الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التـــــعليــم العـــــــالي والبحـــث الـــــعلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد – بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد كمي

من إعداد الطالبة

لشهب سناء

تحت إشراف

أ. د. صواليلي صدر الدين

2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التـــــعليــم العـــــــالي والبحـــث الـــــعلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد – بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد كمي

من إعداد الطالبة

لشهب سناء

أمام اللجنة المشكلة من

بلغيث بشير	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
صواليلي صدر الدين	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
ساطور رشيد	أستاذ تعليم عالي	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
حوشين يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا
كشاد رابح	أستاذ تعليم عالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
فروخي أمين	أستاذ تعليم عالي	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	عضوا مناقشا

2023/2022

كلمة شكر

قبل كل قول أو عمل أحمد الله عز وجل حمدا كثيرا على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع،

أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى والدي العزيزين اللذين لم يبخلا على بتقديم العون والمساعدة،

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان الى أستاذي الدكتور صواليلي صدر الدين لقبوله الاشراف على هذا العمل ولما أسداه لي من نصائح وتوجيهات قيمة مكنتني من تخطي الصعوبات التي اعترضتني.

أشكر كذلك مسؤولي المؤسسات الذين سمحوا لي بإجراء الاستبيان على مستوى مؤسساتهم، وأجابوا على جميع الأسئلة المتعلقة بالجانب التطبيقي.

وفي الأخير أقف وقفة اجلال واحترام أمام كل من ساندني خلال مسار دراستي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المسار الذي يمكن من خلاله لإدارة الموارد البشرية التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد وتحسينه، من أجل ذلك قمنا بتحديد الإطار النظري للدراسة الذي سمح لنا باقتراح النموذج التصوري ثم أجرينا دراسة كمية عن طريق الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على 353 فرد مقسمين بين مؤسسات صناعية وخدماتية. لتحليل النتائج اعتمدنا على نماذج المعادلات الهيكلية لإثبات الأثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المدروسة والمصادقة على نموذج الدراسة. دعمت الدراسة الكمية بدراسة نوعية عن طريق دليل المقابلة لتحديد تصورات المسؤولين حول الاستراتيجيات والاجراءات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم.

من ضمن أهم النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد، وأثر غير مباشر عن طريق مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز ، بالإضافة لوجود وساطة مزدوجة لهذه المدخلات والرضا الوظيفي للأفراد في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، نماذج المعادلات الهيكلية، طريقة (PLS-SEM)

فـــــهـــــرس المحـــــتـــويـــــــات

الشكر

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة .....أ

الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول..... 02

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية..... 03

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 08

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.....13

المطلب الرابع: الوظائف الادارية لإدارة الموارد البشرية 16

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة 18

المطلب الأول: نظريات المنفعة المتبادلة.....19

المطلب الثاني: نظريات الحاجة–الدوافع–القيم.....23

المطلب الثالث: نظريات الاختيار المعرفي..... 32

المطلب الرابع: نظريات التنظيم الذاتي–ما وراء المعرفة–.....33

المبحث الثالث: توقعات وتحديات إدارة الموارد البشرية.....35

المطلب الأول: التوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية 36

المطلب الثاني: التطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....41

المطلب الثالث: تحديات وآفاق إدارة الموارد البشرية.....52

خلاصة الفصل الأول.....57

الفصل الثاني: مسار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني.....59

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.....60

المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية.....60

المطلب الثاني: سياسة الأجور والمكافئات 70

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية 72

المطلب الرابع: تقييم الأداء.....80

المبحث الثاني: مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية.....85

المطلب الأول: الدعم التنظيمي المدرك.....86

المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية.....96

المطلب الثالث: الأمن الوظيفي.....102

المطلب الرابع: التحفيز..... 104

المبحث الثالث: مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية.....110

المطلب الأول: الرضا الوظيفي 110
المطلب الثاني: الأداء الوظيفي 115
المطلب الثالث: دوران العمال.....119
خلاصة الفصل الثاني 122
الفصل الثالث: النموذج التصوري وأدوات الدراسة
تمهيد الفصل الثالث.....124
المبحث الأول: النموذج التصوري وفرضيات البحث 125
المطلب الأول: العلاقات المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية.....126
المطلب الثاني: العلاقات المباشرة لمدخلات نظام إدارة الموارد البشرية.....133
المطلب الثالث: العلاقات المباشرة للرضا الوظيفي.....136
المطلب الرابع: علاقات الوساطة في النموذج 142
المبحث الثاني: أدوات الدراسة..... 149
المطلب الأول: سلالم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية.....149
المطلب الثاني: سلالم قياس مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية.....151
المطلب الثالث: سلالم قياس مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية.....157
المطلب الرابع: الدراسة النوعية 162
المبحث الثالث: عينة الدراسة..... 165
المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسات.....165
المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بالأفراد 168
المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بالدراسة النوعية..... 170
خلاصة الفصل الثالث 173

الفصل الرابع: نماذج المعادلات الهيكلية

تمهيد الفصل الرابع.....175

المبحث الأول: مدخل لنماذج المعادلات الهيكلية.....176

المطلب الأول: مفهوم نماذج المعادلات الهيكلية 176

المطلب الثاني: مكونات نماذج المعادلات الهيكلية 180

المطلب الثالث: التحليل العاملي 189

المطلب الرابع: أنواع نماذج المعادلات الهيكلية 203

المبحث الثاني: طرق نمذجة المعادلات الهيكلية.....208

المطلب الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة (CB-SEM) 209

المطلب الثاني: نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS-SEM) 223

المطلب الثالث: طريقة تقدير النماذج من الدرجة الثانية باستعمال (PLS-SEM) 236

المطلب الرابع: المقارنة بين طريقة (CB-SEM) و (PLS-SEM) 242

المبحث الثالث: الوساطة والتعديل.....246

المطلب الأول: مفهوم الأثر الوسيطي والأثر المعدل 246

المطلب الثاني: تحليل الوساطة 248

المطلب الثالث: اختبار التعديل أو الوساطة التفاعلية..... 258

المطلب الرابع: التأثرات الوسيطية المعدلة.....260

خلاصة الفصل الرابع 263

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد الفصل الخامس.....265

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة النوعية..... 266

المطلب الأول: تصورات المسؤولين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية..... 266
المطلب الثاني: تصورات المسؤولين حول مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية.....266
المطلب الثالث: تصورات المسؤولين حول مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية..... 268
المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة.....270
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الكمية 277
المطلب الأول: التقدير الأولي للنموذج.....278
المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الأولى.....388
المطلب الثالث: تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الثانية 294
المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي.....298
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج 302
المطلب الأول: اختبار الفرضيات 302
المطلب الثاني: الإضافات المحققة في البحث 313
المطلب الثالث: حدود وآفاق الدراسة 314
خلاصة الفصل الخامس 316
الخاتمة 318
قائمة المراجع 326
الملاحق 354

قـائـمـــــــة الجـــــداول

الرقم	الـــــــــعـنـــوان	الصفحة
1.1	الفرق بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	08
2.1	التطور التاريخي للبيئة الاقتصادية والاجتماعية	09
3.1	إدارة الموارد البشرية قبل القرن 19	10
4.1	إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20	11
5.1	إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن 20 وبداية القرن 21	12
6.1	نظريات الاحتياجات	28
7.1	نظريات الدوافع الذاتية	29
8.1	نظريات الانصاف التنظيمي	32
9.1	نظريات التنظيم الذاتي	35
10.1	زبائن إدارة الموارد البشرية وواجباتها تجاههم	36
11.1	تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة	44
12.1	أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالنسبة للفرد والمؤسسة	51
1.3	ملخص لأهم الدراسات الحديثة التي قامت بتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	140
2.3	أهم سلالم القياس الخاصة بالتحفيز	156
3.3	سلالم قياس متغيرات الدراسة	161
4.3	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط ومنطقة النشاط	166
5.3	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط وملكية المؤسسة	167
6.3	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط وملكية المؤسسة	167
7.3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والسن	168
8.3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي	169
9.3	توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وسنوات الخبرة	170
10.3	توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وسنوات الخبرة	170
11.3	البيانات الديموغرافية للمديرين	171
12.3	البيانات الديموغرافية للمؤسسات	172
1.4	تقسيم الطرق متعددة المتغيرات	177
2.4	مقارنة بين النموذج التكويني والنموذج العاكس	185

3.4	مؤشرات المطابقة العامة لنموذج القياس	222
4.4	تقييم النموذج العاكس حسب طريقة (PLS-SEM)	232
5.4	تقييم النموذج التكويني حسب طريقة(PLS-SEM)	233
6.4	تقييم النموذج الهيكلي حسب طريقة(PLS-SEM)	234
7.4	مقارنة بين طريقة CB-SEM وPLS-SEM	244
1.5	التقدير الأولي لعوامل التحميل للنموذج الموسع	279
2.5	عوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70	280
3.5	ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى	281
4.5	صلاحية التقارب للمتغيرات من الدرجة الأولى	282
5.5	معيار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الأولى	283
6.5	معيار HTMT للمتغيرات من الدرجة الأولى	284
7.5	التقدير الأولي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية	285
8.5	التقدير الأولي لثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية	286
9.5	التقدير الأولي لصلاحية تقارب المتغيرات من الدرجة الثانية	287
10.5	التقدير الأولي لمعيار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الثانية	287
11.5	التقدير الأولي لمعيار HTMT للمتغيرات من الدرجة الثانية	288
12.5	التقدير النهائي لعوامل تحميل للنموذج الموسع	289
13.5	التقدير النهائي لعوامل تحميل للنموذج الموسع	290
14.5	متوسط التباين المستخرج لنموذج القياس الموسع	291
15.5	اختبار Fornell-Lacker للنموذج الموسع	292
16.5	اختبار HTMT للنموذج الموسع	293
17.5	التقدير النهائي لعوامل التحميل مؤشرات المتغيرات من الدرجة الثانية	294
18.5	ثبات الاتساق الداخلي لنموذج قياس المتغيرات من الدرجة الثانية	295
19.5	متوسط التباين المستخرج لنموذج قياس المتغيرات من الدرجة الثانية	296
20.5	اختبار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الثانية	297
21.5	اختبار HTMT للمتغيرات من الدرجة الثانية	297
22.5	اختبار (VIF) للتعدد الخطي	298
23.5	اختبار معامل التحديد	299

24.5	اختبار حجم التأثير f^2	300
25.5	اختبار القدرة التنبؤية Q^2	301
26.5	اختبار حجم التأثير q^2	301
27.5	اختبار فرضيات العلاقات المباشرة	302
28.5	اختبار فرضيات الوساطة	306
29.5	الفرضيات المتعلقة بالعلاقات السببية المباشرة	308
30.5	الفرضيات المتعلقة بالعلاقات غير المباشرة	309

قـائـمـــــــة الأشـكـــال

الرقم	الـــــــعـنـــوان	الصفحة
1.1	ترتيب الحاجات حسب Maslow	24
2.1	تأثير الحوافز على سلوك الأفراد بالنسبة لنظرية العدالة	30
3.1	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	43
4.1	مخطط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	51
1.2	خطوات عملية الاختيار	68
2.2	الاحتياجات التكوينية	75
3.2	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	82
4.2	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة	101
1.3	نماذج العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي	139
2.3	النموذج التصوري للدراسة	148
1.4	الأشكال المستعملة لتمثيل المتغيرات في نماذج المعادلات الهيكلية	181
2.4	تمثيل المتغيرات الكامنة والمشاهدة	182
3.4	النماذج العاكسة والنماذج التكوينية	183
4.4	نماذج MIMIC	188
5.4	نموذج القياس	198
6.4	التحليل العاملي التأكيدي الأحادي	199
7.4	التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الأولى	200
8.4	التحليل العاملي التأكيدي من الدرجة الثانية	201
9.4	التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الثانية	202
10.4	التحليل العاملي التأكيدي الثنائي	203
11.4	نماذج تحليل المسار	204
12.4	نماذج المعادلات الهيكلية	206
13.4	مراحل التقدير التكراري لدرجات المتغيرات الكامنة	250
14.4	أنواع النماذج من الدرجة الثانية	238
15.4	طريقة النموذج الموسع للمؤشرات المكررة	239
16.4	طريقة الخطوتين	242
17.4	النموذج السببي البسيط	246
18.4	النموذج السببي بأثر وسيطي	247

19.4	النموذج السببي بأثر معدل	247
20.4	نموذج المسار الشرطي	248
21.4	تمثيل نموذج وساطة بسيطة	250
22.4	تمثيل نموذج وساطة متعددة	252
23.4	شجرة القرار لتحديد نوع الوساطة	256
24.4	التمثيل النظري للأثر غير المباشر المزدوج التسلسلي	257
25.4	التمثيل النظري والاحصائي للأثر المعدل	259
26.4	التمثيل النظري والاحصائي للتأثيرات الوسيطية المعدلةstage 01	261
27.4	التمثيل النظري والاحصائي للتأثيرات الوسيطية المعدلةstage 02	261
1.5	النسب المئوية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة	271
2.5	النسب المئوية لتطبيق مدخلات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة	272
3.5	النسب المئوية للإجراءات المطبقة لتحسين مخرجات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة	273
4.5	محددات الادارة الجيدة للموارد البشرية	277
5.5	النموذج النهائي للدراسة المتحصل عليه باستعمال SmartPls 4	312

قـائـمـــــــة الملاحـــــق

الرقم	الـــــــعـنـــوان	الصفحة
01	الاستبيان	354
02	دليل المقابلة	359
03	نتائج اجراء المقابلات مع المسؤولين	362
04	اختبار التوزيع الطبيعي	375
05	الاختبارات الوصفية	377
06	النموذج الموسع الأولي للمتغيرات من الدرجة الأولى	379
07	نتائج التقدير الأولي اعواما تحميل المتغيرات من الدرجة الأولى	380
08	ثبات الاتساق الداخلي للنموذج الأولي	383
09	النموذج الموسع للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف عوامل التحميل أقل من 0.70	384
10	تقدير عوامل التحميل لمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70	385
11	ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70	388
12	اختبار HTMT للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70	389
13	اختبار الأولي Fornell–Larcker	390
14	نموذج المتغيرات من الدرجة الثانية	391
15	التقدير الأولي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية	392
16	النتائج الأولية لثبات الاتشاق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية	393
17	النتائج الأولية لاختبار Fornell–Larcker للمتغيرات من الدراجة الثانية	393
18	النتائج الأولية لاختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية	394
19	النتائج الأولية لـ Bootstrapping اختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية	394
20	النموذج الموسع النهائي	395
21	التقدير النهائي لعوامل تحميل النموذج الموسع	396
22	التقدير النهائي لثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى	398

23	اختبار HTMT للنموذج الموسع النهائي	399
24	اختبار Fornell–Larcker للنموذج الموسع النهائي	400
25	التقدير النهائي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية	401
26	النتائج النهائية لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية	402
27	النتائج النهائية لاختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية	402
28	النتائج النهائية لـ Bootstrapping اختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية	403
29	اختبار Fornell–Larcker للمتغيرات من الدراجة الثانية	403
30	اختبار VIF	404
31	اختبار R^2	404
32	اختبار f^2	405
33	اختبار Q^2	405
34	تقدير معاملات المسار	405
35	تقدير مجال الثقة لمعاملات المسار	406
36	تقدير العلاقات غير المباشرة	406
37	تقدير مجال الثقة للعلاقات غير المباشرة	407
38	تقدير الأثر الكلي	408
39	تقدير مجال الثقة للأثر الكلي	409

مقدمة

اقتصر نشاط إدارة الموارد البشرية في الماضي على بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين، إدارة شؤون العاملين أو إدارة الأفراد، وتمثلت أهم وظائفها في تعيين الأفراد ودفع مستحقاتهم، ونظرا للتطورات الراهنة في كافة المجالات الاقتصادية والتكنولوجية بالإضافة إلى الانفتاح على العالم الخارجي وسرعة انتقال المعلومات، الذي أدى إلى زيادة المنافسة وغزو السلع المستوردة للأسواق المحلية وتفوقها على المنتجات الوطنية، أصبحت المؤسسات ملزمة على التكيف مع التحديات الجديدة، حيث سعت إلى اكتساب ميزة تنافسية مستمرة وتدعيمها وتطويرها بشكل يصعب على المنافسين تقليدها أو الحيازة عليها، لذا يعتبر المورد البشري ذو الكفاءة والمهارة الفكرية العالية والقادرة على الابداع والابتكار وكذا التنفيذ بدقة واحترافية ثروة جوهرية بالنسبة للمؤسسات وأهم دعامة لها، كونه يعد من أهم عناصر الإنتاج، وبالتالي انتقلت الموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها ميزة تنافسية في حد ذاتها، وعليه أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل والأدوات الممكنة.

عملت المؤسسات على تغيير الأنشطة البسيطة التي كانت تقوم بها إدارة الأفراد إلى جملة من الممارسات الفعالة والمخطط لها مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تتماشى مع استراتيجية المؤسسة والمتمثلة في طرق استقطاب الكفاءات والمهارات وتعيينها بالمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها من خلال بناء نظام للأجور يتماشى مع مستويات الأجور في سوق العمل من جهة واستراتيجية المؤسسة وامكانياتها من جهة أخرى كما تعمل هذه الممارسات على تنمية وتطوير الأفراد من خلال تزويدها بأحدث المهارات التي تتماشى مع التطور التكنولوجي المحيط بها بالإضافة إلى القيام بتقييم أدائها لتتمكن من تحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب وذلك للوصول لمستوى الأداء المطلوب من الأفراد.

كما حرصت المؤسسات على الاهتمام بدعم أفرادها من خلال الاهتمام بآرائهم تقدير جهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتوفير لهم الامن والاستقرار وتحسين ظروف العمل والحرص على تحفيزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالمستوى المطلوب وفي الآجال المحددة.

إلا أن مقدرة الفرد على العمل والإنتاج غير كافية لتمكينه من الوصول إلى الأداء المطلوب منه، حيث هناك عدة عوامل تؤثر على أدائه الوظيفي والذي يشير إلى درجة تحقيق الأهداف واتمام المهام المطلوبة، ويعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، حيث يشكل الأداء الوظيفي للأفراد نقطة استراتيجية للمؤسسات كونه يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، لتصبح قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ أثناء انجاز المهام، ومن ضمن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للأفراد هو الرضا الوظيفي، حيث أن ظروف العمل تؤثر على مستويات الرضا لدى الأفراد مما ينعكس على أداءهم في المؤسسة ورغبتهم في البقاء بها أو ترك العمل.

لذا أصبحت المؤسسات تسعى لاعتماد مسار محدد يمّكنها من التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد وتحسينه كي يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تطوير نظام فعال مكون من مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى المدخلات التي تحرص على توفيرها لمواردها بغية الحصول على المخرجات التي ترغب بها وأهمها الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

بناء على كل ما سبق سنحاول أن نحلل الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية الأساسية التالية:

كيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

من خلال هذه الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

1- ماهي مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية وكيف تؤثر عليها الممارسات المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية؟

2- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

3- كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

4- ماهي العلاقة التي تربط بين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مدخلات نظام الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

للإجابة على هذه الاشكالية الأساسية والتساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضية الأساسية التالية:

تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على مجموعة من المدخلات التي تحرص على توفيرها والتي تقوم بدورها بزيادة الرضا الوظيفي للأفراد مما يؤدي لتحسين أدائهم

ثم قمنا بتجزئة هذه الفرضية الأساسية إلى فرضيات جزئية أولية:

1- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي والتحفيز.

2- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4- توجد علاقة وساطة مزدوجة لمدخلات نظام إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد تحديد مشكلة البحث، والفرضيات الأساسية، فان الهدف الأساسي لهذه الدراسة، هو إيجاد الطرق التي يمكن من خلالها لإدارة الموارد البشرية التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد والتحسين منه، أي دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظـيفي

للأفراد في المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة وذلك في مختلف القطاعات الصناعية والخدماتية، خصوصا بعدما أصبح مفهوم تحسين الأداء يشغل اهتمام أطراف عديدة، بالإضافة إلى بناء نموذج يمّكن المسيرين والمسؤولين بهذه المؤسسات من تحسين أداء أفرادها وبالتالي تطويرها وتمكينها من المساهمة الفعالة في الاقتصاد الوطني، حيث سنقوم بهذا من خلال ادراج متغيرات وسيطية " Variables Médiatrices " في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد بالاعتماد على النمذجة عن طريق المعادلات الهيكلية " Structural Equation Modeling (SEM)"، التي تعتبر من تقنيات الجيل الثاني للطرق الاحصائية و التي تسمح بدارسة متغيرات غير مشاهدة لا يمكن قياسها مباشرة مثل التحفيز والرضا عن طريق مؤشرات (متغيرات مشاهدة)، كما تمكننا هذه الطريقة من تقدير النماذج التي تحتوي على أكثر من متغيرة تابعة في نفس الوقت، بالإضافة لدراسة المتغيرات الوسيطية التي تسمح لنا بتفسير الآثار المباشرة وغير المباشرة.

ان دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع وبما أن فعالية أي مؤسسة تتوقف على كفاءة عنصرها البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر الوحيد الذي له ميزة الابتكار قمنا باختيار هذا الموضوع، كما ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى مجموعة من العناصر الأخرى المتمثلة في:

1- أهمية الموضوع من حيث الدراسة والتطبيق باعتبار المورد البشري وسيلة فعالة لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

2- نظرا للنتائج الإيجابية التي توصلت إليها عند دراستي لهذا الموضوع في رسالة الماستر، والتي اقتصرت حول أثر التكوين على أداء الأفراد في المؤسسات الصناعية، أردت التوسع في الموضوع والتطرق لممارسات ادارة الموارد البشرية بصورة موسعة، بالإضافة إلى توسيع حجم العينة محل الدراسة لتشمل المؤسسات العمومية والخاصة في القطاع الصناعي والخدماتي.

3- الرغبة الشخصية في البحث في مجال إدارة الموارد البشرية الناتجة عن عملي به ورغبتي في تطوير معارفي بهذا المجال لمواصلة العمل فيه.

4- محاولة تطبيق النمذجة عن طريق المعادلات الهيكلية ودراسة الاثر الوسيطي لمتغيرات الدراسة.

5- كما يرجع سبب الاختيار لنقص الدراسات حول هذا الموضوع على المستوى الوطني فلا تزال الدراسات المقدمة في هذا الصدد قليلة حيث تناولت الموضوع من زاوية مختلفة، وارتكزت في مجملها على دراسة الارتباط والعلاقة المباشرة بين ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

تعتبر الدراسات السابقة نقطة الانطلاق في أي بحث جديد، وذلك من أجل التمّكن من معالجة نقائص البحوث السابقة، حيث هناك عدة دراسات تطرقت لموضوع إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد، من خلال الاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والأجنبية، لذا قمنا بالاطلاع على مجموعة منها، وذلك من أجل اخذ فكرة عن الموضوع وإثراء دراستنا، حيث سنقوم فيما يلي بعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز النقاط التي تناولتها.

1- دراسة عمارة شريف (2016)، تحت عنوان "**أثر مركزية الدور والرضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية**" و تتمثل في أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، بجامعة البليدة 02، حيث هدفت هذه الدراسة لبحث أثر كل من الرضا عن الحياة ومركزية الدور على العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل وذلك فهم الأسباب وراء ترك الموظفين للعمل، حيث طبقت هذه الدراسة عينة مكونة من 353 ممرض وممرضة تابعين لثلاث مؤسسات استشفائية وتم الاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية (CB -SEM) لتحديد الأثار المباشرة و دراسة الأثر المعدل، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة ونية الدوران (نية ترك العمل) بالإضافة للعلاقة غير المباشرة للرضا الوظيفي ومركزية الدور مع نية الدوران عن طريق الرضا عن الحياة.

2- دراسة مصطفى عومرية (2018)، تحت عنوان "**التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) أداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -واقع وآفاق-**" وتتمثل في أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأفراد والمنظمات بجامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، حيث هدفت

هذه الدراسة إلى معرفة واقع التسيير التقديري ودوره في تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال الاعتماد على نموذج (Ulrich)، حيث أجريت هذه الدراسة على 133 مؤسسة اقتصادية في منطقة الغرب الجزائري وتم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (CB -SEM) بالاعتماد على برنامج (AMOS) لاختبار نموذج الدراسة، حيث توصلت النتائج إثبات مساهمة أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) في دعم الأداء الاستراتيجي، الوظيفي، والاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية، كما تم اختبار نفس النموذج على عينة مكونة من 55 مؤسسة في ولاية معسكر باستعمال طريقة (PLS -SEM) وذلك بالاعتماد على برنامج (SmartPls) حيث أكدت النتائج المتحصل عليها باستعمال برنامج (AMOS).

