءة	أهمية المؤسسة تعطي منتجات لتطوير كبيرة السوق في جديدة	على المؤسسة تعمل والتحسين تطوير أكثر لمنتجاتها المستمر منافسيها من	إنتاج المؤسسة تقوم في منتجاتها وطرح قبل دائما السوق منافسيها
N	Valide	168	168	168	168
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,93	3,52	3,93	3,55
	Ecart type	,827	,941	,808	,874

وكفاءة بسرعة جديدة منتجات وطرح إنتاج في منافسيها المؤسسة تسبق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	8	4,8	4,8	6,0
	3	27	16,1	16,1	22,0
	4	93	55,4	55,4	77,4
	5	38	22,6	22,6	100,0

Total	168	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

السوق في جديدة منتجات لتطوير كبيرة أهمية المؤسسة تعطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,4	2,4	2,4
	2	21	12,5	12,5	14,9
	3	46	27,4	27,4	42,3
	4	77	45,8	45,8	88,1
	5	20	11,9	11,9	100,0
Total		168	100,0	100,0	

منافسيها من أكثر لمنتجاتها المستمر والتحسين تطوير على المؤسسة تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	9	5,4	5,4	6,5
	3	22	13,1	13,1	19,6
	4	101	60,1	60,1	79,8
	5	34	20,2	20,2	100,0
Total		168	100,0	100,0	

منافسيها قبل دائما السوق في منتجاتها وطرح بإنتاج المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8	1,8
	2	10	6,0	6,0	7,7
	3	70	41,7	41,7	49,4
	4	61	36,3	36,3	85,7
	5	24	14,3	14,3	100,0
Total		168	100,0	100,0	

Statistiques

		ZC
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,7351
	Ecart type	,67277

ZC

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6
	1,75	1	,6	1,2
	2,00	3	1,8	3,0
	2,50	5	3,0	6,0
	2,75	3	1,8	7,7
	3,00	13	7,7	15,5
	3,25	14	8,3	23,8
	3,50	30	17,9	41,7
	3,75	22	13,1	54,8
	4,00	37	22,0	76,8
	4,25	13	7,7	84,5
	4,50	12	7,1	91,7
	4,75	5	3,0	94,6
	5,00	9	5,4	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

	إدارة المؤسسة تخاطر العائد ذات المشاريع الكبير	بيئة في المؤسسة تعمل مخاطر ذات	خطة المؤسسة تتبنى المخاطر لمواجهة فعالة أعمالها إدارة في وأنشطتها	أنشطة المؤسسة تستخدم مسبقاً، مدروسة غير من وذلك بشروط لكن أهدافها تحقيق أجل
N	Valide	168	168	168
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,20	3,49	3,47
	Ecart type	,945	,948	,781

الكبير العائد ذات المشاريع بإدارة المؤسسة تخاطر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	1,8	1,8
	2	42	25,0	26,8
	3	51	30,4	57,1
	4	62	36,9	94,0
	5	10	6,0	100,0
Total	168	100,0	100,0	

مخاطر ذات بيئة في المؤسسة تعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,4	2,4	2,4
	2	28	16,7	16,7	19,0
	3	31	18,5	18,5	37,5
	4	91	54,2	54,2	91,7
	5	14	8,3	8,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

وأنشطتها أعمالها إدارة في المخاطر لمواجهة فعالة خطة المؤسسة تتبنى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	16	9,5	9,5	10,7
	3	59	35,1	35,1	45,8
	4	83	49,4	49,4	95,2
	5	8	4,8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

أهدافها تحقيق أجل من وذلك بشروط لكن مسبقا، مدروسة غير أنشطة المؤسسة تستخدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	1,2	1,2	1,2
	2	46	27,4	27,4	28,6
	3	54	32,1	32,1	60,7
	4	58	34,5	34,5	95,2
	5	8	4,8	4,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		ZD
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,3274
	Ecart type	,65658

ZD

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,6	,6	,6
	1,75	1	,6	,6	1,2
	2,00	4	2,4	2,4	3,6
	2,25	5	3,0	3,0	6,5
	2,50	12	7,1	7,1	13,7
	2,75	9	5,4	5,4	19,0
	3,00	43	25,6	25,6	44,6
	3,25	12	7,1	7,1	51,8
	3,50	21	12,5	12,5	64,3
	3,75	22	13,1	13,1	77,4
	4,00	29	17,3	17,3	94,6
	4,25	2	1,2	1,2	95,8
	4,50	2	1,2	1,2	97,0
	4,75	1	,6	,6	97,6
	5,00	4	2,4	2,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		على المؤسسة تعتمد صحيحة طرق إستخدام ممارسة في ومجربة الأنشطة	المؤسسة تصادق المشاريع على تدريجيا الجديدة	في المؤسسة تتحفظ المهمة القرارات إتخاذ
N	Valide	168	168	168
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,95	3,95	3,76
	Ecart type	,655	,627	,823

الأنشطة ممارسة في ومجربة صحيحة طرق إستخدام على المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	7	4,2	4,2	4,2
	3	19	11,3	11,3	15,5
	4	117	69,6	69,6	85,1
	5	25	14,9	14,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	

الجديدة المشاريع على تدريجيا المؤسسة تصادق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	6	3,6	3,6
	3	19	11,3	14,9
	4	120	71,4	86,3
	5	23	13,7	100,0
Total	168	100,0	100,0	

المهمة القرارات إتخاذ في المؤسسة تتحفظ

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	16	9,5	9,5
	3	34	20,2	29,8
	4	93	55,4	85,1
	5	25	14,9	100,0
Total	168	100,0	100,0	