3- دراسة رياض عيشوش (2016)، تحت عنوان "**دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج**" وتتمثل في أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، بمدرسة الدكتوراه قي الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعارف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها –المتمثلة في صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية – في تعزيز الاستجابة التنافسية من خلال أبعادها –المتمثلة في السرعة، الثبات، الفعالية–، بالإضافة إلى معرفة أهمية الأثر المتبادل بين القدرات الديناميكية المميزة وإدارة المعرفة الاستراتيجية في تفسير استجابة منظمات الأعمال، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (CB -SEM) بالاعتماد على برنامج (AMOS) لاختبار نموذج الدراسة المطبق على ثمان مؤسسات للصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج من خلال عينة قدرت بـ 219 فرد، وتوصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية، بالإضافة لوجود أثر غير مباشر القدرات الديناميكية المتميزة والاستجابة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة الاستراتيجية كوسيط في العلاقة.

4-دراسة Yakubu Seidu (2011) تحت عنوان "**Human Resource Management And Organizational Performance: Evidence From The Retail Banking Sector**" وتتمثل في أطروحة دكتوراه بجامعة Aston University ، حيث هدفت هذه الدراسة لاختبار النظريات القائمة على الموارد من خلال الفحص على مستوى المؤسسة لرأس المال البشري والميزة التنافسية كآلية يؤثر من خلالها نظام الأداء العالي في عل أداء السوق التنظيمي، والفحص على مستوى الفرد لتصورات الأفراد حول الدعم التنظيمي والتمكين النفسي كآليات يمكن من خلالها لنظام الأداء العالي في العمل التأثير على خبرة الموظفين، وطبقت هذه الدراسة على مستوى 37 فرع لأكبر بنكين في غانا وتكونت العينة من 258 فرد، كما تم الاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية (CB-SEM)، حي توصلت النتائج لوجود أثر لنظام الأداء العالي في على الميزة التنافسية عن طريق رأس المال البشري، كما يؤثر رأس المال البشري على أداء السوق التنظيمي من خلال الميزة التنافسية، كما توصلت النتائج أيضا لوجود أثر لنظام الأداء العالي على الدعم التنظيمي للأفراد والتمكين النفسي، بالإضافة لتوسط كل من الدعم التنظيمي للأفراد والتمكين النفسي العلاقة بينن نظام الأداء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.

5-دراسة MUHAMMAD SHAHID NAWAZ (2016) تحت عنوان "**The Relationship Between Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, Career Concern, Job Stress And Turnover Intention**" وتتمثل في أطروحة دكتوراه بجامعة University Utara Malaysia، هدفت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على دراسة تأثير الراتب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والنمو الوظيفي (التقدم في الهدف الوظيفي، وتنمية القدرات المهنية، وسرعة الترقية، والأجر، النمو) ونية دوران العمال، كما تبحث هذه الدراسة أيضًا في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقات، فضلاً عن الدور الوسيط للقلق الوظيفي وضغط العمل على العلاقات بين الالتزام التنظيمي ونية الدوران، تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 270 من أعضاء هيئة التدريس الجامعات الخاصة في باكستان، كما تم الاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية (PLS -SEM) لاختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة، حيث تشير النتائج إلى أن الراتب وتقييم الأداء يرتبطان بشكل كبير وسلبي بنية دوران، بالإضافة إلى ذلك، فقد وجد أنه

من بين أربعة أبعاد للنمو الوظيفي، فإن سرعة الترقية ونمو المكافآت فقط لها علاقة مباشرة مهمة مع نية دوران، أما فيما يتعلق بعلاقات الوساطة ، فقد وجد أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقات بين تقييم الأداء بالإضافة إلى ثلاثة أبعاد للنمو الوظيفي (التقدم في الهدف الوظيفي، وسرعة الترقية، ونمو المكافآت) ونية الدوران، أكدت النتائج من أن هذه العلاقات تتم بوساطة التزام تنظيمي باستثناء الراتب، وتظهر النتائج أيضًا أن الاهتمام الوظيفي يلعب دورًا مهمًا في تعديل العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الدوران، حيث تشير هذه النتيجة إلى أنه لتقليل نية دوران الموظفين، يجب على المؤسسات أن تدرك أن تأثير الالتزام التنظيمي في تقليل نية دوران الموظفين يتم تعزيزه كلما كان الموظفون قلقين بشأن نموهم الوظيفين وبالتالي يجب أن يكون التطوير الوظيفي للموظفين هو الشغل الشاغل للمنظمات.

6-دراسة Muzammel Shah ، (2017) تحت عنوان "**The Impact of Selected Human Resource Management Practices on Managerial Grid and Leadership Styles: The Mediating Role of Employee Trust and Organizational Commitment and the Moderating Role of Leader-Member Exchange Model**" وتتمثل في أطروحة دكتوراه بجامعة Qurtuba University، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الشبكة الإدارية وأساليب القيادة، كما درست دور الوساطة في ثقة الموظف والالتزام التنظيمي والدور الوسيط لنموذج تبادل الزعيم والعضو على ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية والشبكة الإدارية وأساليب القيادة. تم تحديد الفجوة الأدبية حيث لم يتم استكشاف واختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والشبكة الإدارية وأساليب القيادة. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من 384 مديرًا موزعة على 25 شركة من القطاع الخاص مدرجة في بورصة باكستان، تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (CB-SEM) وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS لاختبار الفرضيات، حيث توصلت النتائج لوجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية عللا أساليب القيادة والتقسيم الإداري، كما توسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عللا أساليب القيادة والتقسيم الإداري، بالإضافة

إلى ذلك فإن نموذج (Leader Member Exchange Model LMX) لا يعدل العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأساليب القيادة.

تعد هذه الدراسات مهمة، حيث تناول كل منها الموضوع من زاوية معينة، وبالتالي فهي غير ملمة بالموضوع بأكمله إضافة إلى أن هناك دراسات أعدت لمجتمعات وظروف اقتصادية تختلف عما هو سائد في بلادنا خاصة الأجنبية منها، كما اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك هو تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تمكنها من تحسين أدائها وتعزيز دورها في المؤسسة، باستثناء دراسة (رياض عيشوش، 2016) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة الاستراتيجية والاستجابة التنافسية للمؤسسة، واعتمدت في تحليلها للموضوع على نماذج المعادلات الهيكلية.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها وهدفها الرئيسي ألا وهو تحديد أنسب استراتيجية أو مسار يمكن من خلاله لإدارة الموارد البشرية التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة وتحديد العوامل المؤثرة فيه إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب وهي:

– استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثيّين (المدخلي الكمي لمعالجة الاستبيان الموجه للأفراد والمدخل النوعي لمعالجة دليل المقابلة الموجهة للمسؤولين) وذلك لتكوين فكرة دقيقة لإشكالية الدراسة وتصورات الأفراد والمسؤولين حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي للتمكن في الأخير من الوصول للمسار الأمثل من وجهة نظرهم الذي يمكن اعتماده من قبل المؤسسات الاقتصادية.

– لم تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة واحدة وإنما تضمنت مجموعة من المؤسسات موزعة على عدة ولايات وقد شملت قطاعين حساسين في الاقتصاد الوطني ألا وهما القطاع الصناعي والقطاع الخدماتي.

– اعتمدت الدراسة الحالية على نماذج المعادلات الهيكلية التي تعتبر حديثة الاستعمال خاصة في الدراسة الوطنية بالإضافة إلى استخدام المتغيرات من الدرجة الثانية، كما تطرقت بشكل مفصل لطرق تقدير نماذج المعادلات الهيكلية والمقارنة بينها وهذا تميزت به دراستنا عن الدراسات السابقة.

مما لا شك فيه أن دراستنا اعتمدت كثيرا من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للإشكالية التي تعالجها، بالإضافة إلى تحديد المنهج الملائم واختيار الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل هذا النوع من العلاقات، كما مكنتنا من اثراء الجانب النظري وبناء النموذج التصوري المقترح.

أما من الناحية المنهجية ارتأينا الاعتماد على المنهج الافتراضي الاستنباطي، بحيث يتم تقديم فرضيات ثم فحصها واختبارها – خاصة العلاقات بين متغيرات الدراسة –، ومن خلال النتائج المتوصل اليها وباستخدام المنهج التحليلي يتم قراءتها وتحليلها على ضوء المعالم النظرية التي أطرت إشكالية البحث، والاعتماد على مناهج كمية للقياس معتمدين على نماذج معينة مناسبة لتحليل الموضوع – نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) –.

على هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا الى خمسة فصول، حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري المتعلق بإدارة الموارد البشرية واهم النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة بالإضافة للتوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، أما في الفصل الثاني فسنحاول عرض المسار الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية اعتماده من خلال التطرق لممارساتها بالإضافة إلى المدخلات التي تحرص على توفيرها للأفراد والمخرجات التي تتوقعها منهم. أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للإطار المنهجي للدارسة من خلال تحديد العلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة والتوصل لبناء النموذج التصوري للدراسة وبناء أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان ودليل المقابلة، بالإضافة للتطرق لعينة الدراسة وعرض خصائصها الديموغرافية، كما قمنا بتخصيص الفصل الرابع لعرض نماذج المعادلات الهيكلية وأنواعها وطرق تقديرها، وفي الأخير تم تخصيص الفصل الخامس لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتقديم الإضافات التي تم تحقيقها والحدود التي تعاني والآفاق التي تقترحها.

الفصل الأول

الاسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول:

يشهد عالم الأعمال اليوم تقدمًا كبيرًا في مختلف المجالات وبسرعة متزايدة، مما أحدث تغيرات على جميع المؤسسات باختلاف أعمالها واهتماماتها، ومن أهم هذه التغيرات الحاجة الماسة للميزة التنافسية، حفاظا على بقائها واستمراريتها في ظل العولمة، وهذا ما دعا المؤسسات إلى تكثيف الجهود المبذولة لتنمية وتطوير مواردها البشرية باعتبارها أعظم مورد للمؤسسة كونها تمتلك القدرة على الارتقاء بها، للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال إعطاء أهمية أكبر لإدارة الموارد البشرية بعدما كان ينظر إليها في السابق على أنها مجرد وظيفة تهتم بإدارة شؤون الأفراد ودفع رواتبهم أصبحت اليوم حجر الأساس في أي مؤسسة ناجحة.

اهتمت المؤسسات اليوم في إدارة مواردها البشرية بتحديد أفضل الطرق والاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، كونها أهم مورد بالنسبة لها، لذا عملنا على فهم وتحليل سلوك الأفراد وذلك لتحديد العوامل المؤثرة عليه، حيث أصبحت تهتم بإدارة الجودة في المؤسسة والعمل وفق المعايير العالمية، حتى تتمكن من مواكبة المؤسسات الكبرى والعالمية ومنافستها، وهذا ما جعلها تواجه تحديات كبرى.

وللتعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية والتوقعات المنتظرة منها والتحديات التي تواجهها قمنا بالتطرق في المبحث الأول لأهم المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، ثم حاولنا في المبحث الثاني عرض أهم النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة وفي الأخير قمنا من خلال المبحث الثالث بعرض التحديات والممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

تسعى الإدارات الحديثة في الوقت الراهن للاهتمام بالعنصر البشري كونه يعد أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهو عنصر فعال باعتباره ميزة تنافسية يصعب تقليدها، والركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد وخلق الجو المناسب للإبداع، فبعدما كانت الإدارة التقليدية تنظر إلى هذا العنصر على انه تكلفة يجب تدنيتها، وعلى أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالأفراد في ملفات وسجلات معينة ...، كما أنها لم تحظى باهتمام المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة[1]، أصبحت اليوم الإدارة الحديثة في ظل التقدم التكنولوجي واشتداد المنافسة وتحرير التجارة والعولمة و تنظر إلى العنصر البشري على أنه مورد يجب الاستثمار فيه والمحافظة عليه، كما ترى ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل عدة وظائف رئيسية من أهمها: التخطيط و التحفيز والتدريب ...الخ بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة[2]، كما أدت عولمة الاقتصاد إلى تطور العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية حيث ظهرت أشكال جديدة من استراتيجيات الإدارة، كمشاركة الافراد في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وذلك كنوع من التحرر في الإدارة لإيمانهم بقدرات المورد البشري على تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم ومع زيادة المنافسة والتحديات التي تواجهها المؤسسات، أصبحت الموارد البشرية أحد أهم الموارد والأصول التي تمتلكها المؤسسة وذلك نظرا للمكانة التي تحتلها والدور الهام الذي تلعبه في تحقيق الأهداف، لذا وجب على

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص 15.

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية –**، الدار الجمعة للنشر، مصر، 2004، ص 19.

[3] Distler. F, Husson. J, Rasolofo-Distler. F, « **Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la métis, nouveau levier du management des savoirs** », *Management & Avenir*, Vol 2, N°100, Juin 2018, P 92.

المؤسسة الاهتمام بهذا المورد وتنميته والاستثمار فيه، وهذا ما ألزم ادارة الموارد البشرية أن يكون لها توجها استراتيجيا لتصبح وظيفة استراتيجية تساهم في وضع وبناء وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة، سنحاول من خلال الفروع التالية التعرف على أهم التعاريف التي تناولت إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية:

قبل التطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية، نقدم بعض المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، سنقدم فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية:

يقصد بها جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.[1]

تضم الموارد البشرية كل الافراد العاملين في المؤسسة من مختلف الأصناف والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهارتهم وأنواع الاعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج، والعاملين في مجلات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. [2]

ومنه يمكن القول أنها القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، والتي تتحمل مسؤولية تسيير باقي الموارد بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها مما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، وبالتالي هي حلقة التميز في سلسلة الموارد.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

هي عبارة عن الإدارة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تكوين فريق مناسب من الموارد البشرية، ذوي مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات المؤسسة،

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي–**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 11.

[2] نزار عوني اللبدي، **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، الطبعة الاولى، دار دجلة، الأردن، 2015، ص 9.

ثم القيام بتدريب هؤلاء الافراد وتنمية مهارتهم باستمرار، وتقديم المكافآت العادلة التي تتناسب مع المجهودات التي يبذلونها، والعمل على تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الافراد والمؤسسة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم.[1]

تعرف أيضا على أنها ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية، للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب والمكافأة[2]

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[3].

نلاحظ أن التعاريف السابقة عّرفت إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من مختلف الوظائف والأنشطة في المؤسسة، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، تنمية المسار الوظيفي للأفراد، تقييم الوظائف وتحديد الاجور والحوافز، التدريب والتنمية، تقييم الاداء والرعاية الاجتماعية للأفراد، وبالتالي يمكن القول أنها نظام متكامل يعمل على إدارة الموارد البشرية للمؤسسة ومنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن البحث والاستقطاب وكذا الاختيار والتعيين، وتحديد احتياجات المنظمة عملا بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية للمنظمات المعاصرة باعتبارها أهم إحدى الوظائف كونها تهدف إلى تنظيم الأفراد وتحليل وتصميم الوظائف.

---

[1] عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديثة، الأردن،2002 ، ص05 .

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار حامد نعمان، الأردن،2005 ، ص 02.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 15.

- إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنمية قدرات ومهارات الافراد باستمرار من خلال القيام بعملية تقييم الاداء بصورة دورية من اجل اكتشاف النقائص، والقيام بتداركها من خلال اعداد برامج تكونية والعمل على تنفيذها.

- إن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الكفيلة بخلق قوة عمل فعالة، وإحداث الاستقرار باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة والأفراد تعمل على تحقيق أهداف كل منهما.

الفرع الثالث: الإدارة الاستراتيجية

بعدما أصبح اليوم التوجه الاستراتيجي في الادارة حتمية ضرورية للمؤسسات نتيجة التغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الخارجية والتي تؤثر بدورها على كيفية اتخاذ قراراتها، أدى ذلك لزيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض تعريفاتها:

الادارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأجل الطول[1].

هي العملية التي يمكن للمدراء من خلالها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيقها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية المتصلة بها[2]

كما يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية هي التعرف على جميع التحركات الرئيسية المتعلقة بنشاط المؤسسة وذلك من خلال تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها وخططها وأهدافها بناءً على ما تمتلكه من نقاط قوة ونقاط ضعف وما توجهه من فرص وتهديدات[3]

الفرع الرابع: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM):

يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المؤسسات، كونه يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية، لذا تعددت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح المعاصر، سنقدم بعضها فيما يلي:

---

[1] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 17.

[2] جمال الدين محمد مرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص20.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص86.

هي سلسلة من القرارات والإجراءات المتضافرة التي توجه إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن اعتبارها مجموعة تطوير تستخدم الممارسات والبرامج التي تتماشى مع السياسات المتبعة من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. [1]

يمكن تعريفها على أنها: الاستراتيجية المعنية بصياغة سياسة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وسياستها التجارية ومحيطها من أجل تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على العنصر البشري.[2]

وتعرف أيضا على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعمل على تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي مدخلا أو اطارا لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة على المستويات التنظيمية كافة، حيث تتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. [3]

يتضح لنا مما سبق أن استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الاجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المؤسسة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

ومن خلال كل ما سبق يمكن التفريق بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال النقاط التي سنعرضها في الجدول التالي:

---

[1] Fandy A. H, Abdulzahra A. S, Abbas Z. A, « **The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health** », *International Journal of Advance Research and Development*, Vol 03, Issue 04, 2018, P 21.

[2] Kareem M. A, « **The Relationship Between Human Resource Management Stratégies And Compétitive Advantage** », *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, Vol 06, Issue 05, 2017, P 80.

[3] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 45.

الجدول رقم (1.1): الفرق بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية	الادارة الاستر اتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري. - الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار. - التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الاجور والحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية. - تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي.	– الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. – المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. – الاهتمام بمحتوى العمل. – البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. – الاهتمام بالحوافز المعنوية. – تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. – تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، 2002، ص 45

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية

مرت ادارة الموارد البشرية بعدة مراحل عبر التاريخ إلى أن وصلت إلى الشكل الذي نعرفه في يومنا هذا وذلك نتيجة تطورات البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية المتداخلة والمحيطة بالمؤسسة، والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، تهتم بشؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على إعداد سياسات للموارد البشرية على أسس علمية[1]، والتي سنحاول التطرق إليها من خلال الفروع التالية

الفرع الأول: التطور التاريخي للبيئة الاقتصادية والاجتماعية

سنحاول من خلال الجدول التالي استعراض التطور التاريخي للبيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية والخصائص التي تميزت بها كل مرحلة:

[1] أحمد رشيد، عطية حسين، **مقدمة في الادارة**، درار النهضة، لبنان، 1995، ص53.

الجدول رقم (2.1): التطور التاريخي للبيئة الاقتصادية والاجتماعية

ما قبل الثورة الصناعية قبل 1750	الثورة الصناعية 1850 -1750	نهاية قرن 19 بداية قرن 20 1950 -1850	نهاية قرن 20 بداية قرن 21 من 1950 إلى اليوم
- **نظام العبودية:** اعتبر فيه العامل من ممتلكات صاحب العمل له الحق في بيعه وشرائه مثل أي سلعة؛ - **نظام الصناعات اليدوية:** هو الفئة التي تملك حرفة أو مهارة في مجال ما تعمل فيه مقابل أجر مادي؛ - **نظام الطوائف:** شكلت كل صناعة طائفة وضعت شروط للدخول إلى المهنة حيث عرفت هذه الفترة احتكارا للصناعة أو الحرفة؛	- لعبت الصناعة دور بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وإحلالها محل العمال؛ - ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛ - تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع؛ - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة؛	- ظهور النقابات العمالية التي عملت على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل؛ - ظهور المنظمات العمالية في الدول الصناعية، وقد حاولت العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل؛ - عرفت هذه الفترة اندلاع الحرب العامية الاولى والثانية، حيث أظهرت الحرب الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين؛	- ظهور العولمة؛ - شدة المنافسة؛ - الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛ - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛ - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛ - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار؛ - ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها؛ - ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي، الخدمات الصحية والأمن الصحي؛

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: أحمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أنه يمكن تقسيم المراحل التي مر بها تطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسات إلى أربع فترات أساسية، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغييرا بارزا وملحوظا في البيئة الاقتصادية آنذاك، بالإضافة إلى أهم الأحداث التي شهدها القرن التاسع عشر والعشريين من حروب العالمية وظهور النقابات العمالية والعولمة مما أثر بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية بصورة عامة وطرق إدارتها لمواردها البشرية بصورة خاصة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

بعد عرض مراحل تطور بيئة الأعمال وأهم الأحداث التي شهدتها سنحاول من خلال ما يلي تلخيص تطور طرق إدارة الموارد البشرية لكل فترة وأهم المدارس التي كانت لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة لأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة[1].

الجدول رقم (3.1): إدارة الموارد البشرية قبل القرن 19

الفترة	أهم الأفكار
ما قبل الثورة الصناعية قبل 1750	- اعتمدت هذه المرحلة على الصيد والزراعة كما انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية؛ - منح أولوية التوظيف لأقارب وأصدقاء الذين كانوا يكتسبون المهارات؛ - كل عامل جديد يتتلمذ على يد أحد قدامى العاملين، يكتسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل أساليب وطرق أداء العمل؛ - اتسمت الأجور بالضآلة وعدم تناسبها مع الأداء؛
الثورة الصناعية 1850-1950	- عرفت هذه المرحلة تغلب العنصر الآلي على العنصر البشري حيث غفلت عن حاجات وحوافز العمال؛ أين وجدوا أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فقد افتقروا للأمان وتم استغلالهم واعتبارهم كالآلات؛ - برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل؛

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[1] محمد احمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية-الأصول والأسس العلمية**-، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 21.

الجدول رقم (4.1): إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20

المدارس	أهم الأفكار
المدرسة الكلاسيكية	➢ **مدخل الادارة العلمية:** F. Taylor (1856-1915) - استخدام الطريقة العلمية في الإدارة من خلال الملاحظة، وتبسيط الأعمال؛ - الاختيار العلمي للعاملين :إذ يعتبره تايلور أساس نجاح إدارة الافراد؛ - الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية لتمكنها من شغل وظائف أعلى مستوى؛ - التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وذلك من خلال التوفيق بين مستوى الأجر المرغوب وسياسة المؤسسة للتخفيض من التكاليف. ➢ **مدخل مبادئ الادارة** Henry Fayol - تقسيم العمل حسب تخصص كل فرد بهدف زيادة الكفاءة؛ - السلطة في حق اصدار الأوامر وتحمل مسؤولية القرارات المتخذة؛ - تطبيق العقوبات على الجميع دون التفرقة بينهم؛ - الموظف يتلقى أوامره من مديره المباشر فقط؛ - الأولوية للمصالح العامة بدل الفردية؛ - تحديد الأجر المناسب للفرد والمؤسسة؛ - المركزية في الادارة واتخاذ القرارات (الادارة العليا). ➢ **مدخل التنظيم البيروقراطي** - تقسيم العمل؛ - تسلسل السلطة؛ - قوانين العمل الرسمية؛ - الموضوعية بدلا من الشخصية؛ - الترقية على أساس الجدارة ليس الأقدمية.
مدرسة العلاقات الإنسانية (1927- 1932)	-إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين الظروف المادية بل الاهتمام بهم والخدمات المقدمة إليهم؛ - ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى المادية؛ - أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة التكامل بين أهدافه وأهاف المؤسسة.
مدرسة العلوم السلوكية (1930- 1960)	– تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها أكثر شمولا؛ – تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل وأثرها على سلوك العاملين؛ – عملت على اثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الاداري.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 23

يتضح من الجدول السابق التطور الكبير الذي عرفته إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة وهذا راجع لظهور عدة مدارس أثرت على الوعي الاقتصادي من خلال الأفكار التي تبنتها، كما أبرزت

أهمية المورد البشري وغيرت نظرة المؤسسات لمواردها البشرية من كائن اقتصادي يندرج ضمن عوامل الانتاج إلى كائن اجتماعي ورأس مال فكري.

الجدول رقم (5.1): إدارة الموارد البشرية في نهاية القرن 20 وبداية القرن 21

المدارس	أهم الأفكار
مدرسة ادارة الافراد (1950-1980)	- اقتصر دورها في العمل على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال تخطيط الموارد البشرية، استقطابها، اختيارها، توظيفها ثم تنميتها؛ - تهتم هذه الادارة بكافة العاملين في المؤسسة بعدما اقتصرت في السابق على العمال فقط.
مدرسة ادارة الموارد البشرية 1980	- تختلف عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الأفراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة؛ - خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجيههم وتعميق وعيهم بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.
مدرسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	- تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛ - الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة؛ - إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛ - لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية؛ - إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال الملاءمة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 25

يتضح لنا من خلال الجدول السابق الأهمية التي أصبحت تحظى بها إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن خاصة مع ظهور العولمة والتطور التكنولوجي وزيادة المنافسة أصبح المورد البشري يمثل ميزة تنافسية ومورد استراتيجي للمؤسسة يمكنها من الاستمرارية مما جعلها تعمل على تنميته والحفاظ عليه.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض أهمية ادارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وأهم الأهداف المطلوبة منها تحقيقها للمؤسسة.

الفرع الأول: أهمية ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية للمؤسسة فهي تعد بمثابة القوة المحركة لنشاط المؤسسات حيث اتسع مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية ويصبح أكثر شمولا وتكاملا سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو كوظيفة مساعدة للوظائف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة أو إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومنه فإن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابعة من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها ما يلي[1]:

– استقطاب أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، والحفاظ عليها مما يزيد من إنتاجية المؤسسة، ويقوي مركزها الاقتصادي ويحافظ على مكانتها في ظل المنافسة القوية التي تشهدها المؤسسات في الآونة الأخيرة؛

– تمكن المؤسسة من توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الأفراد وتدفعهم إلى بذل أقصى قدراتهم، سينعكس على رضاهم الوظيفي، والذي بدوره يرفع من إنتاجيتهم، ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل؛

– اتباع الطرق الصحيحة والعادلة لحل المشاكل المحتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛

– الإدارة الجيدة والناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الأفراد لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات؛

[1] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 09.

– تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للأفراد، بالإضافة إلى ابراز أهمية العنصر البشري في العمل وخاصة أنه يعتبر كأحد عناصر الإنتاج الأساسية؛

– تحفيز وتشجيع الأفراد في المؤسسة على أداء عمل متميز، من خلال العمل على تنمية الولاء والتكريس الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، والعمل على زيادة التقدم من خلال النمو، والتطور الوظيفي، والتنسيق بين المكافأة والأداء.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، تتناسب مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

– المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال البحث الدائم عن أفضل المهارات والكفاءات وتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛

– الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية وشكاوى الأفراد والبحث عن حلول مناسبة لها؛

– الاهتمام بمقترحات جميع الأفراد مهما كان مستواهم أو منصبهم الوظيفي وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؛

– العمل على زيادة الرضا الوظيفي ورفع مستوى تقدير الذات لدى الافراد وذلك للرفع من ولائهم للمؤسسة مما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛

– ايصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الأفراد في المؤسسة؛

– المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛

– إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة؛

– السعي إلى تحقيق معادلة بين مستوى الأداء الجيد وتطوير العاملين من خلال برامج التدريب.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن تقسيم أهداف ادارة الموارد البشرية إلى أهداف تنظيمية، أهداف وظيفية، أهداف اجتماعية وأهداف شخصية سنحاول شرحها فيما يلي[2]:

---

[1] - Eray P, **Développement des Compétences**, Editons Liaisons, Paris, 1999, p21 ;
– راوية حسن، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 237.

[2] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 16.

1- **الاهداف التنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ تعمل على الابتكار لمساندة المديرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال مساعدتهم عملية الاختيار والتعيين للحصول على أفراد أكفاء من خلال التوصيف الجيد للوظائف بالإضافة للعمل على تدريب الافراد وتطويرهم من أجل الاستفادة القصوى من امكانياتهم، وتنمية رغبة العمل لدى الافراد من خلال التعاون المشترك بالإضافة إلى التقييم الدوري للأداء لمعرفة مدى بلوغ الأفراد للمستوى المطلوب منهم واكتشاف النقائص وتداركها؛

2- **الأهداف الوظيفية** :لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة من الأداء، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية بالاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد، من خلال الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة، وعدم تبذيرها، عن طريق منح الفرص للأفراد المؤهلين للتقدم والتطور في المسار المهني مع توفير لهم الظروف الملائمة لتحفيزهم وتنشيطهم لتمكينهم من القيام بعملهم على أكمل وجه والذي يسمح لهم بتحسين دخولهم، بالإضافة لعمل على صياغة وتنفيذ سياسات موضوعية تعمل على الاستغلال الأمثل والانساني للطاقات البشرية والذي يضمن للمؤسسة الاستفادة القصوى من مواردها البشرية مع مراعاة حقوقهم؛

3- **الأهداف الاجتماعية** :تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة، من خلال مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل، وتوفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون في متناول الأفراد، بالإضافة لتوفير الحماية والمحافظة على المورد البشري، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد، كما تعمل على توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع. [1]

4- **الأهداف الشخصية** :تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، مما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات

[1] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،1999، ص 11.

العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقهما معا.

المطلب الرابع: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: هيكلة المؤسسة:

تعد هيكلة المؤسسة من الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في وضع الهياكل التنظيمية (هيكل مصفوفي، هيكل مقسم بالمشاريع، مقسم بالأسواق ...) التي من شأنها تحقيق النجاح المستقبلي للمؤسسة، حيث يجب عليها معرفة مدى فعالية كل هيكل تنظيمي وملاءمته لاستراتيجية وتوجهات المؤسسة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات للإدارة العليا حول التغيرات الهيكلية الممكنة والتنسيق معها حول الاستراتيجيات المستقبلية، وتحديد مراكز السلطة بالإضافة إلى كيفية تطبيق هذه الهياكل ووضعها حيز التنفيذ[1]

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ويكفل كفاءة العمل، بالإضافة للعمل على الإجراءات التي تهتم بالحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة.

الفرع الثاني: إدارة التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات التي يشهدها المحيط الاقتصادي اليوم، والتي انعكست على قطاع الأعمال، حيث لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي فالعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات السياسية

[1] COHEN A, **Toute la Fonction Ressources Humaines**, Edition Dunod, Paris, 2006, P 19.

والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والتشريعية والسلوكية، والتي أثرت على كافة الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وبما أن المؤسسة هي خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر بتغيره، لذا من الضروري التأقلم مع هذه التغيرات والتمكن من إدارتها ومواجهتها، وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تهتم بمرافقة التغييرات التنظيمية على غرار تغيير الوظائف والمهام حسب هيكل تنظيمي جديد، التطور الثقافي، التوجه نحو استقطاب الكفاءات الجديدة، كونها الوظيفة المسؤولة في المؤسسة على تغيير توجهات الأفراد وتطويرهم من خلال تكثيف برامج التكوين، سياسات النقل والحركية، تكثيف عمليات الاتصال الداخلي وانتهاج أساليب إدارية حديثة في التسيير ...إلخ.

1- مفهوم التغيير التنظيمي: يعرف على أنه إحداث تحويل أو تعديل جذري أو جزئي في هياكل المؤسسة وعناصرها وكفاءتها الداخلية حتى تتماشى مع مختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئتها التي تنشط فيها، كما يمكن القول أنه تحديث الأوضاع الداخلية للمؤسسة أو أي عنصر فيها أو احداث تغيير في أهداف المؤسسة وسياساتها وذلك إما بغرض التكيف واحداث التناسق والتلاؤم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بغية التفوق على منافسيها عن طريق استحداث أوضاع وأساليب عمل جديدة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية[1].

2- دور ادارة الموارد البشرية في مواجه التغيير التنظيمي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتمكن من قيادة التغيرات الحاصلة في المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك يشترط عليها ان تكون قادرة على التنبؤ بالنتائج الناجمة عن هذه التغيرات، ومرافقة الأفراد لمواجهتها، حيث يتوجب عليها معرفة تطور تصرفاتهم وعاداتهم والأخذ بعين الاعتبار أهدافهم ورغباتهم، كما تعمل أيضا على مرافقة المجموعات وفرق العمل لتقبل التغيير حيث أنه من الطبيعي أن يخشى الأفراد من التغيير في عملهم وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في التحكم في رد فعلهم عن طريق طمأنتهم وشرح لهم الهدف منه ومن هم الأفراد المعنيون به كيفية القيام به والمراحل التي سيمر بها[2].

---

[1] بوديب دنيا، جنوحات فضيلة، "**استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة**"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2020، ص 155.

[2] Koenig G, **Management Stratégique paradoxes interactions et apprentissages** , Edition NATHAN, Paris, 1996, P78.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة

يمكن للأفراد من خلال سلوكياتهم تعظيم تأثيرهم الإيجابي في المؤسسة وتقليل التأثير السلبي وذلك عن طريق تبني سلوكيات تهدف إلى الحصول على نتائج مرتبطة بأكبر قيمة إيجابية متصورة، لذا ظهرت عدة نظريات تسعى لتفسير سلوك الأفراد وكيفية التأثير عليه سواء من خلال زيادة التحفيز أو تحسين مستوى الرضا، كما يحدث خلط كبير بين مصطلحي الرضا الوظيفي والتحفيز، لكن في الحقيقة لا يوجد ارتباط مباشر بينهما، لأن الرضا يمثل إحساس يشعر به الفرد، أما التحفيز فهو يعبر عن عملية، فيمكن أن يكون الفرد راضيا عن عمله دون أن يكون محفزا، لكن في المقابل من النادر وجود فرد محفزا في عمله دون أن يكون لديه احساس بالرضا، وبالتالي يمكن القول أن الرضا ضروري ولكن غير كاف للمرور بصورة آلية للمرحلة الفعلية للتحفيز، ولهذا الرضا يمثل مؤشرا للتحفيز[1]، كما أن الرضا يشير إلى أحاسيس الفرد في العمل التي تكون حاصل وضعية معينة في العمل نتيجة عوامل معينة والتي تمثل بدورها مصدرا للرضا، إلا أن معظم هذه العوامل مشتركة مع تلك التي تسبب التحفيز، لذا من الصعب الفصل بين الأسباب التي تفرق بين الرضا والتحفيز، إلا أنه يمكن القول أن الرضا يعبر عن اتجاهات الفرد ويعمل على المدى القصير، بينما التحفيز يشير إلى حالة محسوسة من طرف الفرد وتعمل على المدى المتوسط والطويل بحيث تحث طاقة الفرد لأداء عمله أو لتحقيق هدف ما[2].

اختلفت النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة من حيث الجوانب التي قامت بدراستها وطريقة تناولها للموضوع ، كما حاول العديد من الباحثين تصنيفها لمجموعات متجانسة أهمها الأعمال التي قام بها Campbell وآخرين سنة 1970 حيث قاموا بتصنيف نظريات المفسرة لسلوك الأفراد وتقسيمها إلى مجموعتين وميزوا نظريات المحتوى عن نظريات العملية (الاجرائية)، ومع ذلك بقي هذا التصنيف أصغر من أن يحتوي على جميع نظريات، إلى أن اقترح Ruth Kanfer سنة 1990 تصنيفا جديدا يدمج أحدث النظريات حيث ينقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية، تتمثل المجموعة

[1] Aubert N, et autres, **Diriger et Motiver (secrets et pratiques)**, Edition Chihab, Batna, 1997, P 13.

[2] Sékiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2éme Edition, Boeck université, Bruxelles, 2004, P 407.

الأولى في الاحتياجات – الدوافع – القيم ؛ المجموعة الثانية هي الاختيار المعرفي، أما المجموعة الثالثة فتتمثل التنظيم الذاتي – ما وراء المعرفة[1].

المطلب الأول: نظريات المنفعة المتبادلة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض النظريات التي تفسر سلوك الفراد من خلال المنفعة المتبادلة بين الطرفين (الفرد –المؤسسة).

الفرع الأول: نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين كنظرية تعكس الواقع السائد آنذاك وتفسر السلوك الإنساني في مستويات مختلفة، فجاءت محاولتها الأولى في مجموعة من الأفكار الأساسية والتي يتمثل بعضها في كون أن الأفراد في عملية التفاعل الاجتماعي يتبادلون أنماط السلوك، لتعتمد في تفسيرها للسلوك على العوامل السيكولوجية، وتعتبر المصادر المعرفية لهذه النظرية متعددة من أهمها بعض الأفكار وافتراضات الاقتصاد السياسي الكلاسيكي، وخاصة ما تضمنته كتابات آدم سميث، وريكاردو، حيث بنيت على عدة نقاط من أهمها اعتبار الفرد هو نقطة البداية لأنه يمثل وحدة التحليل الأساسية التي يتم ملاحظتها للتعرف على طبيعة النظام الاجتماعي ومن أبرز من نادوا بهذا الفكر منهم جورج هومانز، بيتر بلاو، آلفين جولدنر، مالينوفيسكي ، من خلال دراساتهم سعوا إلى فهم طبيعة الجماعات، وتقوم على أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت وهذا ناتج عن علاقاتهم الاجتماعية طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة[2].

إن تفاعل الأفراد بطريقة عقلانية ورشيدة يساهم في تحقيق أهدافهم لكن لا تقتصر على التعامل المادي فقط إنما هناك اعتبارات أخرى مثل المشاعر والخدمات، إقامة علاقات اجتماعية، وحل المشكلات التي تطرأ على التنظيم، والعمل على تقريب الإدارة من الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، فهذه الأخيرة تزيد من شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة فكل ما كان

[1] Roussel P, **la motivation au travail : concepts et théories** , *les notes de Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi LIRHE*, Université des Sciences Sociales, Toulouse, note N° 326, Octobre 2000, P05. http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf

[2] إبراهيم عيسى عثمان، **النظرية الاجتماعية المعاصرة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص112.

هناك تفاعل واندماج كلما أحس الفرد بأهميته .كما أشارت هذه النظرية إلى أن سلوك القادة ودعمهم للمرؤوسين يتم من خلال تقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الايجابي، مما ينعكس في صورة الالتزام لدى المرؤوسين فيبادل بذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز التعليمات وتحقيق أهداف المؤسسة وتزيد من ثقة المرؤوسين في رؤسائهم[1].

تطبق مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع لدراسة العلاقات السائدة في مكان العمل، ووفقا لهذه النظرية يبني الفرد مجموعة من العلاقات التبادلية المميزة مع مختلف الشركاء داخل المؤسسة مثل: الإدارة وزملاء العمل، وعندما يحدث هذا النوع من العلاقات، فإن جميع الأطراف يحافظون على إقامة علاقات طويلة الأجل تنطوي على مجموعة من المنافع الاجتماعية والنفسية في ضوء مجموعة من الالتزامات المحددة التي تحكمها قاعدة المعاملة بالمثل.

الفرع الثاني: نظرية العقد النفسي:

تعد نظرية العقد النفسي أحد الأسس التي بنيت عليها نظريات العقد الاجتماعي، والتي استخدمت فيما بعد في الإطار التنظيمي حيث سمحت بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه[2]. ويعد Taylorمن الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي، فقد توصل من خلال أبحاثه إلى أن معظم المؤسسات في تلك الفترة يسود فيها ضعف العلاقة بين الادارة والأفراد وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز، مما دفعه إلى البحث فيما يمكن أن يؤديه الأفراد وما يقدمه صاحب العمل أو الادارة، وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الادارة والأفراد، حيث ترتكز نظرية العقد النفسي على التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات الأفراد، ومن ثم أدائهم في المؤسسة، إذ أن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيرا كبيرا في مخرجات منظمات الأعمال[3]، بالإضافة إلى أن العقد النفسي يعبر عن وجود علاقة بين طرفين، الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد وإدراكهم لما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بينهم وبين المؤسسة، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية فيما يتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد

---

[1] Wikhamn W, Hall A.T, « **Social Exchange in a Swedish Work Environment** » *International Journal of Business and Social Science,* Vol 03, N° 23, 2012, P 56.

[2] Coyle-Shapiro J, Jacqueline A-M, Neuman J, « **The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies** », *Journal of Vocational Behavior*, Vol 64, 2004, P 152.

[3] عصام حيدر، فداء ناصر، "**أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل**"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص 258

والمؤسسة التي ينتمي إليها ويمكن النظر إليه في علاقات العمل على أنه الاعتقاد بوجود التزامات مشتركة ومتبادلة بين الفرد والمؤسسة[1]، كما أن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة مثل تدني الثقة والرضا الوظيفي ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلا على زيادة رغبة الأفراد في ترك العمل، فبالرغم من كون العقد النفسي ارتباط عاطفي إلى أنه ينشأ من عملية تفسير ذات طبيعة معرفية وادراكية[2]. ومنه يمكن القول أن الفرد يرتبط في تعاملاته مع الأطراف الأخرى (زملاءه أو المؤسسة التي ينتمي إليها) بعقد غير مكتوب يتضمن أن يعيد لهم بالمقابل المنافع التي يتحصل عليها منهم، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة التي تعامل أفرادها معاملة جيدة فإنه من المتوقع أن يبادلوها هذه المعاملة بشكل ما، وبعبارة أخرى لكي يشعر الفرد بمستوى عالي من الالتزام ينبغي له أن يؤمن بالدرجة الأولى أن المؤسسة تحمل له الولاء، وهذا الايمان هو ما يطلق عليه الدعم التنظيمي المدرك.

الفرع الثالث: نظرية الدعم التنظيمي:

تنبثق الفكرة الأساسية لنظرية الدعم التنظيمي من منطلق نفسي حيث تعتمد على أن الأفراد يفسرون طريقة تعامل المسؤولين معهم على أنها مؤشرات لطبيعة علاقة المؤسسة معهم، فالمسؤولية المالية والشرعية والأخلاقية للمؤسسة تتجسد في أفعال صناع القرار، والتي تنعكس بدورها على رؤية وتصورات الأفراد حول ما إذا كانت معاملة المؤسسة لهم لائقة أو غير لائقة.[3]

يعد Eisenberger من الأوائل الذين وضعوا حجر الأساس لنظرية الدعم التنظيمي، من خلال توسيع مجال تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي المبنية على معيار المنفعة المتبادلة، وذلك من أجل وصف الدوافع التي تقف وراء الفرد وسلوكياته في المؤسسة[4]، كما قام بشرح التطورات التي تحدث في التزام الفرد تجاه المؤسسة التي ينشط فيها، وأشار إلى أن الأفراد يقومون بتطوير معتقدات

---

[1] Rousseau D M, Tijoriwala S. A, « **Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures** », *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, 1998, P 679.

[2] Morrisson E, Robinson L, « **When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops** », *Academy of Management Review*, Vol 22, N° 01,1997, P 227.

[3] Rhoades L, Eisenberger R, « **Perceived Organizational Support: A Review of the Literature** », *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, N° 4, 2002, P 698.

[4] Settoon R. P, Bennett N, Liden R. C, « **Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity** », *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, N° 03, 1996, P227.

عامة حول مدى تقييم المؤسسة لمساهماتهم، كما أثبت أن المستويات العالية لإدراك الأفراد لدعم المؤسسة تخلق لديهم مشاعر الالتزام تجاههما وإحساسهم بأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ركزت نظرية الدعم التنظيمي بالدرجة الأولى على أن الأفراد لديهم آراء فيما يتعلق بولاء المؤسسة تجاههم، فمن المهم أن تؤخذ بعين الاعتبار لأن الفرد والمؤسسة مشتركين بعلاقة تبادلية، وبالتالي فإنه لا يكفي أن نختبر فقط جانب واحد من هذه العلاقة (ولاء الفرد تجاه المؤسسة)، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الدعم الذي تقدمه المؤسسة لأفرادها، وكيف أن إدراك الأفراد لولاء المؤسسة تجاههم يؤثر على مدى ولائهم لها بالمقابل[1].

كما يمكن تحديد نوعين من العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسة: علاقات تبادليةExchange Relationships وتتمثل في تقديم أحد الأطراف فائدة ذات قيمة للطرف الآخر مع استثناء أن الفائدة ستعاد بنفس الصورة أم لا، وعلاقات جماعية (مشتركة) Communal Relationships وهي أكثر من مجرد علاقة اجتماعية، حيث يكون كل طرف معنيا بالطرف الآخر، ولذلك فان المنافع الممنوحة لا تكون معنية بصالح طرف واحد من أطراف التبادل بالتحديد، وبالتالي فإن علاقة الأفراد بالمؤسسة لا يمكن تفسيرها على أنها إما تبادلية أو جماعية، حيث أن بعض الأفراد يفسرون علاقتهم مع المؤسسة من خلال كونهم يقدمون لهما خدمات وهي بدورهم تزودهم بالرواتب، وهناك حالات أخرى حيث ينظر الأفراد لعلاقتهم مع المؤسسة في اطار علاقة شخصية وذلك من خلال ميلهم لأن ينسبوا للمؤسسة صفات ذات طابع انساني وذلك من خلال الاجراءات التي يتخذها المسؤولين التي غالبا ما يتم تصورها على أنها مؤشرات لنية المؤسسة تجاههم بدل من إرجاعها فقط للدوافع الشخصية للمسؤولين، كما أن إضفاء الصفات الانسانية على المؤسسة يتم بناؤها من خلال المسؤولية القانونية والأخلاقية والمالية للمؤسسة وهي ناتجة عن الاجراءات التي يقوم بها المسؤولين فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد يتصورون معاملتهم المرضية أو غير المرضية كمؤشر على مدى دعم المؤسسة لهم، ومنهم من يعتقدوا أنهم ليسوا مجرد مستخدمين بل مساهمين بشكل متميز في بقاء المؤسسة ونموها.

---

[1] أبو رمان أسعد، حماد والحوري، فالح عبد القادر والبوريني، فيصل عبد الرحمان، "**العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية**"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين جامعة القاهرة* مصر، المجلد 50، العدد 78، 2005، ص 13.

كما أن الأفراد الذين يتصورون أن علاقتهم مع المؤسسة أكثر من مجرد علاقة تبادلية يكونون أكثر إقبالا على العمل، وأكثر استعدادا للنجاح مساعدة زملائهم في العمل، وأكثر قدرة على تقديم الاقتراحات من أجل تحسين أداء المؤسسة ككل، حتى لو لم يكن ذلك جزء من مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية، وهذا ما يعبر على السلوكيات النموذجية للأفراد الذين يشعرون بالدعم من قبل مؤسستهم، وبالتالي كلما أظهرت المؤسسة الدعم لأفرادها دفعهم ذلك للبدأ بالاهتمام أكثر بالمؤسسة والتصرف بطريقة تنسجم مع أهدافها[1]، وهذا ما قد جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي والتي ترى أن العلاقات التبادلية بين طرفين دائما ما تذهب إلى ما وراء التبادل الاقتصادي لتتضمن التبادل الاجتماعي، بسبب تغير النظرة من مفهوم الجهد مقابل الأجر إلى فكرة الجهد مقابل الدعم[2]، حيث أن الأفراد والمؤسسة لا يتبادلون الموارد الملموسة فقط كالمال والخدمات والمعلومات، لكن أيضا يتبادلون الموارد الاجتماعية والعاطفية كالقبول والدعم والاحترام[3].

المطلب الثاني: نظريات الحاجة–الدوافع–القيم

تضم هذه المجموعة النظريات المتعلقة بالمحددات الشخصية (الداخلية) والظرفية (الخارجية) للسلوك، حيث تحدد ثلاث اتجاهات نظرية رئيسية: نظريات الاحتياجات؛ النظريات الكلاسيكية للدوافع الذاتية؛ نظريات العدالة التنظيمية والإنصاف. تحاول هذه النظريات تحديد الاحتياجات والدوافع والقيم التي تكمن وراء سلوك الفرد ومعرفة القوى الداخلية والخارجية التي تعمل كمحفزات.

الفرع الأول: نظريات الاحتياجات (نظريات المحتوى)

تحاول هذه النظريات وضع قوائم بالعوامل المحفزة للأفراد، وتهتم بالاحتياجات التي يشعرون والظروف التي تدفعهم لتلبية تلك الاحتياجات، من بين نظريات المحتوى، سنتطرق لـ نظرية الحاجات الإنسانية Maslow (1943)، نظرية الانتماء والوجود Alderfer (ERD) (1969)، نظرية الحاجة للإنجاز لـ McClelland (1961)، نظرية العاملين Herzberg (1959).