ZE

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,33	1	,6	,6
	2,67	3	1,8	2,4
	3,00	14	8,3	10,7
	3,33	24	14,3	25,0
	3,67	17	10,1	35,1
	4,00	80	47,6	82,7
	4,33	8	4,8	87,5
	4,67	4	2,4	89,9
	5,00	17	10,1	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		ZE
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,8869

		Z			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,10	1	,6	,6	,6
	2,45	1	,6	,6	1,2
	2,55	1	,6	,6	1,8
	2,60	1	,6	,6	2,4
	2,65	1	,6	,6	3,0
	2,80	3	1,8	1,8	4,8
	2,85	1	,6	,6	5,4
	2,95	2	1,2	1,2	6,5
	3,00	2	1,2	1,2	7,7
	3,05	3	1,8	1,8	9,5
	3,10	4	2,4	2,4	11,9
	3,15	3	1,8	1,8	13,7
	3,20	8	4,8	4,8	18,5
	3,25	6	3,6	3,6	22,0
	3,30	7	4,2	4,2	26,2
	3,35	4	2,4	2,4	28,6
	3,40	9	5,4	5,4	33,9
	3,45	10	6,0	6,0	39,9
	3,50	4	2,4	2,4	42,3
	3,55	9	5,4	5,4	47,6
	3,60	13	7,7	7,7	55,4
	3,65	7	4,2	4,2	59,5
	3,70	5	3,0	3,0	62,5
	3,75	8	4,8	4,8	67,3
	3,80	5	3,0	3,0	70,2
	3,85	7	4,2	4,2	74,4
	3,90	7	4,2	4,2	78,6
	3,95	5	3,0	3,0	81,5
	4,00	6	3,6	3,6	85,1
	4,05	3	1,8	1,8	86,9
4,10	3	1,8	1,8	88,7	
4,20	2	1,2	1,2	89,9	
4,25	2	1,2	1,2	91,1	
4,30	4	2,4	2,4	93,5	

4,35	4	2,4	2,4	95,8
4,40	1	,6	,6	96,4
4,45	2	1,2	1,2	97,6
4,55	1	,6	,6	98,2
4,60	1	,6	,6	98,8
4,75	1	,6	,6	99,4
5,00	1	,6	,6	100,0
Total	168	100,0	100,0	

Statistiques

		Z
N	Valide	168
	Manquant	0
	Moyenne	3,6021
	Ecart type	,45235

« أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي - دراسة عينة من مسؤولي المؤسسات الجزائرية- »

الملخص:

تستكشف هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بواسطة التوجه الريادي، لعينة آراء مديري و مسيري المؤسسات الجزائرية، من خلال إقتراح نموذج يتم التحقق من جودته من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM-PLS). و لتحقيق أهداف الدراسة جرى إختيار المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه منهجا مناسباً، كما إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 168 مؤسسة جزائرية، ثم إختيارها بالطريقة العشوائية من المعرض الوطني للمؤسسات الجزائرية بالجزائر العاصمة. و تم إستخدام التحليل الكمي و الكيفي، من خلال إستخدام برنامج spss v26 و برنامج Smartpls v 3.3.9 الإحترافي، كما توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي بواسطة التوجه الريادي، إضافة إلى وجود أثر غير مباشر موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء غير المالي بواسطة التوجه الريادي.

كلمات مفتاحية: أداء تنظيمي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، توجه ريادي، مؤسسات

جزائرية.

« L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle - une étude d'un échantillon de responsables des entreprises algériennes »

Résumé :

Cette étude explore l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle à travers le rôle médiateur de l'orientation entrepreneuriale, pour un échantillon d'opinions des directeurs et dirigeants d'entreprises algériennes, en proposant un modèle dont la qualité est vérifiée à travers la modélisation d'équations structurelles par la méthode des moindres carrés partiels (SEM-PLS). Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode analytique descriptive a été choisie, comme méthode appropriée, et le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données. Et puis en utilisant une analyse quantitative et qualitative grâce à l'utilisation du programme SPSS v26 et du programme professionnel SMARTPLS v 3.3.9. l'étude a atteint plusieurs résultats, dont les plus importants sont: il existe un effet indirect positif entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière médiatisée par l'orientation entrepreneuriale, en plus de la présence d'un effet indirect positif entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance non financière médiatisée par l'orientation entrepreneuriale.

Mots clés : performance organisationnelle, pratiques de gestion des ressources humaines, orientation entrepreneuriale, entreprises algériennes.

« The Impact of Human Resources Management Practices on Organizational Performance - Case Study on a Sample of Managers of the Algerian Institutions -»

Abstract:

This study explores the influence of human resource management practices on organizational performance standing on the role of entrepreneurial orientation. The study is conducting throughout a sample of directors' and managers' views of the Algerian institutions, by proposing a model whose quality is measured through the modeling of structural equations by the method of partial least squares (SEM-PLS). Hence, a descriptive analytical method was chosen, which seems as the suitable method in order to achieve the objectives of this study. Whereas, the questionnaire was used as a data collection tool. And then using quantitative and qualitative analysis through the use of the SPSS v26 program and the professional program of the SMARTPLS v3.3.9. The study reached several results, the most important of which are: there is a positive indirect effect between human resource management practices and financial performance mediated by entrepreneurial orientation, in addition to the presence of a positive indirect effect between human resource management practices and performance non-financial mediated by entrepreneurial orientation.

Keywords: Organizational performance, human resources management practices, entrepreneurial orientation, Algerian institutions.