---

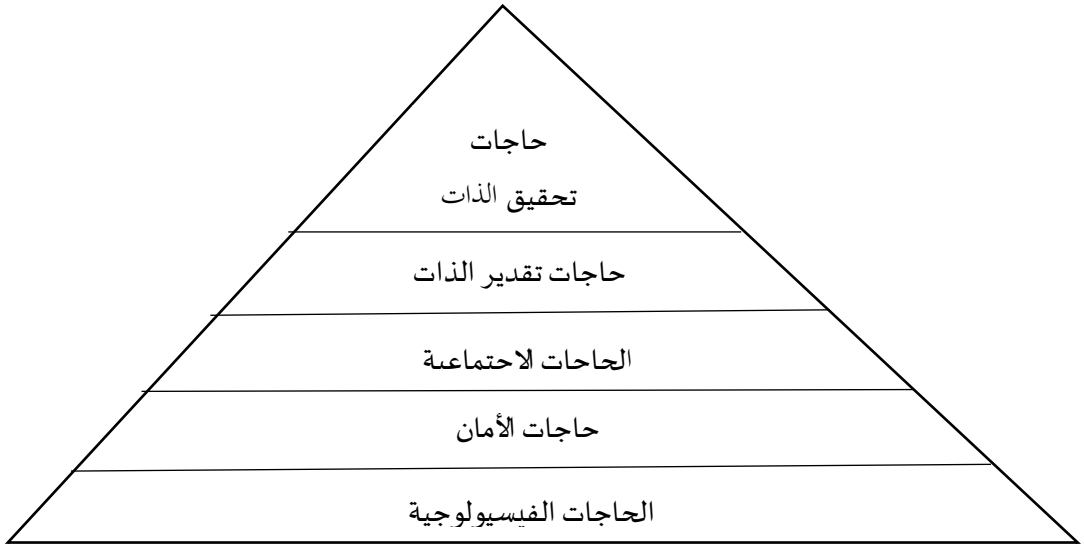
[1] أبو رمان أسعد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] Loi R, Olivia K.Y. Ao, Xu A, "**Perceived Organizational Support & Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice & Psychological Stress**", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 86, 2014, P24.

[3] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch P. D, "**Reciprocation of Perceived Organizational Support"**, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, N° 1, 2001, P 42.

1- **نظرية الحاجات الإنسانية Maslow:** وردت نظرية الحاجات الإنسانية في كتاب "مقدمة في نظرية الدافع " لـ Abraham Maslow عام 1943 حيث تهدف لتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل[1]، حيث تقوم على فكرة أن كل فردي يملك شبكة من الحاجات معقدة ومترابطة فيما بينها مرتبة تصاعديا حسب أولويتها وفقا لهرم Maslow، حيث يتنقل الفرد في إشباعه لحاجاته بدءًا بالحاجات الأساسية، الأولية، ثم يصعد سلالم بالانتقال إلى الحاجات الأعلى، ويمكن تقسيم الحاجات الضرورية للإنسان وترتيبها تصاعديا إلى خمسة مجاميع أساسية: حاجات اجتماعية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، حاجات تحقيق الذات[2].

الشكل رقم (1.1): ترتيب الحاجات حسب Maslow



Source : Plane J. M, op.cit, P84

كما وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات يمكن تلخيصها في النقاط التالية[3]:

- قدم هرم Maslow تصنيفًا عالميًا للاحتياجات، إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية حيث ركز في دراسته حصريًا على السكان الغربيين لذا تم التشكيك في شرعية النموذج من

[1] Plane J. M, **management des organisations : théories, concepts**, Dunod, Paris, 2003, P 84

[2] Saporta M. T, **management des organisatoins**, De boeck Wesmacl, Bruxelles, 1992, P162.

[3] Yufei A. N, **« Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise »,** thèse de doctorat, Spécialité : Gestion des Ressources Humaines, *Ecole Doctorale Abbé Grégoire*, 2013. P65

خلال مراعاة السياق الاجتماعي للسكان أو الشخص وبالتالي فان هذا النموذج قد لا يكون صالحا لجميع المؤسسات؛

- لا يبدو أن التسلسل الهرمي للتقدم يتوافق دائمًا مع المنطق كونه يشترط أنه لا يمكن تحقيق حاجة أكبر إلا بعد تلبية الحاجات الموجودة في قاعدة التسلسل الهرمي، في حين أنه يمكن تجاوز مستوى دون تلبيته، وفي الواقع تسعى الغالبية العظمى في بعض الأحيان إلى تلبية احتياجات النظام الأعلى، حتى عندما تظل الاحتياجات الأخرى الأقل منها دون تلبية.

- لا تُظهِر نظرية Maslow أن الحاجة الفردية هي الدافع بل أن الحاجة الفردية هي المهيمنة، كما انها لا توضح متى تشبع الحاجة حتى يتمكن الفرد من الانتقال لإشباع حاجة أخرى. في الواقع، احتياجات الشخص متعددة ومتناقضة، فالرغبات والطموحات الملموسة هي التي تحدد الدافع وتوجيه السلوك. بالنسبة للفرد، هناك في نفس الوقت، احتياجات جديدة قد تظهر، ومنه لا يمكن اشباعها بصورة نهائية والانتقال إلى مستوى آخر دون العودة للمستوى السابق بل يتم الانتقال بين المستويات ذهابا وإيابا.

- ووفقًا لهذه النظرية، إذا لم تكن الأجور كافية، فإن ضمان الأمن الوظيفي لا يكفي لتلبية الاحتياجات الفسيولوجية، بالإضافة إلى ذلك، فإن أساس نظرية Maslow هو تحديد أولويات الاحتياجات، ولكن لا يمكن تفسير هذه النظرية في حالة فقدان الوظيفة.

2- نظرية الانتماء والوجود Alderfer (ERD) في 1969: عوض Alderfer الحاجات الخمس Maslow بثلاث حاجات تمثلت في حاجات البقاء (E: Existence) وهي إجمالي الاحتياجات المادية أو الفسيولوجية (الجوع والعطش، وما إلى ذلك)، بما في ذلك البحث عن الأمن (الحفاظ على الوظيفة)، وحاجات الانتماء (R: Rapports sociaux) وتتمثل في احتياجات العلاقات الشخصية، وحاجات النمو والتقدم(D: Développement personnel) وتتمثل في احتياجات التطور، وعلى وجه الخصوص الازدهار وتحقيق الطموح، واظهر أن الحاجات ليست منظمة هرمية، لكن تقع في مستوى واحد أي انه اختلف عن Maslow في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى[1].

[1] Leboyer C. L**, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies »**, 2ème ed, Edition d'organisation, Paris, 2003, P 41.

تشترك هذه النظرية في نفس العيب مثل نظرية Maslow، وهو عيب مرتبط بعدم دقة مفهوم الحاجة حيث لم يصنف الاحتياجات بل حددها فقط من خلال محتواها.

3- نظرية الحاجة للإنجاز لـ McClelland: اقترح **McClelland** سنة 1961 نظريته في الدوافع والحوافز سماها نظرية الانجاز، من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم Maslow حيث توصل للأبحاث التنظيمية المتعددة التي أجراها لوجود ثلاث حاجات تؤثر في تحريك سلوك الأفراد في المؤسسات وتتمثل في حاجة الانجاز وهي رغبة الشخص في الشعور بالرضا من خلال النجاح في الأنشطة التي يشارك فيها ، والحاجة إلى الانتماء وتتعلق بالرغبة في إقامة والحفاظ على علاقات قوية وودية مع الآخرين ، والحاجة إلى السلطة وتتعلق برغبة الفرد في التأثير على من حوله[1]

واجه McClelland العديد من الانتقادات لخبراته واستنتاجاته، حيث حاول بعض الباحثين التحقق من صحة هذا النموذج، الذي لا يزال يترك العديد من الأسئلة دون إجابة، كونه من الصعب جدًا قياس هذه الاحتياجات المختلفة بشكل موثوق[2].

4- نظرية العاملين Frederick Herzberg: تهدف هذه النظرية لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جديته لأداء الأعمال التي يكلف بها، وترتكز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على الأفراد، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على التحفيز[3]، ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي[4]:

- **العوامل الداخلية أو المحفزة (الدافعية):** أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز، وعرفها بأنها تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الفرد بالرضا، والعامل المشترك لهذه العوامل اتصالها بعوامل ذاتية مثل فرص الإنجاز والتقدم، التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة والمسؤولية

[1] QI Yue, « **La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises - Etat des lieux et déterminants des pratiques-**», *Ecole Doctorale Science Sociale et Humanités*, France, 2012, P32.

[2] Yufei A. N, op.cit, P 73.

[3] سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 415

[4] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 80

الموكلة للفرد، وحسب Herzberg أن توفر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا ولكن غيابها أو عدم توفرها ينتج عنه حالة من الحيادية أي لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا.

- **العوامل الخارجية أو الصحية (الوقائية):** أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر مثل الرواتب وسياسة المؤسسة، علاقات العمل، الظروف المادية للعمل، واستخلص Herzberg أن توفر هذه العوامل يؤدي إلى زيادة الرضا ويمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا والاستياء.

ومنه يمكن القول أن Herzberg في تحليله لهذه العوامل وجد أن العوامل الدافعية هي التي تؤدي إلى تحسين الانتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرص للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية. أما العوامل الوقائية لا تثير الدافعية ولا تؤدي لمزيد من الانتاج بل تمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الاضراب عن العمل، فوجود هذه العوامل يعتبر حد أدنى لابد منه كما تعتبرها الأفراد أساسا وليس كرما من الإدارة[1].

كما واجهت هذه النظرية عدة انتقادات يمكن تلخيصها أهمها في النقاط التالية[2]:

- حسب Herzberg العوامل الداخلية تساهم في الرضا وغيابها سيؤدي إلى حالة محايدة، العوامل الخارجية ستقلل من عدم الرضا، ولكن لن يكون لها تأثيراً يذكر على الرضا.
- هذه النظرية لا تأخذ الاختلافات الشخصية بعين الاعتبار.
- يخلط هذا النموذج بين مفهومين واضحين هما الرضا والتحفيز حيث يفترض Herzberg أن الشعور بالرضا يكون بالضرورة مصحوبًا بمستوى عالٍ من التحفيز.

وفي الأخير يمكن تلخيص أهم النقاط التي جاءت بها نظريات الاحتياجات في الجدول التالي:

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 64.
[2] Yufei A. N, op.cit, P 77

الجدول رقم (6.1): نظريات الاحتياجات

رواد النظرية	أهم الأفكار
نظرية الحاجات الإنسانية Maslow (1943)	– الحاجات الفيسيولوجية؛ – حاجات الأمان؛ – الحاجات الاجتماعية؛ – حاجات تقدير الذات ؛ – الحاجة لتحقيق الذات.
نظرية الانتماء والوجود Alderfer (ERD) (1969):	– حاجات البقاء (E) ؛ – حاجات الانتماء (R) ؛ – حاجات النمو والتقدم (D).
نظرية الحاجة للإنجاز لـ McClelland (1961)	– الحاجة إلى الإنجاز؛ – الحاجة إلى الانتماء؛ – الحاجة إلى السلطة.
نظرية العاملين Herzberg (1959)	– العوامل الداخلية أو المحفزة (الدافعية)؛ – العوامل الخارجية أو الصحية (الوقائية).

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Plane J. M, op.cit, P84
- Leboyer C. L, op.cit, P41
- QI Yue, op.cit, P32
- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص80

الفرع الثاني: نظريات الدوافع الذاتية

تفترض هذه النظريات التي تم تطويرها خلال فترة السبعينات والثمانينات أن التحفيز ناتج عن الإرادة لتلبية الاحتياجات النفسية للأفراد في الأصل، حيث قاموا بتعريف التحفيز الفردي الداخلي على أنه القوى التي تحفز الفرد على القيام بأنشطة طواعية، بدافع الاهتمام لنفسه والمتعة والرضا التي يستمدها منها، وانطلاقا من هذا المبدأ الأساسي، تحاول هذه النظريات تحديد أي القوى الداخلية والخارجية تعمل على بناء القرار الشخصي للتحفيز، حيث تفترض أن التحفيز الداخلي يرتفع تحت التأثير المضاعف لقوة احتياجات التطوير وأداء العمل بإمكانيات تحفيزية عالية. وتعمل هذه العملية المضاعفة بدورها على أربعة أنواع من المتغيرات العاطفية والسلوكية والمتمثلة في التحفيز الداخلي فيما يتعلق بالعمل، الرضا الوظيفي، وجودة العمل المنجز، والتغيب – ترك العمل–.

من بين هذه النظريات في علم النفس التنظيمي تظهر نظرية التقييم المعرفي لـ Deci et Ryan، ونظرية الخصائص الوظيفية Hackman et Oldam والتي سنحاول من خلال الجدول التالي عرض أهم الأفكار التي أتت بها[1]:

الجدول رقم (7.1): نظريات الدوافع الذاتية

رواد النظرية	أهم الأفكار
نظرية التقييم المعرفي لـ Deci et Ryan (1971، 1975، 1985)	– الدافع الجوهري للأفراد ينشأ من شعورهم بالكفاءة والقدرة على تحقيق الذات؛ – يسعى الفرد لتلبية احتياجا ت الشعور بالكفاءة من خلال تطوير قدراته على الاندماج مع بيئته (العمل، العلاقات مع الزملاء، ...) ؛ – يتم تحفيز الفرد من خلال شعوره بتحديد الذات وتقرير مصيره عن طريق القدرة على الاختيار واتخاذ القرار.
نظرية الخصائص الوظيفية Hackman et Oldam (1975، 1976، 1980)	– يجب أن يعتبر الفرد نفسه مسؤولا عن نتائج عمله، وذلك عن طريق خاصية الاستقلالية تسمح له بتجربة هذا الشعور؛ – يجب أن يشعر الفرد أن عمله له معنى، لذا يجب جعله يدرك ثلاث خصائص فيما يتعلق بوظيفته والمتمثلة في تنوع المهارات المطلوبة، ومضمون المهمة وأهميتها؛ – يجب أن يكون الفرد على دراية بنتائج العمل الذي يقوم به، وتعتمد الطريقة التي يدرك بها نتائجه على السمة الخامسة لوظيفته والمتمثلة في جودة التغذية العكسية التي يتلقاها.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Roussel P, op.cit, P07.

يوضح الجدول السابق أهم الأفكار التي جاءت نظريات الدوافع الذاتية المتمثلة في كون سلوك الأفراد ينشأ من شعورهم بالكفاءة وتحقيق الذات وقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنها تلقت عدة انتقادات بسبب ضعف المنهجية وصعوبة التحقيق التجريبي لها.

الفرع الثالث: نظريات الانصاف التنظيمي –القيم–

تفترض هذه النظريات أن التحفيز في العمل ينتج عن رغبة الفرد في مقارنة وضعه بأوضاع الأفراد الآخرين، وبالتالي فإن الفرضية الأساسية لهذه النظريات تتمثل في أن وجود فرق بين ما يُدرك وما هو مرغوب فيه يعتبر مصدر للتوتر النفسي، مما يؤدي إلى سلوكيات من قبل الأفراد تهدف إلى

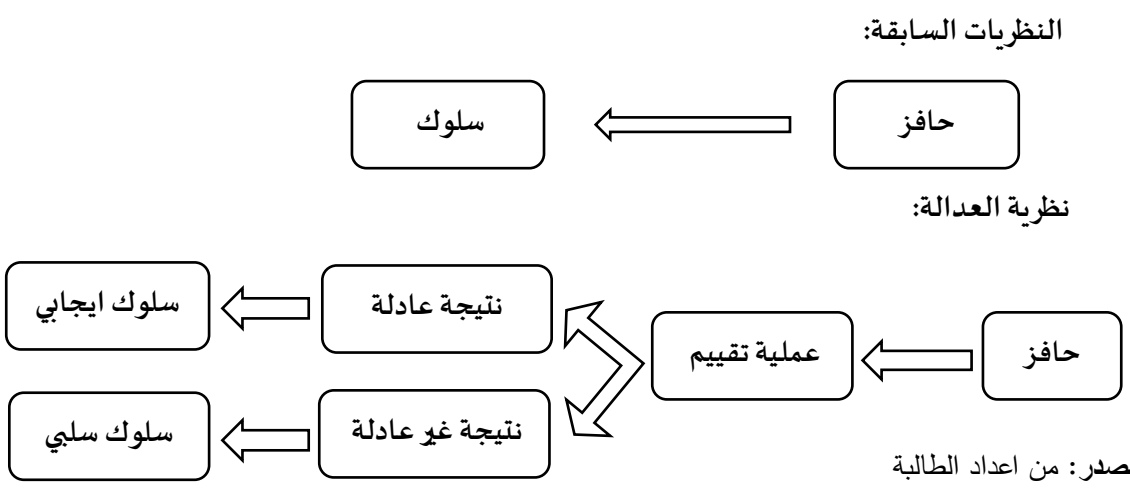
[1] Roussel P, op.cit, P 07.

تقليل هذه الفروقات التوتر، كما تنص على أن كل شخص في العمل يريد مراقبة وضعه من أجل تقييم ما إذا كانت المعاملة التي يتلقاها عادلة أم لا، وأن الفرد لديه الدافع للعمل، لأنه يرى بيئته الشخصية على أنها عادلة من خلال مقارنة المعاملة التي يتلقاها بالمعاملة التي يتلقاها الأفراد الآخرين وذلك لأن المعاملة غير العادلة تؤدي إلى تثبيط عزيمة الأفراد بينما تؤدي المعاملة العادلة إلى تحفيز الأفراد من خلال تلبية حاجتهم إلى العدالة، من بين أهم هذه النظريات سنتطرق لـ نظرية العدالة والمساواة Adams (1963)، نظرية العدالة التنظيمية J. Greenberg (1987، 1990).

1- نظرية العدالة والمساواة Adams: ظهرت نظرية العدالة والمساواة وتطورت على يد رائدها الأول Adams سنة 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون عن طريق تحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجازات التي يقومون بها[1].

تعتبر هذه النظرية تعديل للنظريات السابقة، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، فالنظريات السابقة ترى أنه عندما يعرض على الفرد حوافز معينة عند تأدية مهام محددة فيندفع للقيام بها للحصول على الحوافز، هذا الوصف للعملية لا يترك مجالا للتفكير والتقييم، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان عندما يرى حافزا معروضا عليه يقوم بتقييمه من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم ويمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): تأثير الحوافز على سلوك الأفراد بالنسبة لنظرية العدالة



المصدر: من اعداد الطالبة

[1] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دائر وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 298.

وباختصار يمكن القول أن الفكرة الأساسية لهذه النظرية تدور حول العلاقة بين أداء الفرد في المؤسسة ورضاه الوظيفي، من خلال شعوره بعدالة النظام المعتمد في المؤسسة. حيث يذهب الفرد في هذا الإطار إلى مقارنة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها زملاءه وفقا لمستوى الأداء المقدم، وشعوره بعدم المساواة يترتب عليه تقليل الجهد المبذول في العمل وعدم الاهتمام بنوعية المنتوج، إلى غير ذلك من السلوكيات التي تعبر عن استياء الفرد، ومن هنا وجب على الادارة أن تعمل على فرض العدالة في تقييم أداء الأفراد وتوزيع الحوافز عليهم لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل.[1]

أظهرت نظرية العدالة والمساواة عدة حدود في تفسير سلوك الأفراد، يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- على الرغم من أن الشعور بالعدالة هو جانب مهم من جوانب العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي ينشط فيها، إلا أن آثاره أكثر تعقيدًا من مجرد فكرة إعادة التوازن في توزيع المكافآت. وبالمثل، فإن واقع محيط العمل هو بالتأكيد أكثر تعقيدًا من عمليات المحاكاة حيث تم اختبارها من قبل نموذج العدالة والمساواة. بالإضافة إلى حد آخر لهذه النظرية والمتمثل في تعريف المساهمات بحد ذاتها وتحديد العناصر المكونة لها.
- يواجه الفرد صعوبات للحصول على المعلومات لحساب مرجع لمقارنة عوائده بالنسبة للمساهمات التي يقدمها وكذا عوائد زملائه بالنسبة للمساهمات التي يقدمونها.
- حسب هذه في حالة الإفراط في الإنصاف، يشعر الموظف بالحاجة إلى تقليل عمله لخفض راتبه من أجل العودة إلى التوازن، وهذا ما يتعارض تمامًا مع عقلانية الفرد التي تتمثل في زيادة دخله إلى الحد الأقصى من أجل رضا أفضل.

2- نظرية العدالة التنظيمية J. Greenberg: في إطار تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، يقترح J. Greenberg (1987، 1990) التميز بين بعدين للعدالة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية (العملية)، فحسب J. Greenberg نظرية العدالة والمساواة لـ Adams مناسبة لفهم معنى العدالة التوزيعية، ومن خلال تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، في المؤسسات، حيث يقترح J. Greenberg

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص68

[2] Yufei A. N, op.cit, P 91.

إضافة مفهوم الشعور بالعدالة مقابل الإجراءات والعمليات التي تنفذت في المؤسسة وأطلق عليه مصطلح العدالة الإجرائية وتتمثل في الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بشأن كيفية منح المكافآت، مشاركة الأفراد في صنع القرار، بالإضافة إلى جانب آخر من الإجراءات التي قد تؤثر على العدالة وهي كيفية تنفيذها، حيث يؤخذ بعين الاعتبار التعسف والتحيز، الآداب والأخلاق في تطبيق الإجراءات وتعتبر محددات الشعور بالعدالة[1].

الجدول رقم (8.1): **نظريات الانصاف التنظيمي**

رواد النظرية	أهم الأفكار
نظرية العدالة والمساواة Adams (1963)	– يتحفز الأفراد عن طريق تحقيق العدالة في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجازات التي يقومون بها. – تنقسم عملية الانصاف إلى نوعين انصاف في التوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، وانصاف في الإجراءات المتعلقة بسياسات المؤسسة كالترقيات والعقوبات. – سلوك الفرد نتيجة لثلاث مراحل: التقييم، المقارنة، والسلوك
نظرية العدالة التنظيمية J. Greenberg (1987-1990)	– مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Roussel P, op.cit, P09.

المطلب الثالث: نظريات الاختيار المعرفي

تتمثل هذه المجموعة الثانية من تصنيف Kanfer 1990 في نظرية التوقع والتفضيل والتي ظهرت على يد Vroom سنة 1964 وتنص على أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد بالدرجة الأولى على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما بنى نظريته على أساس أن التوقع يقوم على الفرضيات التالية[2]:

- سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله
- الأفراد هم من يقررون سلوكهم في المؤسسة كما أنهم يختلفون من حيث احتياجاتهم واهدافهم

[1] Roussel P, op.cit, P09.

[2] محمد باشا وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص37.

- قدرات الأفراد مبنية على سلوك معين يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها

كما تقوم نظرية التوقع على فكرة أساسية مفادها أن الدافعية لدى الفرد تتركز على العوامل التالية[1]:

- **التوقع** (l'expectation E): هو تصور الفرد للعلاقة بين شدة الجهد المبذول والأداء المحقق، ويعتمد على مدى معرفة الفرد بقدراته، وتتراوح قيمته بين (0) والدرجة الكاملة (1).
- **الأداة** (l'instrumentalité I): هي العلاقة المتصورة بين حجم الأداء والنتيجة المتوقعة (التقدير، المكافأة، الاعتزاز بالنجاح، إلخ)، يتم التعبير عنها أيضًا عن طريق الاحتمال أي إنها درجة اليقين من توقعات النتائج المرتبطة بالأداء، وتتراوح قيمتها بي (0) و(1).
- **قيمة الانتاج** (la valence V): هو العائد المحتمل أو المتوقع من عمل معين لتحقيق هدف محدد وتتراوح قيمته بين (1+) ويدل على الإقدام القوي على سلوك معين لتحقيق رغبة ما، و(1−) ويدل على الإحجام القوي على سلوك ما لتحقيق رغبة معينة أو تفاديا لضرر أو خطر محتمل

وبصفة عامة يمكن قياس القرة التحفيزية (M) عن طريق حساب حاصل جداء التوقع (E) والأداة (I) وقيمة الناتج (V) باستعمال العبارة التالية: M= E*I*V

المطلب الرابع: نظريات التنظيم الذاتي–ما وراء المعرفة–

تضم المجموعة الأخيرة لتصنيف Ruth Kanfer (1990) النظريات التي تقع أحدث تطوراتها ضمن نموذج التنظيم الذاتي –ما وراء المعرفة–. والتي تدرس العمليات التي تتدخل بين الآليات المعرفية والعاطفية للفرد عندما يسعى إلى تحقيق الأهداف بمجرد أن يتخذ قرارا، توجه العمليات المعرفية والعاطفية السلوك الذي يمكّنه من الوصول إلى الهدف، تقترح هذه النظريات شرح العمليات التي تحدد تأثير الأهداف على السلوك أكثر من العمليات التي تحدد اختيار الأهداف التي يتبعها الفرد.

الفرع الأول: نظرية تحديد الأهداف Locke

تبحث نظرية تحديد الأهداف في كيفية تحفيز الأفراد، حيث يكمن الحل في تحديد الأهداف بشكل أكثر دقة، طور **Locke** سنة 1968 نظرية تحديد الأهداف على أساس أن السلوك المتعمد

[1] QI Yue, op.cit, P 41.

من قبل الأفراد والرغبة والإرادة للعمل في اتجاه معين تنتج أساسا من وجود هدف يجب تحقيقه[1]، لذا تنص هذه النظرية على أن تحفيز الأفراد يتم عن طريق تحديد أهداف معقولة بالإضافة إلى تزويدهم بالتغذية العكسية المناسبة ومكافأتهم حسب قدرتهم على تحقيقها[2]، ومنه تلعب الأهداف دورا تنظيميا سلوكيا لأنها تقود سير العمل وتوجه طاقة الأفراد إلى أنشطة محددة

تعرضت هذه النظرية لعدة انتقادات يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية [3]

- يعاب على هذه النظرية أنها لا تفرق بين أنواع التحفيز.
- تعتمد هذه النظرية على خصائص الأهداف للتنبؤ بنتائج العمل، إلا أنها تهمل حقيقة أن اختلاف المحتوى الموضوعي للنشاط التنظيمي يؤدي لأنواع مختلفة من الأداء.

الفرع الثاني: نظرية التحديد الذاتي أو التنظيم الذاتي Deci et Ryan

أظهر Deci تجريبيًا سنة 1971 أنه بالنسبة للفرد، فإن المكافأة لا تكن عاملا محفزا في جميع الحالات. حيث تتمثل الفرضية الأساسية لنظرية التحديد الذاتي في اعتبار أن السلوك الفردي يكون مدفوعا بحاجة الفرد إلى الشعور بالكفاءة وكونه مصدرا لسلوكياته، وتعتمد على إطار تحليلي حيث يتم التعبير عن ثلاث نظريات جزئية: التقييم المعرفي، والتوجه السببي والتكامل الذاتي (Deci et Ryan 1985).

تقترح الأولى أن التحفيز في العمل ينشأ من خلال التعبير عن الحاجة إلى الكفاءة، التي تصبح هي الدافع الذي سيقود الفرد لمحاولة التحكم في بيئته (العمل، الوظيفة، المؤسسة) من أجل تنمية مشاعر المهارة والكفاءة، والتي تؤدي بدورها إلى تعزيز عملية التحفيز ليصبح الفرد فعالا في المؤسسة.

تنص نظرية التوجه السببي على أن الفرد يسعى إلى التحكم في بيئته من خلال سلوكه. كما أن رغبة الفرد في كونه العمل المحرك لسلوكياته خاصة فيما يتعلق بتلبية احتياجاته تؤدي إلى زيادة التحفيز لديه.

وأخيرا تفترض نظرية التكامل الذاتي، أن الأشكال المختلفة للسيطرة على الفرد في المؤسسة وكذلك القيود الخارجية تساهم في عملية تأقلمه واندماجه، وتشارك في تطور شخصيته، كما تفترض

[1] Morin E, Aubé C, **Psychologie et management**, 2 ème édition, Chenelière Éducation, Montréal, 2007, P 115.
[2] Yufei A. N, op.cit, P 102.
[3] Ibid. P103.

أن كل فرد سيغير سلوكه في المؤسسة نتيجة لزيادة استيعابه، بحيث تصبح السلوكيات التي تنظمها عوامل التحكم الخارجية في البداية، سلوكيات ذاتية التحديد مع مرور الوقت.[1]

الجدول رقم (9.1): نظريات التنظيم الذاتي

رواد النظرية	أهم الأفكار
نظرية تحديد الأهداف Locke (1968)	- الأفراد الذين يسعون وراء هدف واضح ودقيق وصعب يحققون أداء أفضل من أولئك الذين ليس لديهم أهداف واضحة لتحقيقها. - يزداد الأداء بشكل متناسب مع مستوى صعوبة الهدف، حتى يصل الفرد إلى الحد الأقصى لمهاراته أو يتخلى عن هدفه.
نظرية التحديد الذاتي Deci et Ryan (1985)	- السلوك الفردي يكون مدفوعا بحاجة الفرد إلى الشعور بالكفاءة وكونه مصدرا لسلوكياته - يميل الفرد بطريقة فطرية إلى تلبية ثلاث احتياجات نفسية أساسية، وهي الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى الكفاءة، والحاجة إلى الانتماء

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Roussel P, op.cit, P14.

بعد استعراضنا لأهم النظريات نجد أن معظم العلماء والباحثين في هذا المجال اعتنوا كثيرًا بدراسة سلوك الأفراد، وما الذي يدفع الفرد نحو تصرف معين سواء إيجابًا بما يخدم مصلحة العمل وتعزيزها، أو سلبا بتدني الأداء الوظيفي والعمل على تفاديه، وما هي حاجات ورغبات الفرد، وبأي قدر يمكن اشباعها، وبناءً عليه يمكن تصميم نظام فعال لإدارة الموارد البشرية يكون دافعا وموجها للسلوك الفردي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: توقعات وتحديات إدارة الموارد البشرية

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال اليوم تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدماتي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي، لذا زاد اهتمام المؤسسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مما فرض على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة وتوقعات أكبر منتظر منها القيام بها، وسنحاول التطرق إليها أكثر من خلال هذا المبحث.

[1] Roussel P, op.cit. P14

المطلب الأول: التوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لخدمة أربع أطراف أو زبائن، والمتمثلين في الأفراد، المديرون، الإدارة العليا، والتمثيلات النقابية، والذين تختلف توقعاتهم منها، أو ما ينتظرون أن تقدمه لهم، وواجباتها تجاههم.

سنحاول من خلال الجدول التالي تلخيص التوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (10.1): زبائن إدارة الموارد البشرية وواجباتها تجاههم

الزبائن	التوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية
الأفراد	– تحقيق العدالة – ضمان الاستقرار في العمل – الاحترام واخلاقيات العمل – التقدير
المدراء (المسيرين)	– التمكين (المشاركة) – اعتبارهم شريك أعمال
الادارة العليا	– الأمن – شريك استراتيجي – خلق القيمة
التمثيلات النقابية	– الاستماع – الالتزام – الديناميكية الاجتماعية

Source : Peretti J.M, op.cit. P11.

الفرع الأول: متطلبات الأفراد من ادارة الموارد البشرية

ينتظر الافراد من ادارة الموارد البشرية مجموعة من الالتزامات المتمثلة في العدالة، الاستقرار في العمل، الاحترام وأخلاقيات العمل، التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

[1] Peretti J.M, **gestion des ressources humaines** , 8e Edition, librairie Vuibert, Paris, 2012, P 11.

1- العدالة: يقوم الفرد بتقييم ما يقدمه للمؤسسة من خلال مساهماته في نجاحها، جهوده المبذولة، مهاراته ونتائجه المحققة، بالإضافة إلى تقييم ما تحصل عليه في المقابل من اعتبارات والمتمثلة في المزايا والأجور والمناصب وذلك من خلال حساب نسبة الاعتبارات / المساهمة، أو ما يسمى بنسبة العدالة ومقارنتها مع توقعاته لنسب زملائه في المؤسسة أو في المؤسسات الأخرى، وهذه المقارنة يتولد عنها إما شعور بالعدالة والمساواة أو شعور بالظلم وعدم المساواة، حيث أن كل فرد يتمنى أن يتعامل بصورة عادلة لذا على إدارة الموارد البشرية وضع مفاتيح للعدالة والمساوات بين الأفراد من خلال:

- تقييم مساهمات الأفراد وتقديرها بصورة عادلة ونزيهة؛
- تمكين الأفراد من زيادة مساهماتهم من خلال تزويدهم بالإمكانيات اللازمة؛
- مناقشة المساهمات المنتظرة والقوانين والقرارات المتعلقة بها مع الأفراد؛
- احترام القوانين؛
- تحديد العلاقة بين زيادة المساهمة وزيادة الاعتبار؛

هذه النقاط تتطلب تدخل إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال:

- تصميم أدوات تمكنها من تقيم مهام الأفراد وتحديد الاعتبارات والأدوار التي تتناسب معها؛
- تدريب المدرين على استعمال هذه الأدوات وتوفير لهم كل المعلومات المتعلقة بها؛
- مراقبة تنفيذ هذه الأدوات؛
- توفير المعلومات المهمة لكل فرد؛

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دور نظام المعلومات ذو أهمية كبيرة كونها تحرص على توفير المعلومات المتعلقة بكل فرد ومديره ومشاركتها معهم في الوقت المناسب

2- ضمان الاستقرار في العمل: أدرك الأفراد في الآونة الأخيرة الأهمية الكبيرة للتوظيف كعنصر أمان في سوق العمل، حيث أن الوتيرة المرتفعة لتسريح العمال وإمكانية المؤسسة الاستغناء عنهم وتعويضهم في أي لحظة جعلهم يطلبون ضمانات ويحرصون على الحفاظ على وظائفهم، أو إيجاد وظائف أخرى، لذا يتوقع الأفراد من المؤسسة ضمان قابلية التوظيف وذلك من خلال تدخل إدارة الموارد البشرية على أربعة مستويات:

- معرفة المؤهلات الحالية لكل فرد؛

- معرفة المؤهلات المطلوبة للوظائف الحالية؛
- معرفة المؤهلات التي يمكن لكل فرد أن يطورها أو يتحصل عليها وسبل الوصول إلى ذلك؛
- معرفة تطور كل وظيفة والوظائف الجديد والمؤهلات المطلوبة فيها.

3- الاحترام وأخلاقيات العمل: ازدادت الأهمية التي يوليها الأفراد للاحترام، سواء كان الاحترام المتبادل مع المسؤولين والإدارة، أو احترام القواعد والقوانين التي تضبط العمل، كما أدركت المؤسسات دوره في التسهيل من عملية العدالة والمساواة بالإضافة إلى كونه يولد الثقة بين الإدارة والأفراد، ويخلق محيط عمل آمن خالٍ من الخلافات والعقبات التي تعيق سير الأعمال بالصورة المخطط لها حسب استراتيجية المؤسسة، فهو يسهل من التحاور وايصال المعلومات بالإضافة إلى احترام التعليمات والقوانين من الطرفين، حيث تعتبر الصرامة في تنفيذ السياسات والشفافية الركيزتين الأساسيتين للعمل الأخلاقي والاحترام، كما يجب على المديرين والمسؤولين أن يتسموا بأخلاق حسنة وطيبة خاصة في تصرفاتهم الإدارية والتي تمكنهم بدورها من تحقيق العدالة وعدم اهدار حقوق الأخرين[1].

4- التقدير: أصبحت الحاجة إلى التقدير في الوقت الراهن أمر ضروري، لذا على المؤسسات ضبط ما ينتظره منها الأفراد من تقدير واعتراف بالإضافة إلى تحديد من يستحقه وذلك بالاعتماد على النتائج المحققة، السلوك، الصفات الادارية ...إلخ. كما توقع الأفراد للإنصاف والاحترام والتوظيف والتقدير لا يتحقق إلاّ عن طريق تقسيم المهام بين المسؤولين وإدارة الموارد البشرية التي تضمن هذا التقسيم وتقدم الوسائل التي تمكن من تحقيقه ونجاحه.

الفرع الثاني: متطلبات المدرين (المسيرين) من إدارة الموارد البشرية:

تنقسم توقعات المدرين من ادارة الموارد البشرية إلى قسمين، حيث على ادارة الموارد البشرية أن تضمن لهم المشاركة والتمكين في وظائفهم من جهة، واعتبارهم شركاء في الأعمال من جهة أخرى، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية[2]:

1- المشاركة (التمكين): لضمان المشاركة بين المدرين وادارة الموارد البشرية، يجب وضع ميثاق أو عقد يوضح بدقة المسؤوليات المنتظرة من كل طرف، بالإضافة إلى تحديد الوسائل التي تمنحها

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2] Peretti J.M, op.cit, P14

إياهم إدارة الموارد البشرية كونها مطالبة بوضع خطة عمل دقيقة وواقعية قابلة للتحقيق، وذلك من خلال تمكين المدرين ومشاركتهم عبر ثلاث مستويات:

- **مشاركة وجهات النظر:** لكل قرار يتخذه المدراء يندرج في إطار التحديات الاستراتيجية للمؤسسة، من الضروري أن يكون لديهم علم بسياسة المؤسسة على المدى الطويل ورؤيتها خاصة فيما يتعلق بسياسة إدارة بالموارد البشرية.

- **مشاركة المعرفة:** يجب أن يتوفر لدى المسيرين المعلومات الكافية التي تساعدهم من اتخاذ القرارات الفردية، لذا على إدارة الموارد البشرية أن تضمن تكوين المسيرين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بوظيفتهم ومرؤوسيهم والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

- **مشاركة السلطة (الصلاحيات):** هذه المشاركة تتعلق بثلاثة أنواع من الصلاحيات تتمثل في صلاحية تقديم المقترحات، الصلاحيات التنظيمية، صلاحية اتخاذ القرار.

2- المشاركة في الأعمال: بهدف خدمة استراتيجية المؤسسة، تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة كل المسيرين لتحقيق أهدافهم من خلال تمكينهم من خلق القيمة المضافة للمؤسسة، ولتحقيق ذلك يجب عليها اعتبارهم كشريك للأعمال ومشاركتهم في وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة

الفرع الثالث: متطلبات الإدارة العليا من ادارة الموارد البشرية

يعتبر الأمن، الاستراتيجية، وخلق القيمة أهم المحاور الأساسية التي تتوقعها الإدارة من إدارة الموارد البشرية سنحاول تلخيصها فيما يلي[1]:

1- الأمن: يجب على ادارة الموارد البشرية تحديد المخاطر الإدارية والقانونية والاجتماعية التي يمكن تتعرض لها المؤسسة من خلال تطوير نظام للمراجعة والتدقيق يعمل على اكتشاف الاختلالات والحّد منها وايجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجها في الوقت المناسب وبأقل الخسائر الممكنة.

2- المشاركة في الاستراتيجية: يكمن الفرق بين المؤسسات الناجحة التي يمكنها أن تستمر وتواجه التحديات التي تواجها والمؤسسات التي تفشل في ذلك بصورة أساسية في الميزة التنافسية وجودة إدارتها لمواردها البشرية التي تعتبر العنصر الفعال والاستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق الأهداف، حيث أن وضع استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية هو العامل الأساسي للنجاح الدائم.

[1] Peretti J.M, op.cit, P16

3- خلق القيمة: برز في الآونة الأخيرة دور ادارة الموارد البشرية كمصدر لخلق قيمة مضافة حقيقة للمؤسسة وذلك عن طريق نشاطاتها المتمثلة في[1]:

- التسيير الأمثل للموارد البشرية؛
- الربط بين الفعالية والكفاءة والولاء للمؤسسة؛
- تطوير الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة والتي من شأنها المساهمة في تحسين مركزها التنافسي
- تشجيع الابداع والمرونة في العمل؛
- استخدام تقنيات حديثة للتكوين والاتصال.

الفرع الرابع: متطلبات التمثيلات النقابية

يمكن تلخيص ما تنتظره التمثيلات النقابية من إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية[2]:

1- الاستماع للانشغالات: تعتبر التمثيلات النقابية جهة ضاغطة على إدارة الموارد البشرية إذ أنها تمثل الأفراد وتهدف إلى تحقيق مصالحهم والدفاع عن حقوقهم عن طريق الحوار ومناقشة كل ما يعاني منه الأفراد من مشاكل لذا فهي تتنظر من ادارة الموارد البشرية أن تكون الأذان الصاغية لكل انشغالاتها وتحرص على تلبية طلباتهم

2- الالتزام: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن احترام اللوائح والقوانين والمعاهدات الداخلية المبرمة مع التمثيلات النقابية والتي تضمن حقوق الأفراد الفردية والجماعية، ومعالجة الشكاوى، والعمل على تدنية المخاطر التي يتعرض الأفراد في المؤسسة عن طريق تشكيل نظام للرقابة الداخلية.

3- الديناميكية الاجتماعية: تتوقع التمثيلات النقابية من إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مشاريع التي تمنحها مجال للنقاش خاصة فيما يتعلق طرق تطوير وحماية حقوق الأفراد، الدورات التكوينية الممنوحة للأفراد، مبادئ تكافؤ الفرص، طرق تقسيم الأرباح على الأفراد، طرق التوظيف ... وغيرها من المواضيع الحساسة.

[1] COHEN A, op.cit, P35
[2] Peretti J.M, op.cit, P16

المطلب الثاني: التطبيقات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

نتيجة التطورات التي تشهدها البيئة الاقتصادية اليوم أصبح نجاح المؤسسات واستمراريتها لا يتوقف فقط على بنيتها الأساسية وطاقاتها المملوكة ورؤوس أموالها المادية والبشرية المستثمرة، بل يتوقف لحد كبير على مدى قدرتها على إدارة جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة ومقدرتها على منافسة المنتجات العالمية، ومن هنا تبرز مدى أهمية تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة واحترامها لمعايير الجودة العالمية، وتطبيق التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وهذا ما سنحاول التطرق له فيما يلي:

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، كونها تعتبر فلسفة عامة للإدارة تحاول زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة إلى أقصى حد من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها وأفرادها وعملياتها وبيئاتها[1].

سنحاول فيما يلي عرض نشأة إدارة الجودة الشاملة والتطرق لمفهومها:

1- نشأة إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM نتيجة تطور الجودة في أوائل عشرينيات القرن العشرين من قبل A. Shewhart Walter عندما تم تطبيق مراقبة جودة المنتج باستعمال النظرية الإحصائية، بعد ذلك في الأربعينيات من القرن الماضي بقيادة الأميركيين مثل Edward Deming و Juran و joseph Feigenbaum و Armand و Philip Crosby، ثم تطور المفهوم أكثر في اليابان واتسع التركيز على جودة جميع القضايا داخل المؤسسة، حيث مر تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أربعة مراحل وهي التفتيش، مراقبة الجودة، ضمانات الجودة، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة[2].

---

[1] Shahraki A, et al, « **HRM effects on TQM** », *Business Management Dynamics*, Vol 01, N° 03, Sep 2011, P01

[2] Othman I, et al, « **The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors** », *Ain Shams Engineering Journal*, Vol 11, N° 03, 2019, P02.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يركز على رضا الزبائن ويسعى إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات المقدمة وفقًا لمتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار، كما يوفر التصنيع المتقدم والقوة للمؤسسات للتغلب على المنافسين وتقديم منتجات عالية الجودة في السوق العالمية[1].

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تبنى على أساس إرضاء الزبائن وذلك من خلال التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات، والتأكد من استمرار هذا المنتج[2]

إدارة الجودة الشاملة هي تقنية تحسين استراتيجي تستخدم لتحسين جودة المنتجات المقدمة وأداء الأفراد، حيث يجب على المؤسسات أن تركز على الاستعداد للتغيير الفردي Individual Change Readiness(ICR) والقدرة لتبني التغيير في العمليات والمنتجات المطورة، والتي بدورها تؤثر على أداء الأفراد، أي يمكن القول أنها نهج نحو تحسين الإدارة التنظيمية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة وزيادة الناتج ورضا الزبائن وبالتالي زيادة الأرباح[3].

تعرف إدارة الجودة الشاملة ممارسة إدارية تركز على تحسين الفعالية التنظيمية والكفاءة والاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال إشراك الأفراد بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة[4].

ومنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات الزبائن واعطاء صلاحيات أكبر للأفراد تساعدهم على اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبائن في الحاضر والمستقبل، وذلك ضمن تكلفة تنافسية معقولة.

---

[1] Iqbal T, Huq F, Khurrum M, Bhutta S, « **Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance : An exploratory study in apparel export industry of Pakistan** », *International Journal of Production Economics*, Vol 203, 2018, P 10.

[2] Cohen S, Brand R, **« Total Quality Management: A Practical Guide for the Real world** », *Journal of Policy Analysis and Management,* Vol 13, Issue 3,1994, p 43.

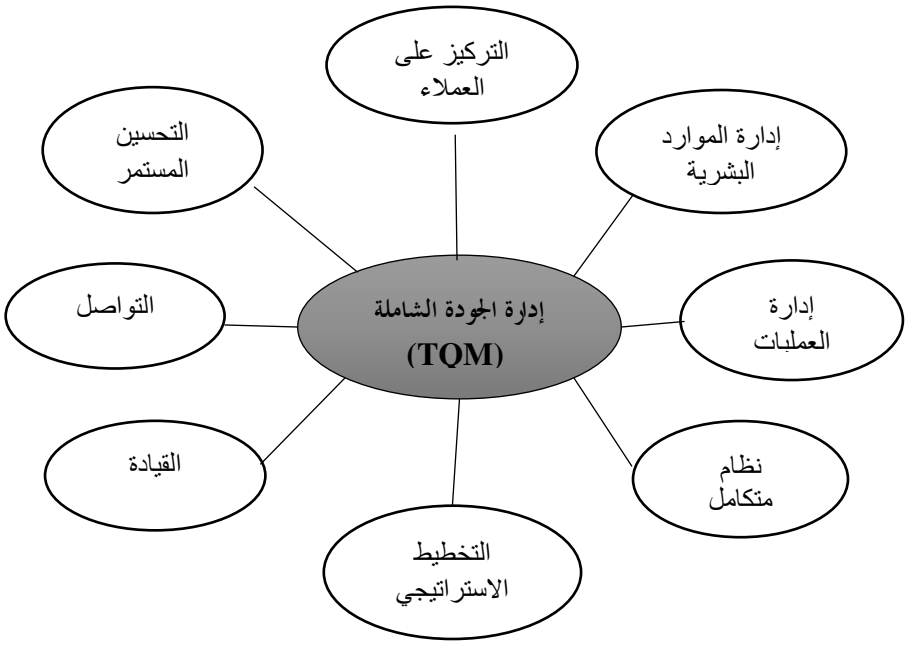
[3] Iqbal A, Asrar-ul-Haq M, « **Establishing a relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness** *», International Journal of Production Economics*, Vol 203, 2018, P 62

[4] Mahmuda N, Hilmi M. F, « **TQM and Malaysian SMEs Performance: The Mediating Roles of Organization Learning** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 130, 2014, P 219

كما تعتبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة مفتاحًا للتأثير على أداء الأفراد في أي مؤسسة[1]، والتي يمكن تلخيصها ثمانية فئات رئيسية وهي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، نظام متكامل، والتركيز العملاء، التواصل، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، التحسين المستمر[2]، كما يمكن اعتبارها فلسفة تلبي مخرجات الجودة التي ترضي توقعات العملاء ويتم تحديد مستوى الجودة من خلال معايير الجودة الدولية ISO 9000 التي سنتطرق لها لاحقا، بالإضافة لجائزة Deming•، وجائزة Malcolm Baldridge National Quality Awards••(MBNQA). [3]

سنحاول من خلال الشكل التالي تلخيص ممارسات إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (3.1): ممارسات إدارة الجودة الشاملة



Source : Othman I, op.cit. P02

[1] Iqbal A, op.cit, P 63

[2] Mahmuda N, op.cit, P 219

• جائزة خصصتها الحكومة اليابانية سنة 1951 تمنح بشكل سنوي للمؤسسات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة.

•• جائزة أنشأها الكونغرس الأمريكي في عام 1987 لرفع مستوى الوعي بإدارة الجودة والتعرف على الشركات الأمريكية التي طبقت أنظمة إدارة جودة ناجحة وهي أعلى تكريم رئاسي للأمة لتميز الأداء.

[3] Othman I. op.cit, P02.

3- إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

أحدث تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية وسنحاول من خلال الجدول التالي تلخيص أهم الفروقات بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (11.1): تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المدخل التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة

الممارسات	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	– صاعدة / هابطة	-صاعدة /هابطة/ أفقية في جميع الاتجاهات
الاختيار والتعيين والترقية	– ضيق نطاق المهارات الوظيفية – اعتماد الترقية على الإنجاز – الاعتماد على المسار الخطي	– امتداد نطاق المهارات وتنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة – اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة – الاعتماد على المسار الأفقي
تصميم الوظائف	– الكفاءة – الإنتاجية – الاجراءات المعيارية – ضيق امتداد الرقابة – الوصف التفصيلي للوظيفة	– الجودة – الاهتمام بالعملاء – الابداع – اتساع المدى الرقابي – الاعتماد على فرق العمل – التفويض والتوكيل
التدريب	– المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية	– المدى الواسع من المهارات – المعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة – حل المشكلات ابتكاريا – الجودة والإنتاجية
تقييم الأداء	– الأهداف الشخصية – مراجعة المديرين وتقييمهم – التأكد من التقييم الحالي	– الربط بين الأهداف الجماعية – مراجعة وتقييم المديرين والزملاء والعملاء – التأكيد على الجودة والخدمة
العوائد	المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية	اعتماد العوائد على العمل الجماعية لتشجيع على تحقيق العوائد المالية وغير المالية
الصحة والسلامة	– التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وعلاجها	– اعداد سبل الوقاية اللازمة – برامج الأمن والسلامة – برامج التحسين والتطوير للأفراد

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 405

الفرع الثاني: معايير الجودة الدولية ISO:

ان منظمة الايزو هي المنظمة الدولية المعنية بإصدار المواصفات المحددة لكيفية انتاج السلع وتقديم الخدمات، فهي بذلك توفر معايير عالمية يتم الاحتكام إليها ولغة عالمية مشتركة للتفاهم والتواصل بين الأطراف المختلفة من منتجين ومستهلكين وحكومات وهيئات علمية وعلماء وغير ذلك من الأطراف ذات العلاقة، بهدف تسهيل حركة تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي.

1- مفهوم الأيزو ISO: يقصد بكلمة ISO (International Standards Organisation) وتعني منظمة المعايير الدولية تأسست سنة 1947 بسويسرا وتضم 150 عضو، وهي معنية بوضع مقاييس عالمية ومواصفات لنظام إدارة الجودة لمختلف المنظمات والقطاعات الصناعية والخدماتية، وبرزت أهمية إدارة الجودة الشاملة والحصول على مواصفات الايزو نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت على الاقتصاد الدولي بشكل عام والتجارة بشكل خاص وذلك نتيجة للتحرر والانفتاح الاقتصادي الذي يستدعي إيجاد نظاما جيدا ومقبولا من جميع الأطراف التي تتولى تقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة[1].

كما تعد معايير ادارة الجودة جهاز يسمح للمؤسسة بتسيير نشاطاتها بالصورة التي تجعل منتجاتها وخدماتها تتلاءم مع أهدافها المسطرة[2]، خاصة فيما يتعلق بإرضاء زبائنها وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبمقاييس عالمية والتميز في ظل المنافسة التي تعيشها المؤسسات في الآونة الأخيرة، لذا عليها العمل على التحسين المستمر لأفرادها ومرافقتهم للانفتاح على محيطهم وتمكينهم من التطور وتحقيق أفضل النتائج المنتظرة منهم[3].

فالإيزو أصبحت نظاما دوليا متعارف عليه لجودة السلع والخدمات، وهي تشكل نقطة اهتمام لكل المتعاملين، فالمستهلك أصبح اليوم يحرص على استخدام منتجات ذات جودة عالية ومطابقة

[1] Ishihara K, **Maitriser la Qualité- Méthodologie de Gestion-** , Edition Mare Nostrum, 1996, P 31

[2] Rolland S, « **Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers** », *Management & Avenir*, N° 29, sept 2009, P 33.

[3] Lambert G, Reinhard E, « **Certification ISO et lean management : histoire d'une double amnésie managériale** », *Revue Française de Gestion*, N° 277, Aout 2018, P29

للمواصفات الدولية، والمؤسسات بدورها أصبحت ترغب في توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية للحفاظ على مركزها التنافسي في السوق، ومن ثم ضمان الاستمرارية والبقاء[1]

2- الايزو ISO 9000: سلسلة الايزو ISO 9000 هي مجموعة من المواصفات والمعايير أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987 والتي تحكم توثيق الجودة في المؤسسة والذي تتوافق فيه طبيعتها وجميع متطلباتها مع احتياجات زبائنها، كما تهتم بصفة عامة بتطبيق كافة المعايير على المؤسسة أي أنها تشمل وظائف التصنيع والخدمات بما في ذلك الأفراد حيث يتم تطبيق المواصفات والمعايير الدولية على مهامهم وأعمالهم[2].

سنحاول فيما يلي عرض بعض معايير الأيزو التي تطرقت لإدارة الموارد البشرية والتي تحتوي على مجموعة من العناصر (الإرشادات) الواجب على المؤسسة تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة، حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توفير الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات، ويشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة[3].

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على[4]:

-ISO 9000 : هو مجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

---

[1] لعلى بوكميش، "**معنى الأيزو ISO والمواصفات الدولية للجودة**"، *مجلة الحقيقة*، جامعة أحمد دراية أدرار، العدد 03، ديسمبر 2004، ص91.

[2] سمير محمد عبد العزيز، **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011**، رؤية اقتصادية فنية، وإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 147.

[3] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص93.

[4] نفس المرجع، ص 155.

- ISO 9001 : يحتوي على 20 عنصر وهو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.

- ISO 9002 : يحتوي هذا المعيار على 18 عنصر وهو خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.

- ISO 9003 : يحتوى على 12 عنصر ويغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط

الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بمعايير ISO:

في بداية الأمر لم تركز معايير الايزو (ISO 9000) لسنة 1994 على الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك نظرا لعدم الوعي بدور المورد البشري في تحسين الأداء والرفع من جودة الخدمات والمنتجات في تلك الفترة على عكس معايير سنة 2000 التي تميزت بالاعتراف بالدور الرئيسي للموارد البشرية في السير الجيد للمؤسسة وجودة منتجاتها وخدماتها المقدمة حيث تضمنت فصل كامل مخصص للموارد البشرية تحت عنوان "الكفاءات، التكوين، التأهيل، والتحسين"[1]، كونها تهدف إلى التحسين المستمر لمسار المؤسسة، كما يمكن اعتبارها وسيلة مراقبة، حيث أن تطبيق هذه المعايير له عدة آثار إيجابية على تصرفات الأفراد في العمل كونها ترفع من تحفيزهم ودافعيهم للعمل وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى زيادة ثقتهم بنفسهم وتحسين نوعية الأداء الذي يقدمونه[2]. كما ركزت كذلك على أنظمة الأجور وذلك لدورها في الرفع من الرضا الوظيفي للأفراد إلى جانب تفادي دوران العمل وهروب الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة إلى منافسين آخرين، وضرورة وجود تواصل جيد بين الإدارة والأفراد وتوفير مناخ عمل ملائم مما يدفع الأفراد لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة[3].

كما أن تطبيق هذه المعاير يجعل من إدارة الموارد البشرية عنصرا فعالا في تحقيق الجودة حيث يجب على المؤسسة أن تلتزم فيما يتعلق بإدارة الموارد بتوفير الموارد البشرية اللّازمة لتنفيذ

[1] Meignant A, « **Ressources Humaines Déployer la Stratégie** », Edition LIAISONS, Paris, 2000, P108.
[2] Arnaud E, Sprimont P.A, « **Perceptions et Attitudes liées à la Norme ISO 9001: Une analyse auprès de salariés opérationnels** » *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, Tome: 22, vol 01, Avril 2016, P45.
[3] Cohen A, op.cit, P26

نظام إدارة الجودة والحفاظ عليه، كما يجب عليها أن تعمل باستمرار على تحسين كفاءتها لزيادة رضا الزبائن من خلال تلبية متطلباتهم، ويشترط على الأفراد الذين يمارسون أنشطة ذات صلة بجودة المنتوج أن يتميزوا بالكفاءة والاحترافية، وامتلاك معارف وخبرة كبيرة، وهو ما يفرض على إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي[1]:

- تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تمس جودة المنتوج
- التأكد من وعي جميع الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به ودوره في تحقيق أهداف الجودة
- خلق الدافعية للعمل من خلال التدريب الفعال والاتصال الداخلي (مع الأفراد)، والاتصال الخارجي (مع الزبائن)
- تقييم قدرات ومهارات الأفراد من خلال تحديد الفروقات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي والتي تمكنها من تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة وانشاء مخطط للتدريب يعمل على تدارك النقائص وخلق الدافعية للأفراد لأداء وظيفتهم وتطويرهم في مختلف المجالات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتمكينهم من العمل على رضا المستهلك.
- تحديد الاحتياجات المتوقعة من الأفراد وترجمتها في شكل: رضا وظيفي، وتطوير في العلاقات والقدرات في العمل.
- تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات والسلطات لكل وظيفة.
- تحديد الاحتياجات والمهام والمسؤوليات لكل مورد بشري في ضوء أهداف الجودة.
- تحليل طرق العمل الخاصة بحفظ السجلات الموارد البشرية والإجراءات المتعلقة بالتعيين والتوظيف والتخطيط للمسار الوظيفي للأفراد وقياس مدى رضى الفرد عن التحسينات المتوصل إليها.

الفرع الرابع: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC:

إن خضوع إدارة الموارد البشرية لمعايير الايزو الجديدة يدفعها لتطبيق ما يسمى بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) والذي أصبح من أهم اهتماماتها حيث سخرت كل قدراتها لتوفير الموارد البشرية اللازمة بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، ومن أجل تحقيق ذلك تسعى

[1] Barraud J, Kittel F, Moule M, **la fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation**, 2eme Ed, Edition Dunod, Paris, 2004, p 25.

المؤسسات جاهدة للتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية على المدى البعيد، حيث لا تكتفي بوضع مخططات سنوية للتكوين والتوظيف والتقييم بل أصبح لزما عليها أن يكون لديها رؤية مستقبلية من شأنها تقييم الفرق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتحصل عليها.

1- التطور التاريخي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC):

شهدت المقاربة الحديثة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات العديد من التسميات مثل التسيير الاستباقي، التسيير التوقعي، التسيير الاحتياطي...، حيث مر تاريخياً بأربع مراحل في تطويره ، تمثلت المرحلة الأولى في التسيير التقديري للأفراد حيث ظهرت النماذج الأولى لإدارة التنبؤ الاجتماعي في نهاية الستينيات وكانت موجهة حصريًا نحو إدارة القوى العاملة الكمية، وفي فترة السبعينيات من القرن العشرين بدأت المرحلة الثانية والمتمثلة في التسيير التقديري للمسار الوظيفي، حيث تحولت الشركات إلى إدارة أكثر تركيزًا على الوقاية والتوقع وذلك بدافع الظروف الاقتصادية والحاجة إلى معرفة مستقبلها بشكل أفضل من حيث التوظيف، ولكنها لا تزال في الأساس كمية، مع الإدارة المؤقتة (الوقائية) للتوظيف، ومع تعميم مفهوم المهارات الذي ظهر في الثمانينات بدأت المرحلة الثالثة والمتمثلة في التسيير التقديري للوظائف، الذي انتقد بسرعة من قبل المؤسسات (أصحاب العمل والشركاء الاجتماعيين والأفراد)، على الرغم من سلسلة من النماذج التي من المفترض أن تكيف حجم القوى العاملة مع احتياجات الإنتاج، حيث اتهم بأنه معقد ومكلف على حد سواء، بالإضافة إلى عدم إشراك الأفراد بما فيه الكفاية، مما ادى إلى فشله، وفي فترة التسعينات ومع التطور السريع للبيئة للاقتصادية والاجتماعية والتي صعبت من رؤية المستقبل بدأت المرحلة الرابعة وظهر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي جاء بفكرة الفردية ومرونة المؤسسة من خلال اعتبار الكفاءة عنصر مهما لتنافسية المؤسسة ، حيث ظهر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمفهومه الحالي لأول مرة في 2005 حيث تم ضبط هذه التسمية Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) من طرف قانون العمل الفرنسي (قانون Borloo للتماسك الاجتماعي) الذي صدر في 18 جانفي2005، وتم تقنينه من طرف الدولة الفرنسية أين أخذ شكل رسمي قانوني معترف به[1].

[1] Baruel Bencherqui D, Le Flanchec A, Mullenbach A, « **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés** », *Management & Avenir*, Vol 08, N° 48, 2011, P14

2- مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين ما يحوزه العمال من كفاءات والوظائف التي يشغلونها مسايرة بذلك التطورات والتحولات المستمرة التي تطرأ على هذه الوظائف[1].

كما يعرف على أنه عملية ترتكز على محورين أساسين، المحور الأول يختص بالوظائف من خلال الاهتمام بمتابعة تطوراتها واستجابتها لاستراتيجية المؤسسة المستقبلية، أما المحور الثاني يختص بتطور كفاءات الأفراد تماشيا ومتطلبات الوظائف[2].

هو تصميم، تنفيذ ومتابعة السياسات والمخططات التي تهدف إلى الحد من الفروقات بين الموارد والاحتياجات البشرية في المؤسسة بشكل استباقي من حيث الكم والنوع تماشيا مع خطتها الاستراتيجية أو على الأقل بناءً على أهداف محددة على المدى المتوسط[3]، وهذا كله بإشراك العامل في عملية التغيير ومهمة تطوير مشروعه المهني والتكيف مع المحيط الخارجي[4].

هو منهجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم وتنفيذ ورصد السياسات والممارسات التي تهدف إلى الحد المسبق للفجوات بين احتياجات وموارد المؤسسة كميا (الأفراد) ونوعيا (الكفاءات)، وهي جزء من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات بعد مزدوج، جماعي وفردي:

على المستوى الجماعي، يتمثل في دمج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي متكامل والتحكم في تغيرات في التوظيف على المدى المتوسط من وجهة النظر الكمية والنوعية.

على المستوى الفردي، يتعلق الأمر بتمكين كل فرد ليكون فعالا في مواجهة سوق العمل، وذلك لتطوير وتنفيذ مشروع مساره المهني[5].

---

[1] Jean Pierre Cîteaux, **La Gestion des Ressources Humaines**, 3eme Edition Armand colin, Dalloz,Paris, 2000, p58.

[2] Kerlan F, **Guide pour la GPEC**, 3 éd, Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007, P 50.

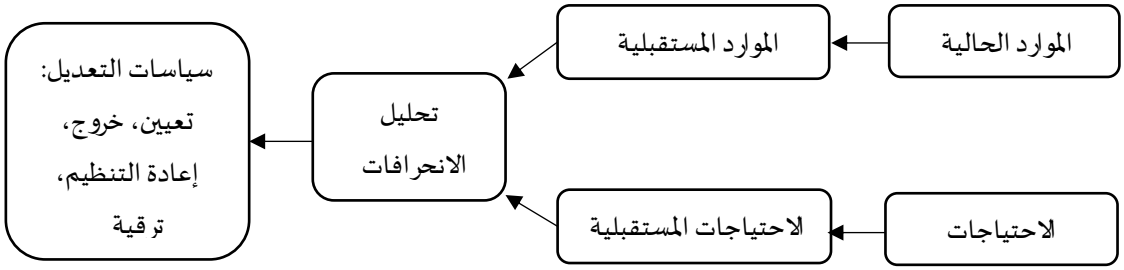
[3] Thierry D, Sauret C, **La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences**, Editions L'Harmattan, Paris, 2000, P 43.

[4] Philippe B, Grésillonn A, **La GPEC -Construire une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**, Editions Dunod, Paris 2012, P 73.

[5] WEISS D, **Les Ressources Humaines, édition d'organisation**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 388.

حيث يمكن تلخيص مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): مخطط التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



Source : Martory B, **Contrôle de Gestion sociale**, Vuibert, Paris, 2001, P 277.

3- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

تعتمد ادارة الموارد البشرية على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لتحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالفرد والمؤسسة في نفس الوقت وهذا ما يميزه عن بقية سياسات إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهميته في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم (12.1): أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالنسبة للفرد والمؤسسة

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمؤسسة
– تأمين وتطوير المسار المهني للأفراد وإتاحة فرص النقل والترقية من خلال توسيع إمكانيات ومجالات التطوير الوظيفي – تطوير قابلية الاستخدام للأفراد l'employabilité – تطوير الكفاءات وتثمينها – تشجيع الحوار الاجتماعي le dialogue social الذي يترجم غالبا في حرية تشكيل النقابات للدفاع عن حقوق العمال – تشجيع مشاركة الأفراد في تطوير وتأمين مسارهم الوظيفي.	– تطوير كفاءات الأفراد الفردية والجماعية وفقا لتطورات المهن – توقع التحولات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية، وتحديد الاحتياجات اللازمة من الكفاءات لشغل الوظائف. – التحديد الدقيق لمتطلبات التوظيف والتكوين، ومعايير التقييم – تفعيل الحركية والتعددية المهنية مما يساهم في تشجيع الأفراد والاحتفاظ بهم – تحقيق المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة

Source : Baruel Bencherqui D, op.cit, P23

[1] Baruel Bencherqui D, op.cit, P23

المطلب الثالث: تحديات وآفاق إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن جملة من التحديات نتيجة للتغيرات والأحداث التي تعيشها، سنحاول من خلال الفروع التالية التطرق لأبرز هذه التحديات وطرق مواجهتها بالإضافة لآفاق إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إلى[1]:

1- التحديات التكنولوجية: أدت التكنولوجيا الحديثة إلى تغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للأفراد والتي نتج عنها دمج بعض الوظائف بسبب استعمال التصنيع الآلي والحواسب، الذي يتطلب من الفرد متابعة الآلة والتعامل الفوري مع المشكلات وتبادل المعلومات مع باقي الأفراد في المواقع ذات الصلة، مما تطلب دمج الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم، كما يتوجب على الإدارة التخلي عن النمطية في الادارة التي تركز على الرقابة والتخطيط والتنسيق، واستبدالها بالتمكين واللامركزية في الادارة التي تقوم على خلق بيئة تسهل الابداع والابتكار لمواكبة التطور التكنولوجي.

كما أدى التحسن المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على طريقة إدارة المورد البشري فأصبح من الممكن تخزين البيانات وسهولة استخراجها واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما ساهم في خلق ما يسمى بنظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك أدركت العديد من المؤسسات ضرورة بناء هياكل تنظيمية ذات قدرة عالية من التكيف والانسيابية في المعلومات من أعلى إلى أسفل لضمان التواصل وتسهيل العمل المشترك بين الأفراد والمؤسسة والموردين والزبائن من أجل تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة حالية وتطوير منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المحلية والأجنبية

2- **التحديات البيئية:** تتمثل في جميع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بحيث تجد هذه الأخيرة صعوبة في السيطرة عليها، ولعل أهمها يكمن في المتغيرات الاقتصادية

[1] عبد الحكيم الخزامي، **إدارة الموارد البشرية إلى أين (التحديات، التجارب، التطلعات)**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 200.

والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، كذلك التغير في القطاعات الاقتصادية وزيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا لباقي القطاعات الأخرى، لذلك فإن المؤسسات التي تسعى إلى التطور والنمو لابد عليها اختبار درجة التوافق بين استراتيجية مواردها البشرية والخصائص البيئة التي تمارس فيها نشاطها، والمتمثلة في النزاعات والصراعات وشّدة المنافسة التي ترفع من درجة عدم التأكد وبالتالي صعوبة عملية اتخاذ القرار، وتكمن الصعوبة في قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل البيئة الداخلية وذلك عن طريق تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها البشرية والتعرف على مدى استعدادها لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة على ضوء التحولات البيئية، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية عن طريق تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، لكي يتسنى لإدارة الموارد البشرية وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة.

3- تحديات العولمة تعرف على أنها مجموعة التقنيات التي تمكن من إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات في الأسواق العالمية منظمة بمعايير ومقاييس عالمية من طرف مؤسسات تعمل على أساس قواعد عالمية وفق ثقافة تتطلع إلى الانفتاح على الإطار العالمي، وتخضع للاستراتيجية العالمية، كما تعرف على أنها الحركة السريعة للسلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال والمعلومات، فقد تمكنت من زيادة التبادل في الإنتاج العالمي خاصة لدول العالم الثالث، وتحرير الاستثمار الأجنبي المباشر[1].

ومنه يمكن القول أن العولمة هي عملية مستمرة من التحول والتغير، وتوجه اقتصادي أنتجته الظروف المعاصرة إذ أنها تهدف إلى الغاء الحدود بين الدول وتسهيل عملية التبادل في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسة والثقافية والتكنولوجية، مما فرض على إدارة الموارد البشرية انتهاج جملة من التدابير والاجراءات للتماشي معها و المتمثلة في القيام بتطوير قوى عاملة فعالة حيث مكن استخدام الانترنيت من اتاحة الفرصة للمؤسسات من تعين موظفين من مختلف بلدان العالم دون الحاجة إلى وجودهم بصورة شخصية وانتقالهم للمؤسسة، بالإضافة إلى التمكن من إدارة الاختلاف والتنوع بين الأفراد المختلفين من حيث الجنس والسن والتعليم واللّغة والثقافة والدين...إلخ،

[1] برامقي رضية، ***أثر العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية–***، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2018، ص 43.

ضرورة القيام بالتحالفات الاستراتيجية العالمية و التعاون والاندماج مع المؤسسات الاخرى للتمكن من مواجهة المؤسسات العالمية الكبرى والمتعددة الجنسيات.

4- **التحديات التنظيمية:** وهي تتمثل في جميع المتغيرات الداخلية للمؤسسة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها إذ أنها ترتبط مباشرة بالعملية التشغيلية للمؤسسة، ويمكن تقسمها إلى:

أ- تحديات إدارة المعرفة والجودة الشاملة: كلما أحس الفرد بجو من الانفتاح ومشاركة المعلومات، والعدالة في توزيع المكافئات والحوافز، فإنه بالضرورة سيحاول الابداع والابتكار وتقديم منتجات ذات مستوى عالٍ من الجودة، ومنه يمكن القول أن التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية يكمن في إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل منفتحة واستراتيجية تساعد على التميز والابداع والابتكار باعتبارهم الصفات اللازمة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تمكنها من منافسة المنتجات المحلية والأجنبية مما يضمن نجاح واستمرارية المؤسسة.

ب- التحديات الفردية والاجتماعية والقانونية تتمثل هذه التحديات في جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، حيث لم تعد المسؤولية الاجتماعية من مهمة المسؤولين فقط بل أصبح على مدرين الموارد البشرية تحمل هذه المسؤولية، وأصبح من واجبهم أن يكونوا ملزمين اتجاه الأبعاد القانونية، الأخلاقية والسلوكية، وتقديم المنفعة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي تنشط فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقية العمل، وكذلك التهديدات التي يواجهها الأفراد بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك، بالإضافة إلى دخول المرأة إلى ميادين العمل وتغيير القيم والسلوكيات في المجتمع، وتداخل ثقافات الأفراد وتزايد النمو الديمغرافي، وتغير التشريعات الخاصة بأنظمة العمل كالحد الأدنى للأجور، والأمن والسلامة المهنية وغيرها[1].

الفرع الثاني: طرق مواجهة التحديات

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة التحديات السابقة والنجاح في القيام بوظائفها على أكمل وجه وبالتالي قيادة المؤسسة نحو التميز وضمان بقائها وسط منافسيها يجب عليها مراعاة النقاط التالية:

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، "**دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، العدد 12، 2011، ص 52.

– تحديد أهدافها بدقة وعقلانية، حيث يجب أن تكون أهداف منطقية يمكن تحقيقها وقابلة للقياس، بالإضافة إلى تحديد أجال انجازها ومن هو المسؤول عن تحقيقها ورسم خطة عمل لتنفيذها ومراجعتها بصورة دورية لتحديد المعوقات والمشاكل التي تحول عن انجازها والسعي لإيجاد حلول مناسبة أول بأول؛

– التصرف كإدارة قيادية تسعى إلى التميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك عن طريق الاستماع لانشغالات الأفراد وتوفير لهم محيط العمل المناسب للإبداع والتميز، وكذا تقبل الانتقادات البناءة والعمل على التحسين المستمر؛

– الانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول للأفضل، والتعامل مع الآخرين بوضوح وصرامة وتقدير واحترام متبادل، والعمل على تحقيق العدل والمساواة بين الأفراد باختلاف أجناسهم ومستوياتهم التعليمية ورتبهم الوظيفية.

– تشجيع الأفكار الجديدة ومساندتها واتاحة الفرصة للأفراد في للمشاركة في اتخاذ القرارات؛

– الاعتماد على الأساليب الادارية التفاوضية والاستشارية بدلا من الأساليب الادارية التقليدية في حل المشكلات؛

– التحلي بالتكيف والمرونة لمواجهة المحيط الخارجي المتقلب والمضطرب، وذلك عن طريق الاعتماد على اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات، وتسهيل انتقال المعلومات من أعلى إلى أسفل والعكس.

الفرع الثالث: آفاق إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى المداخل الاستراتيجية لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وبالتالي تلعب دورا مهما في قيادة المؤسسة ومساعدتها على مواجهة الصعوبات والتحديات التي ستعترضها في المستقبل والتغلب عليها وسنحاول تلخيص ذلك من خلال النقاط التالية[1]:

– التركيز على إدارة الصراعات باعتبارها أصبحت أحد العناصر الرئيسية لنجاح مؤسسات الغد التي تتسم بالقيم الاحترام بين الأفراد والجماعات المكونة لها؛

–التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه؛

[1] عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

– حتمية التعاون بين الوحدات والأقسام والاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المؤسسة ؛

– تقليص طبقات الإدارة والحد من البيروقراطية في التعامل، ويكمن دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل العمل الجماعي وتفعيل نظام فرق العمل؛

– تفعيل شبكة المعلومات وذلك من خلال سعي المؤسسات إلى بناء أنظمة معلومات عملية تستند عليها في تصميم استراتيجياتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها؛

– تكامل أنظمة إدارة الجودة من خلال التركيز على الإنتاجية والجودة في مؤسسات المستقبل وسعي إدارة الموارد البشرية لتنمية الروابط بين أهداف الإدارة من ناحية وتحسين أنظمة الجودة الشاملة من ناحية أخرى؛

– التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطور الذاتي باستخدام خطط، مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمؤسسة ؛

– التركيز على التحفيز الداخلي كونه أصبح أحد المحددات الأساسية للسلوك الفردي، حيث تعتقد المؤسسات الحديثة ضرورة وجود اعتماد متبادل بين المؤسسة والفرد لذا فإنه على إدارة الموارد البشرية مهمة التأثير على السلوك الفردي وزيادة ولائهم للمؤسسة؛ من خلال تطوير نظام لتحقيق الانصهار والتفاعل العناصر التنظيمية المختلفة؛

– التركيز على التدريب وتطوير الأفراد باستخدام تقنيات وأساليب تدريبية حديثة ذات كفاءة وفعالية عالية وبأقل تكلفة تركز على التعلم الذاتي السريع لذا على إدارة الموارد البشرية العمل على جعل هذه العملية أكثر سهولة وفعالية؛

خلاصة الفصل الأول:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق للمفاهيم الأساسيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وأهم النظريات المفسرة لسلوك الأفراد في المؤسسة، والتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والتوقعات المنتظرة منها، حيث يتضح لنا أن التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية هو من أهم التغيرات الحديثة في حياة المؤسسات الاقتصادية، كونه يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية كميزة تنافسية يصعب تقليدها ومصدرا حقيقا لخلق القيمة، ورغم تعدد النظريات المفسرة لسلوك الأفراد وتقسيماتها وطريقة تناولها للموضوع إلى أنها أجمعت على ضرورة المورد البشري كونه أحد الدعائم التي يمكن من خلاله التأثير على أداء المؤسسة ككل.

أحدث مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها ثورة إدارية جديدة وفلسفة تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم مما جعلها تواجه عدة تحديات تنظيمية وتكنولوجية.

بعد تعرفنا على أهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة والأسس النظرية التي تأطرها سنحاول من خلال الفصل القادم فسنقوم عرض مسار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التطرق للممارسات التي تقوم بها في المؤسسة، والمدخلات التي تحرص على توفيرها للأفراد، بالإضافة للمخرجات التي تحرص على الحصول عليها في المقابل.

الفصل الثاني

مسار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتنمية رأسمالها البشري من خلال النهوض بقدرات، ومهارات ومعارف مواردها البشرية والعمل على تطويرها باستمرار ، بهدف تحسين سلوكهم وتفعيل دورهم ضمن وظائفهم الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية، بما يضمن الرفع من مستوياتهم الوظيفية وتوجيه انتمائهم فتتوحد بذلك الأهداف وتتحقق الغايات، هذا لن يكون إلا إذا عملت المؤسسات على تعبئة مواردها وبناء جهودها المخططة، المنظمة، المستمرة والهادفة، مما يجعلها بحجم التحديات وقادرة على مواجهة التغيرات ومواكبة التطورات.

بغية الوصول للأداء الوظيفي الأمثل للأفراد وتحسينه والرقي به إلى المستويات المطلوبة عملت المؤسسات على البحث عن أفضل الاستراتيجيات والاعتماد على الطرق الحديثة لإدارة للموارد البشرية، وذلك من خلال تبني مسار يمكنها من التأثير على الأداء الوظيفي لأفرادها عن طريق العمل على التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية، ومحاولة تزويد الأفراد بمختلف المدخلات من خلال إشراكهم في وضع السياسات واتخاذ القرارات بصورة أكبر كونه يحسن من تصورات الأفراد اتجاه مؤسستهم ويشعرهم مدى اهتمامها بهم وتقديرها لجهودهم المبذولة، كما يقوي الالتزام والانتماء لديهم ويرفع من ولائهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة، بالإضافة إلى توفر لهم بيئة عمل ملائمة وآمنة تشعرهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، والتركيز على تحفيز الأفراد وتحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم مما يشعرهم بالرضا الوظيفي، ويحسن من أدائهم الوظيفي في المقابل ويمكنهم من الابتكار والابداع، وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه أكثر من خلال هذا الفصل الذي قمنا بتقسمه إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الثاني فسنحاول التعرف على أهم المدخلات التي تعمل إدارة الموارد البشرية على توفيرها لأفرادها، ومن خلال المبحث الثالث سنتعرف على أهم المخرجات التي تحرص إدارة الموارد البشرية على الحصول عليها في المقابل.

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من ممارسات، يلعب دورا أساسيا وهاما في نجاح المؤسسة واستمراريها، لأن تحسين الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية، لا يتم فقط بالآلات الحديثة والموارد المالية، بل أيضا بواسطة الأداء الكفء للمهام من قبل يد عامل تم اختيارها بعناية حسب متطلبات المؤسسة وتدريبها جيدا، بعدما تكون قد هيئت لها ظروف وبيئة عمل مناسبة، تمكنها من بذل أقصى جهدها لتحقيق الأهداف المطلوبة منها، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والمتمثلة في عملية التوظيف والمراحل التي تمر بها، وسياسة الأجور في المؤسسة ، ونظام التكوين وتنمية هذه الموارد بالإضافة عملية تقييم الأداء التي تقوم بها.

المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية

التوظيف هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ذو بعدين اقتصادي وقانوني بمعنى أنه ينطوي على قضايا اقتصادية متعلقة بالمؤسسة (إنتاجيتها، قدرتها التنافسية، قدرتها على التكيف والابتكار ...) ومحاط بالقانون بحيث يجب على المؤسسة احترام القوانين والتشريعات التي تؤطر عملية التوظيف[1]، والتي وضحها المشرع الجزائري من خلال الأمر رقم 06- 03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية*، كما يعتبر عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية كونه يعد أساسا لتشكيل اليد العاملة مغذيا بذلك المؤسسة بالكفاءات الجديدة التي تحتاجها، كذلك يسمح بضمان أحسن تلاؤم بين الفرد (كفاءات، طموحات، إمكانيات، تطور المسار الوظيفي) ومتطلبات المنصب، بالإضافة إلى تحديد نوعية العقود المبرمة مع الأفراد وذلك على أساس المؤهلات وأهمية المنصب وسياسة التوظيف في المؤسسة والاستراتيجية العامة لها حيث يتم تخصيص العقود غير محددة المدة (CDI) للكفاءات العالية والمناصب الحساسة في المؤسسة أما العقود ذات المدة المحددة (CDD) للكفاءات الأقل

[1] Garner-Moyer H, « **Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ?** » *Humanisme et Entreprise*, N° 303, Mars 2011, P63

* لمعلومات أكثر اطلع على الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة، العدد 46، 20 جمادى الثّانية عام 1427 هـ 6 يوليو سنة 2006 م، ص3.

تأهيلا والوظائف الموسمية[1]، كما أن استراتيجية التوظيف لا تصبح فعالة إلا إذا تم ترجمتها وتحويلها إلى مسار مكون من مراحل مدروسة ومترابطة فيما بينها وبالتالي تنتقل من الأفكار إلى التنفيذ.

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات

يفترض على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية لكل سنة بصورة دورية ومدروسة عن طريق نظام للتوظيف تعمل على إنشائه إدارة الموارد البشرية وذلك في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، والمتمثل في الإجراءات والسياسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية للموازنة بين امكانياتها واحتياجاتها من الكوادر البشرية، والتخطيط لضمان أن المؤسسة لديها القوة البشرية التي تحتاجها –من حيث الكمية والمهارات– في الوقت والمكان المناسب وبالتكلفة مناسبة. لذلك يجب أن يرتبط تخطيط الموارد البشرية مثله مثل التخطيط التقني والتنفيذي والمالي، ارتباطًا وثيقًا بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة[2].

كما أنه يجب على مسؤول التوظيف في المؤسسة أن يتمكن من مواجهة أي احتياجات طارئة من الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار طريقة التوظيف الداخلي أو الخارجي ووضعية سوق العمل التي يتم تحديد على أساسها ميزانية التوظيف وسياسة الأجور، وكذا مستوى الخبرة الذي يحدد ما إذا كان المترشح يحتاج إلى التكوين[3].

1- مفهوم احتياجات التوظيف: تحديد الاحتياجات هي الخطوة الأولى والأساسية لبدء إجراءات التوظيف، حيث تنشأ الحاجة من خلال وجود مناصب شاغرة بصورة مؤقتة نتيجة، عطلة مرضية، عطلة أمومة أو بصورة دائمة نتيجة استقالة، تسريح العمال أو استحداث مناصب جديدة، وكمنهج يعتمد التوظيف على دراسة الاحتياجات من حيث حجم ونوع المهارات، وذلك تحت ضوء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة[4].

---

[1] Fondeur Y, « **Introduction Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement** », *La Revue de l'Ires*, N° 76, 2013, P 37

[2] Fabi B, Pettersen N, **« Human Resource Management Practices in Project Management** », *International Journal of Project Management,* Vol 10, N° 2, May 1992, P 81.

[3] Thévenet M, Dejoux C, Marbot E, Normand E, Bendes A. F, **Fonction RH Politique, métiers et outils des ressources humaines** » 2 ème Edition, Pearson Education France, Paris, 2009, P294

[4] Campoy E, Malouf E, Mazouli K, Neveu V, **gestion des ressources humaines : synthèse de cours et exercices corrigés** », Pearson Education France, Paris 2008, P61

2- قرار التوظيف: تتم عملية تحديد الاحتياجات من خلال التشاور بين جميع الأطراف المعنية والمتمثلة في الوحدات التشغيلية، المصالح المختلفة، والإدارات التي تسعى إلى تقديم احتياجاتها ورغبتها في التطور والتوسع من جهة والإدارة الاستراتيجية المتمثلة في الإدارة العليا التي ترسم استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ومسؤول التوظيف من جهة أخرى، وذلك من أجل الوصول إلى حل يتناسب مع جميع الأطراف، حيث يتيح التشاور والتشخيص الفرصة للتحقق من أنه تم تحليل جميع الحلول لتحسين الإنتاجية وإعادة تنظيم الخدمة، أو حتى الاستعانة بمصادر خارجية، قبل اللجوء إلى الزيادة أو الحفاظ على القوى العاملة كما يتم النظر في حلول بديلة (عمل مؤقت، المتدربين، موظفين توفرهم شركة خارجية، التعاقد مع مؤسسات أخرى...إلخ)، ودراسة جميع الاحتمالات لتعديل تنظيم العمل وتوزيع المهام قبل تحديد الوظيفة التي سيتم تعيينها للموظف الجديد[1].

الفرع الثاني: تحليل الوظائف:

تسمح مرحلة تحديد الاحتياجات من تحديد محتوى تحليل الوظائف الذي يعد من أهم مراحل عملية التوظيف، لأنه لا يمكن للمؤسسة القيام بالتوظيف دون تحديد متطلبات الوظيفة المراد شغلها، وفي حالة عدم وجود وصف كاف أو محدث نتيجة استحداث وظيفة جديدة فمن الضروري تحديده أو مراجعته عند التوظيف، حيث بدون توفير المعرفة الكاملة والدقيقة عما يجب أن يقوم به الأفراد في وظائفهم وما هي المهارات والكفاءات الواجب توفرها في الفرد الذي سيقوم بتلك الوظيفة، لن تستطيع المؤسسات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييم أدائها بشكل فعال، سنحاول فيما يلي التطرق إلى أهم النقاط المتعلقة بتحليل الوظائف.

1- مفهوم تحليل الوظيفة (تحليل العمل) Job Analysis: هو العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات ومكونات الوظائف وتستخدم لتحديد نوع الوظيفة التي يتعين القيام بها، وأساليب وظروف العمل وواجبات ومسؤوليات صاحب الوظيفة ودورها، وعلاقتها ببقية الوظائف في المؤسسة، كما يتضمن اسم الرئيس المباشر، ويساهم تحليل الوظيفة في التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الواجب توفرها فيمن يشغلها[2].

[1] Peretti J.M op.cit, P 63.

[2] Fabi.B, Pettersen.N, op.cit, P 83

يعتبر تحليل الوظيفة حجر الزاوية لإدارة الموارد البشرية كونه يدخل في مجموعة واسعة من الاستخدامات تتجاوز التوظيف كتحديد الأجور وطرق التقييم والزيادات والترقيات، ويقصد به تحديد الأنشطة المكونة لمهام الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في وثيقة متكاملة، مع تحديد مواصفات شاغل الوظيفة[1]، ومنه يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف هي وصف دقيق لكل وظيفة من خلال تقديم التعريف العام لها وتحديد أبعادها ومسؤولياتها وواجباتها وامتيازاتها بالإضافة إلى الحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشاغلها والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها. ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن هذه العملية تتضمن بعدين يتمثلان في[2]:

- **البعد الأول:** إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء
- **البعد الثاني:** تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها أي فرد

أ- توصيف الوظيفة: هو تلك الوثيقة المستمدة من نتائج تحليل الوظيفة التي تجمع نتائج التحليل وتشمل وصف الأنشطة الواجب أداؤها لممارسة الوظيفة، موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعادة ما يحتوي على المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل والمسؤول المباشر[3].

ب- توصيف الموظف: هي وثيقة تتضمن الكفاءات والمهارات الواجب توفرها في الفرد والتي تتلاءم مع مستوى الوظيفة، المعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توفرها لأداء الوظيفة، وتتم هذه العملية بالتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمسؤول المباشر [4].

2- أهمية تحليل الوظائف: تتضح لنا مما سبق الأهمية البالغة لعملية توصيف الوظائف والتي سنحاول تلخيصها فيما يلي[5]:

- تعريف الفرد بعمله من خلال إعلامه بما تتوقعه المؤسسة منه والمهام الموكلة إليه؛

---

[1] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[2] محمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 63.

[3] Peretti J. M, op.cit, P 64

[4] Campoy E et al, op.cit, P62

[5] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- تصميم العمل من خلال تجميع المهام في وظيفة ذات هوية واضحة توفر الإحساس بالمسؤولية، والتخصيص وتقسيم العمل؛

- يسهل عملية الاختيار من خلال تحديد المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى المؤسسة أن تبحث عن هذه المواصفات في المترشحين لشغل هذه الوظيفة؛

- يمكن من تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة أهميتها بالنسبة للمؤسسة؛

- يسهل عملية تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة الأداء المتوقع منه مع الأداء الفعلي ويترتب عن ذلك مدى استحقاقهم للحوافز والمكافآت.

3- خطوات تحليل الوظائف: هناك أربع خطوات رئيسية تمر بها عملية توصيف الوظائف وتتمثل في[1]:

- **الخطوة الأولى:** الحصول على معلومات مبدئية حول طبيعة المؤسسة، منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام والعلاقات بينهم، نظام المؤسسة الداخلي.

- **الخطوة الثانية:** اختيار عينة مماثلة للنوعيات المختلفة من الوظائف للعمل عليها ثم يتم تحليل باقي الوظائف بالقياس أو المقارنة بالوظائف المشابهة في العينة.

- **الخطوة الثالثة:** جمع البيانات المتعلقة بكل وظيفة سلطاتها وواجباتها، المؤهلات المطلوبة للقيام بها، التدرب والخبرة المطلوبة، ظروف العمل...إلخ

- **الخطوة الرابعة:** تحليل الوظائف وذلك بعد جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بالمؤسسة والوظيفة يتم تدوينها في بطاقة وصف الوظيفة تتضمن طريقة أداء العمل، المسؤوليات الموكلة لشاغل الوظيفة، علاقاته رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في الأقسام الأخرى وكذا مع الزبائن والموردين، بالإضافة لظروف العمل والأجر والمزايا التي يتحصل عليها، كما تحدد مواصفات شاغل الوظيفة المتمثلة في الشهادة العلمية المطلوبة الخبرات والمهارات المكتسبة، التكوين المطلوب.

الفرع الثالث: الاستقطاب

بعد انتهاء إدارة الموارد البشرية من عملية تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، والتمكن من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة بدقة وذلك بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد المستخدمين

[1] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

لكل منها والشروط والمواصفات اللازم توفرها فيهم، تنتقل إلى الخطوة الموالية ألا وهي البحث عن أنسب الأفراد لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة.

1- مفهوم الاستقطاب: يعرف على أنه مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث وجذب الأفراد لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت والزمان المناسبين للمؤسسة[1]

كما يمكن تعريفه على أنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين، للوظائف الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف، ومن يعرضون وظائف[2].

ومنه يمكن القول أن عملية الاستقطاب ترتكز على النشاطات التالية:[3]

- تحديد سوق العمل المستهدف أو مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء كانت داخلية أو خارجية ويعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب؛

- البحث عن أفضل الموارد البشرية وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛

اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن عملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تبحث فيه المؤسسة عن المرشحين، يعمل الفرد على البحث على المؤسسة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد، تستمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.

2- أهمية الاستقطاب: يمكن تلخيص أهمية الاستقطاب في النقاط التالية[4]:

- توفير العدد الملائم من القوى الملائمة لملء الشواغر المتاحة في المؤسسة بأقل التكاليف.
- زيادة فعالية عملية الاختيار وتسهيلها، من خلال جذب أفراد مناسبين ليتم الاختيار النهائي من بينهم.

---

[1] محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 165

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 109

[4] فالح صالح محمد، **إدارة الموارد البشرية -عرض وتحليل-**، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2004.، ص 187

- إن نجاح عملية الاستقطاب تؤدي إلى نجاح عملية الاختيار وذلك باستبعاد الأفراد غير المؤهلين.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية، التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
- ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

3- مصادر استقطاب الموارد البشرية: بعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، على شكل خطط تتضمن أعداد الوظائف ومواصفات المطلوبين لشغلها، ينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم تلك المصادر إلى نوعين:

- **مصادر داخلية:** والتي غالبا ما تكون عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي، بمعنى أن المصادر الداخلية هم الأفراد الذين تم ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة والذين تتوفر فيهم الخصائص والمؤهلات اللازمة، بهدف إدارة الوظائف والمهارات الموجهة لتحسين المسار الوظيفي للأفراد لهم والاستغلال الأمثل لمواد المؤسسة[1]، وغالبا ما تعطي المؤسسة الأولية في التوظيف لأفرادها ولا تتوجه للتوظيف الخارجي إلا كمرحلة ثانية في حالة عدم توفر الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة ، ويتميز هذا الاسلوب بعدة جوانب ايجابية تتمثل في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية لشعورهم بالأمان الوظيفي، كون مؤسستهم توفر لهم فرص الترقي والنمو في المستقبل، بالإضافة إلى سرعة اتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل وتخفيض تكاليفها وكذا الحفاظ على سرية أداء بعض الأعمال الاستراتيجية داخل المؤسسة. إلا أنه يؤخذ على الاستقطاب الداخلي بعض العيوب أهمها وجود بعض الاجراءات البيروقراطية بالإضافة إلى عدم التجديد والتطوير وحرمان المؤسسات من الكفاءات والخبرات الجديدة[2].

- **مصادر خارجية:** يقصد بها تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من الخارج أي التحاق أفراد جدد بالمؤسسة وذلك عن طريق دراسة الطلبات المودعة لدى إدارة الموارد البشرية من قبل الأفراد، أو عن طريق الإعلان في الصحف والمجلات، وكذا عن طريق العلاقات والاتفاقيات المبرمة مع المدارس والجامعات والمعاهد، أو اللجوء لوكالات ومكاتب التوظيف سواء

[1] Dumas A, « **injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels** », *Communication & Organisation*, N°53, janvier 2018, P92.
[2] Peretti J. M, op.cit, P65

الحكومية أو الخاصة[1] أو عن طريق شبكة الأنترنيت خاصة وسائل التواصل الاجتماعي التي أثبتت أنها أداة مناسبة تمامًا للسياق الحالي لسوق العمل، لأنها تجعل من الممكن الوصول إلى أكثر المرشحين المطلوبين[2].

الفرع الرابع: الاختيار

تعد عملية الاختيار استكمالا للأنشطة السابقة، إذ يتمثل الغرض الأساسي منها في انتقاء أفضل المتقدمين بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات المؤسسة ثم العمل على تعينهم وذلك لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

1- مفهوم الاختيار: يعرف على أنه مجموعة من الخطوات والأدوات التي تسمح لمسؤولي التوظيف باختيار المرشح الأنسب للوظيفة ومتطلبات المؤسسة من بين المترشحين الذين قدموا طلباتهم للتوظيف وذلك طبقا للمؤهلات المحددة في عملية توصيف الوظائف[3].

كما يعد أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتتمثل في اختيار المترشحين لتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الفعالة من حيث الكم والنوع، أي القيام بالاختيار المناسب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب القادر على تحقيق أهداف المؤسسة من الكفاءة والإنتاجية والربحية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي تم تطويرها والتي تركز بشدة على المهارة والكفاءة والخصائص السلوكية والمواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، والتي لا يمكن قياسها بسهولة، لذا تستخدم تقنيات أكثر تعقيدًا في اختيار المرشحين بدلاً من الاعتماد على الحظ، حيث أصبحت المؤسسات اليوم أكثر وعيا في صنع القرار والقيام بالخيار الصحيح[4].

2- خطوات عملية الاختيار: هي عملية مقسمة إلى عدة مراحل تسمح باختيار أفضل المرشحين من حيث الأداء المتوقع للأفراد والآفاق المستقبلية للمؤسسة[5] وتتطلب القيام بإجراءات أو خطوات معينة، حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للوظيفة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:[6]

---

[1] فالح صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص196

[2] Dubois D, Pelletier E, « **Savoir Utiliser Les Médias Sociaux Pour Recruter Le Personnel** », *Gestion*, Vol 36, Mars 2011, P 15

[3] Denis P. L, Paré F, Asselin S, « **Sélectionner des candidats en toute légalité** », *Gestion*, vol 36, N° 03, 2011, P 52

[4] Kareem M. A, op.cit, P 80

[5] Fabi.B, Pettersen.N, op.cit, P 83

[6] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 176

- **طلب التوظيف:** يقوم المترشح بملء طلب التوظيف وتقديمه للمؤسسة، ويتضمن بياناته الشخصية، ومؤهلاته وخبراته السابقة، مما يساعد المؤسسة على التعرف أكثر على المترشحين ويسهل عملية الاختيار.

- **المقابلة المبدئية:** تتم المقابلة المبدئية بين المترشح ومدير الموارد البشرية او مسؤول التوظيف في المؤسسة، ويكون الغرض منها التعرف على المترشح، وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للوظيفة فإذا كان المترشح مستوفيا للشروط المحددة من قبل ينتقل للمرحلة التالية.

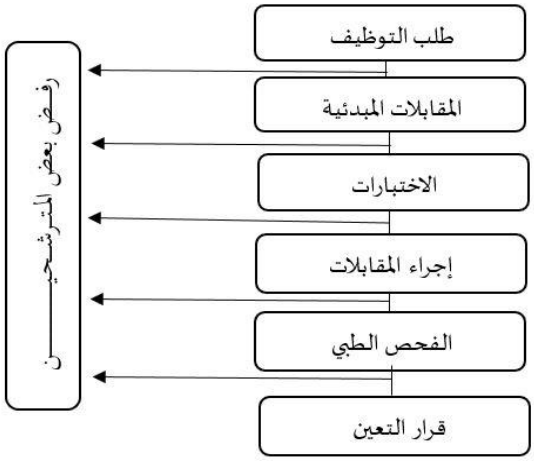
- **الاختبارات:** تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا وتتمثل في الاختبارات النفسية والشخصية، اختبارات القدرات الذهنية، اختبارات سرعة الاستجابة، واختبارات الأداء.

- **المقابلات:** وتتم بين المترشح والمسؤول المباشر حيث تسمح باكتشاف صفات وخصائص في المترشح لم يتم اكتشافها من قبل وبالتالي تقييم المترشح بصورة أحسن.

- **الكشف الطبي:** وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من سلامة المترشح وقدرته على أداء المهام المطلوبة منه.

كما يمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي

الشكل رقم (1.2): خطوات عملية الاختيار



المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الخامس: التعيين:

عملية التوظيف لا تنتهي عند اختيار المترشح المناسب للوظيفة بل تستمر لتتضمن قرار تعيينه وإدماجه في المؤسسة.

1- مفهوم التعين: هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف متعددة المراحل والتي بدأت بتحديد الاحتياجات وتنتهي أخيرا مع قرار التعين، الذي يأتي بعد قبول المؤسسة للمترشح الذي اجتاز جميع الاختبارات وموافقته بدوره على عروض المؤسسة المتعلقة بمسؤوليات الوظيفة ومكان ممارستها، أجرها، حوافزها وجميع مميزاتها، ثم يتم إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية لاستقبال الفرد[1]

2- قرار التعيين: بعد الانتهاء من عملية الاختيار واجراء الاختبارات ننتقل إلى مرحلة التعين حيث هناك عدة احتمالات تتعلق بمن يتخذ قرار التعيين في أغلب الأحيان تكون قرارات جماعية تشترك فيها عدة أطراف فعالة الموجودة في عملية التوظيف (المسؤول المباشر، المدير، مدير التوظيف، حتى إدارة الموارد البشرية)[2]

3- الاستقبال: وتتمثل أنشطة الاستقبال في الإجراءات الشكلية المعتادة، مثل توقيع عقد العمل والوثائق القانونية الأخرى، وزيارات الموقع والاجتماعات مع الزملاء الجدد، الجلسات التمهيدية وتعريف بوظيفته على أرض الواقع وسياسات وإجراءات العمل وغير ذلك، وتقويمه أثناء الفترة التجريبية ثم تثبيت صلاحياته[3].

4- الادماج: تستمر فترة الإدماج لفترة أطول من فترة الاستقبال والاستلام خاصة في المؤسسات ذات معدل الدوران المرتفع، حيث نجد أن مغادرة الأفراد الجدد، بصورة كبيرة خلال الفترة التجريبية، لذا يجب أن تستمر فترة الادماج لفترة طويلة تمتد لعدة أشهر، وأحيانًا سنة قبل دخول الموظف الجديد إلى نظام التقييم العام. وتعتمد هذه المتابعة بشكل عام على المقابلات الفردية: مقابلة بعد ثلاثة أشهر وستة أشهر وسنة على سبيل المثال. كما يخضع الفرد خلال هذه الفترة لكافة القوانين والتشريعات التي تؤطر العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويكمن الاختلاف بين عقد العمل في الفترة التجريبية وعقد العمل النهائي في شروط فسخ عقد العمل، حيث خلال الفترة التجريبية يمكن فسخ العقد بإشعار مسبق مدته تتراوح بين 24 ساعة وثمانية أيام على عكس عقد العمل النهائي الذي تتراوح المدة فيه بين شهر وثلاثة أشهر[4].

---

[1] عادل حرحوش صالح، مرجع سيق ذكره، ص 94.

[2] Thévenet M, et al, op.cit, P 305

[3] Fabi.B, Pettersen.N, op.cit, P 82

[4] Peretti J. M, op.cit, P 75

المطلب الثاني: سياسة الأجور والمكافآت

تعتبر المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك بعد نجاحها في الحصول عليها واستقطابها من سوق العمل وادماجها بالمؤسسة، ومن ثم توجيهها لأداء عملها بشكل ملائم وجيد، ويزداد ثقل هذا التحدي إذا ما تم الاستثمار في هذه الموارد عن طريق التكوين والتطوير والتمكين، خاصة في ظروف المنافسة التي تعرفها المؤسسات، والتي انتقلت من سوق السلع والخدمات إلى المنافسة على الكفاءات البشرية، القادرة على إعطاء الميزة التنافسية المستدامة، حيث تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساهم في المحافظة على الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة[1]، وعليه سنحاول فيما يلي التطرق لسياسة الأجور في المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم نظام الأجور

يقصد به النشاط الذي يمكن المؤسسات من تقييم المساهمات التي يقدمها الأفراد ودفعها نقدا وغير نقدي، بشكل مباشر وغير مباشر، اعتمادًا على التشريعات المعمول بها وقدرة المؤسسة على الدفع[2]، كما يعرف الأجر على أنه المقابل أو الدخل أو الربح الذي يستحقه الفرد من صاحب العمل في نظير الجهد الذي يبذله في تنفيذ ما يكلف به من أعمال حسب ما هو متفق عليه[3].

يعرفه المشرع الجزائري من خلال القانون 90-11 في المادة 80 " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل" وفي المادة 81 " الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف العمل الخاصة، لاسيما العمل التناوبي والعمل الإلزامي، بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة، العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه" [4]

---

[1] رياض عبد القادر، "**سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية –حالة نظام الأجور لشركة سوناطراك نشاط المنبع–**"، *مجلة المؤسسة*، العدد 04، 2015، ص 195.

[2] Fabi.B, Pettersen.N, op.cit. P 83.

[3] محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 152

[4] قانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 21 أفريل 1990 م المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم بالقانون 91-29 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 هـ الموافق لـ 21 ديسمبر 1991م

ومن أهم المصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:[1]

- **إجمالي الأجر:** وهو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة)، قبل خصم أي استقطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات المتمثلة في الضرائب ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة (الرعاية الصحية، التقاعد، ...)، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد.
- **الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي الذي يستلمه الفرد لقيمة الوظيفة أو العمل المكلف به.
- **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي، يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد، مثل الرعاية الطبية، المواصلات، السكن والملابس، وجبات الطعام أثناء العمل، وهي على الرغم من أنها تأخذ الطابع غير النقدي في تقديمها، إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.

الفرع الثاني: أهمية نظام الأجور في المؤسسة

تتمثل أهمية وجود نظام للأجور في المؤسسة بالنسبة للأفراد في كونه يضمن لهم تقاضي الأجور التي تتناسب مع جهودهم المبذولة لأداء وظائفهم في المؤسسة بصورة عادلة، والتي توفر لهم احتياجاتهم في جانبها المادي كونها وسيلة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بقائهم، بالإضافة إلى الجانب النفسي في كونها تشعرهم بالأمان والتقدير والاحترام والاستقرار الوظيفي، وبالتالي هي تحقق الرفاهية للأفراد وتحافظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها.

أما بالنسبة للمؤسسة فهو نظام يمكنها من تحقيق الموازنة بين كون الأجور تعتبر تكلفة تحاول تدنيتها من جهة، ومن جهة أخرى استثمار أو وسيلة تمكنها من جذب واستقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بها، بالإضافة إلى الإبقاء على أفضل الكفاءات العملة بها حاليا، والتي تمكنها من مواجهة المنافسة ضمان مكانتها في السوق المحلية والخارجية، وأيضا تحقيق العدالة بين الأفراد.

الفرع الثالث: مكونات نظام الأجور

باعتبار وظيفة التعويضات أو الأجور والمكافآت من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لذا يتوجب عليها أن تهتم بها وتعمل على تصميم نظام للأجور يعمل وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، ويتكون هذا النظام مما يلي[2]:

[1] نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 138

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23

1- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك على ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها؛

2- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل ووضع معاييره في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف؛

3- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لمكافأة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما ومكملا لنظام التعويض المالي المباشر؛

4- نظام المزايا الوظيفة الإضافية (التعويض غير المباشر): وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة؛

5- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجرى تعويض ومكافأة المجدين؛

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن أهم مورد استراتيجي للمؤسسة، حيث يعد جزءا لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، مما يعني أن التخطيط التنظيمي والموارد البشرية هي استراتيجية في حد ذاتها، لذا تعتبر أهم مصدر قوة للمؤسسات التنافسية فهي تشكل لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها أو توفرها لدى منافسيها كما أنها تؤثر على نتائجها المالية والاقتصادية وكذا مستوى أدائها[1]، لذا تحرص المؤسسات اليوم على تنمية قدرات موارها البشرية من خلال سلسلة من الأنشطة المنظمة التي يتم إجراؤها في وقت محدد ومصممة لإحداث تغيير سلوكي لأفرادها وزيادة الوعي لديهم ورغبتهم في الحصول على التكوين والتزود بمختلف المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء عملهم وتحقيق

[1] Bagheri J, « **Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* N° 230, 2016, P431.

الأهداف الموكلة إليهم، [1] وبالتالي على المؤسسة بناء استراتيجية تكوين وتطوير متكاملة تتماشى مع استراتيجيتها العامة وتعمل على تدريب وإعادة تدريب مواردها البشرية وذلك للحفاظ عليها في ظل التغيرات المحيطة بها، كون أن التكوين هو المفتاح الرئيسي الذي يمكن المؤسسة من اكساب موظفيها معارف وأفكار ومهارات جديدة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمحتملة[2].

الفرع الأول: مفهوم التكوين

توجد عدّة تعاريف للتكوين وذلك لتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة، كل منها تناولته من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بينها نذكر:

يعتبر التكوين برنامج مخطط يهدف لإكساب الأفراد معارف ومهارات حديثة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة من خلال احداث تغييرات قابلة للقياس، والتي تظهر نتائجها عندما يتم تطبيقها من قبل الأفراد في مكان العمل[3]

كما يعرف أيضا على أنه نشاط تعليمي من نوع خاص، معتمد من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها[4].

التكوين هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية له أجزاء متكاملة تعمل ضمن استراتيجية المؤسسة، وتتكون من مجموعة مخططة من البرامج التكوينية، والتنمية المستمرة وذلك لأن الحاجة إليه متعددة حسب التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويهدف إلى تطوير وتحسين أداء الفرد وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الأفراد في المؤسسة وتطوير مهارتهم الحالية واكسابهم مهارات أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتهم السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض على المؤسسة والتكيف معها ومنه يمكن القول أن التكوين وسيلة وليس غاية ويهدف إلى تحسين أداء الأفراد مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. وقد

---

[1] Young Sung S, Choi J. N, « **Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance : Moderating roles of voluntary participation and evaluation »** *Human Resource Management,* Vol 10, 2018, P 02

[2] Kareem M. A, op.cit, P 81

[3] Diamantidis A. D, Chatzoglou P. D, « **Employee post-training behaviour and performance : evaluating the results of the training process** », *International Journal of Training and Development*, Vol 18, 2014, P02

[4] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**–، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص443

غير البعد الاستراتيجي النظرة للتكوين فتحول من نشاط يتسم بالمحدودية لتفادي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى استراتيجية تؤثر على تحفيز الافراد ورفع مستوى الكفاءة والانتاجية لديهم، حيث تؤثر جودة البرامج التكوينية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للفرد[1].

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية حجر الأساس في صناعة البرامج التكوينية حيث يتم تحديدها عبر مختلف المستويات في المؤسسة (العمال التنفيذين، الادارة الوسطى، الإدارة العليا)، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فهي تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية، بالإضافة إلى وضع الحلول المناسبة لذلك، وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة من العملية التكوينية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل هذه البرامج[2].

تعرف الاحتياجات التكونية على أنها مجموعة من التغيرات أو التطورات المطلوب احداثها في معلومات أو اتجاهات أو مهارات الأفراد أو تنمية قدراتهم السلوكية أو الفنية أو تعديلها، للرفع من كفاءتهم، بسبب تغييرات تنظيمية أو ترقيات، أو للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل.[3]

كما يمكن تعريفها على أنها الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعامل أو على أنها مجموعة العوائق التي يجب التغلب عليها لأنها تمنع تنفيذ العمل بالكفاءة المطلوبة ويمكن توضحها في الشكل التالي:[4]

---

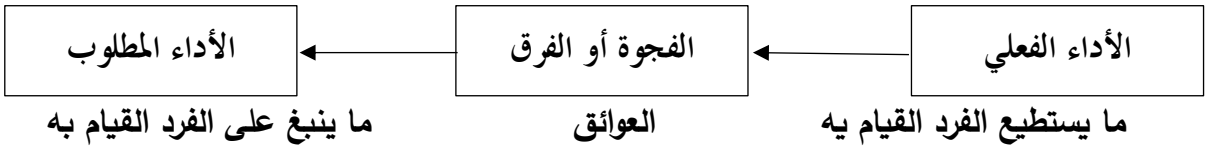
[1] Costen W. M, Salazar J, « **The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry** », *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol 10, 2011, P 275

[2] Hughes A. M, Zajac S, Spencer J. M, Salas E, **« A checklist for facilitating training transfer in organizations** », *Journal of Training and Development*, N° 00, 2018, P02

[3] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 96

[4] Casse P, **La formation performante ,** office des publications universitaires, Algérie, 1994, P128

الشكل رقم (2.2): الاحتياجات التكوينية



Source : Pierre Casse, opcit.,P 128

ويتبين مما سبق أن تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن:[1]

- الفرق بين ما هو مطلوب من معارف ومهارات وما هو موجود فعلا؛
- مجموعة من التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك الأفراد؛
- تهدف إلى التغلب على مشكلات العمل والانتاج بالمؤسسة؛
- تحديد من يحتاج للتكوين ونوع التكوين الذي يحتاج إليه؛
- عملية مستمرة ومتطورة بتطور وتغير العمل.

وبالتالي يمكن القول أن الاحتياجات التكوينية هي التغيرات أو الاضافات المطلوب إدخالها على سلوك الفرد وأنماط أدائه ومهاراته بهدف التغلب على المشكلات التي تواجهه وتهدف في الأخير لمعرفة الأفراد المطلوب تكوينهم ونوع التكوين الذي يحتاجون اليه.

الفرع الثالث: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للأفراد والمؤسسة تنتقل إدارة التكوين إلى الخطوة الموالية ألا وهي تصميم البرنامج التكويني الذي يسمح لها من تحقيق أهدافها وتلبية الاحتياجات المحددة مسبقا والحرص على اختيار أفضل الأساليب وتوفير كل الإمكانيات الممكنة لنجاح هذه العملية التي سنتطرق إليها بالتفصيل في النقاط التالية:

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني: تعتبر الخطوة الأولى في عملية التصميم، كما أنها همزة الوصل بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني الذي يعمل على تلبية هذه الاحتياجات المحددة مسبقا والتي تتم ترجمتها إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها كما أنه من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني هو بناؤه على أسس وأهداف محددة بصورة واضحة لذا يجب

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة، مصر، 2006، ص 133.

عليها ان تنسجم مع السياسة العامة للمؤسسة وتتصف بالدقة أي تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات المطلوبة، والواقعية أي قابلة للتحقيق والقياس[1]

2- البرامج التكوينية: لتصميم البرامج التكوينية يجب تحديد النقاط التالية:

أ- محتوى البرنامج التكويني: يتحدد بناءً على الأهداف التكوينية ويتضمن المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة، الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.[2]

ب- مكان التكوين: هو أمر ضروري لما له من تأثير على سير العملية التكوينية، وتحكمه عدة اعتبارات أهمها امكانيات المؤسسة المادية والمالية وكذا نوع البرنامج التكويني أو المهارات المستهدفة من خلاله، لذا يمكن أن يكون في مكان العمل بالنسبة للمهارات الفنية والتقنية والتنفيذية التي يتطلبها الأداء، أو في قاعات خاصة داخل المؤسسة أو خارجها بالنسبة للمهارات النظرية.[3]

ج- زمان التكوين: يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، وعدد الحصص في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل حصة، وموعد الراحة والاختبارات وحفل الختام[4]، كما أن المدة تختلف من برنامج إلى آخر طبقا للمحتوى وكذا المنهج والأسلوب التكويني المتبع والامكانيات المتاحة في المؤسسة، وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين على المؤسسة أن تحرص على إقامة البرنامج التكويني في وقت مناسب خارج أوقات العمل وكذا في فترة مناسبة مع موضوعه.[5]

3- تحديد الامكانيات المتوفرة: يتطلب تنفيذ البرنامج توفر مجموعة من العوامل تعتبر ضرورية للسير الجيد لأي عملية تكوينية لذا على المؤسسة أن تخطط لتوفيرها قبل بداية التنفيذ كما أنه يتوجب عليها تصميم البرنامج وفقا للإمكانيات المتاحة لديها وتنقسم إلى:

أ- الامكانيات المالية: يجب على المؤسسة تخصيص جزء من ميزانيتها للتكوين وذلك ايمانا منها بأن المبلغ المصروف الآن يكون استثمارا يراد منه تحسين الكفاءة وزيادة الأرباح في المستقبل،

---

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 116

[2] نفس المرجع، ص 116

[3] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 159

[4] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 126

[5] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 137

لذا تعمل إدارة التكوين على الاستغلال الأمثل لتلك المخصصات وتصميم برنامج يتماشى مع احتياجاتها ويخدم أهدافها.[1]

ب- **الامكانيات المادية:** يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين، وتتحدد هذه الأجهزة والمستلزمات وفق أهداف البرامج التكوينية وتختلف من برنامج لآخر.

ج- **الامكانيات البشرية:** وتتمثل في المكونين المتخصصين ذوي الكفاءة والخبرة والمعرفة الكاملة بمحتوى البرنامج التكويني وباتجاهاته الحديثة، بالإضافة إلى القدرة على الاستماع للمتكونين وتشجيعهم لإبراز قدراتهم وآرائهم حول الموضوع[2]، لأن أي قصور في قدرات أو امكانيات أداء المكون يعتبر هدرا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين، كما أن دور المكون يتمثل في نقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ، لذا تقع مسؤولية اختيار المكون على عاتق مسؤول التكوين في المؤسسة[3]

4- اختيار الأساليب التكوينية : يقوم مسؤول التكوين بالتعاون مع المكون باختيار الأسلوب المناسب الذي ستتم به العملية التكوينية والذي يعبر عن الوسيلة التي ستنتقل من خلالها المادة التعليمية للمتكونين والأداة التي ستتم بواسطتها عملية التعلم، وتشمل استراتيجية التكوين مجموعة من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أو جماعية.[4]

يمكن تقسيم أساليب التكوين حسب مكان التنفيذ إلى مجموعتين أساليب تنفذ في مكان العمل ومن مميزات هذه الطريقة أنها عملية أي يستطيع الفرد تكرار العمل أمام المكون حيث يمكنه ارتكاب الخطأ وتصحيحه حتى يتعلم الطريقة الصحيحة للقيام بالمهمة المطلوبة منه، وأساليب تنفذ خارج المؤسسة وهي طريقة نظرية حيث يتم إعطاء للمتكون معرفة نظرية حول كيفية التعامل مع عملية معينة[5].

---

[1] خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 246

[2] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 123

[2] أمبن ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 120

[4] مديحة بخوش، "**أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة –دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة_**" *مجلة رؤى الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص 238

[5] Gambo H. S, « **The Impact of Training and Development on Workers' Productivity** », *Review of Public Administration and Management*, Vol 03, 2015, P 02

كما يمكن استعمال أكثر من أسلوب ضمن البرنامج الواحد ويتم الاختيار وفق المعايير التالية:[1]

- التركيز عل قواعد ومبادئ التعليم.
- ملاءمة طرق وأساليب التكوين لاحتياجات المتكونين.
- عدد المتكونين.
- أماكن تواجد المتكونين.
- توفر الامكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتكوين.
- توفر الامكانيات المادية والمالية.
- عامل الزمن المخصص والوقت المناسب للتكوين.

الفرع الرابع: تنفيذ البرنامج التكويني:

من أهم القواعد العامة التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج في البداية ضرورة المتابعة المستمرة للحصص التكوينية للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة المحددة وفي إطار الميزانية المتفق عليها، ومن ناحية ثانية يجب تقييم برنامج التكوين كله لتقييم النتائج المحققة[2] وهناك بعض الأمور يجب التأكد منها عند تنفيذ البرنامج:[3]

- التأكد من تهيئة المكونين في المكان والوقت المحدد.
- توفر مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية في الوقت المحدد.
- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المناسب.
- التعرف على خبرات وتطلعات المكونين.
- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- دفع مخصصات المكون في الوقت المناسب وتقديره على جهوده التي بذلها.

---

[1] أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **الاتجاهات الحديثة في التدريب**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص126

[2] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره ص 144

[3] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 126

الفرع الخامس: تقييم البرامج التكونية

على الرغم من أهمية المتابعة ودورها في التأكد من أن البرنامج ينفذ بدقة دون انحراف عن الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف المسطرة مع التدخل لإزالة المعوقات التي تعترض السير الحسن للبرنامج إلا أنه لا يمكن الجزم بنجاح البرنامج إلا بعد القيام بعملية التقييم التي تعد جزءا مكملا للعملية التكوينية.

1- مفهوم التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود، كما يمكن القول أن التقييم هو تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف منه هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم وذلك عن طريق تحليل المعلومات المتوفرة عنه وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل[1].

ومنه يمكن القول أن التقييم هو العملية التي تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة وإبراز نقاط الضعف فيها ويشمل تقييم تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج وكفاءة المكونين ووسائل التكوين، ومدى الاستفادة من البرامج التكوينية المنفذة، بالإضافة إلى تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك، ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الأفراد وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة و حل المشاكل التي أدت إلى اللجوء للتكوين، كما يهدف إلى كشف الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرامج التكوينية والتأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها.

2- تحديد معايير تقييم برنامج التكوين: يتم تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم فعالية وكفاءة البرنامج على أساس طريقتين:

أ- **الطريقة الوصفية:** ويمكن فيها تلخيص معايير التقييم في ثلاث مجالات تشمل: تقييم البرنامج (والذي يمر على ثلاثة مراحل قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعد التنفيذ)، تقييم المكونين (سلوكهم، خبرهم، وعدلهم في تقييم نتائج الاختبارات) وتقييم المتكونين (الرغبة في التكوين ومقدار الجهد المبذول والالتزام بالبرنامج).

ب- **الطريقة الكمية:** يمكن تلخيص معايير التكوين في أربع مجالات تشمل ردود الأفعال (حول محتوى البرنامج، جودة البيئة التعليمية، قدرات المكون وغيرها)، التعلم ومدى استيعاب المتكونين

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص14

لمادة البرنامج، السلوك الذي يهتم بطبيعة التغير في أداء المتدربين وأخيرا النتائج التي تقيس التغير قبل وبعد البرنامج مثل تحسين الكفاءة، تخفيض معدل دوران العمال وغيرها.[1]

المطلب الرابع: تقييم الأداء

أصبح تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى كما يعتبر عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية لما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد والتي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الحفاظ على الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ومساعدة متوسطي الكفاءة على التقدم وتحديد الاحتياجات التكوينية كما تساعد نتائج التقييم على توزيع المكافآت.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

باعتبار أن كفاءة وفاعلية أي مؤسسة مرتبطة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في المؤسسة، كما يمثل الفرد الذي يخضع لتقييم الأداء الوظيفي، أحد أهم المتغيرات الأساسية والمؤثرة على هذه الكفاءة والفعالية، لذا سنحاول فيما يلي تقديم أهم التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وأهميته في المؤسسة.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء يمكن عرض أهمها فيما يلي:

عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم إنجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد إنجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة.[2]

تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الموكلة إليه، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، بهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة[3].

يقصد به قياس الأعمال المنجزة أو التي هي في طور الإنجاز، ويتم بواسطة المعايير الرقابية المحددة مسبقا، ويعتبر من أهم العمليات لأنه يساعد في عملية الرقابة.[4]

---

[1] مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[2] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره ص 98.

[3] فالح صالح محمد، مرجع سبق ذكره، ص137.

[4] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

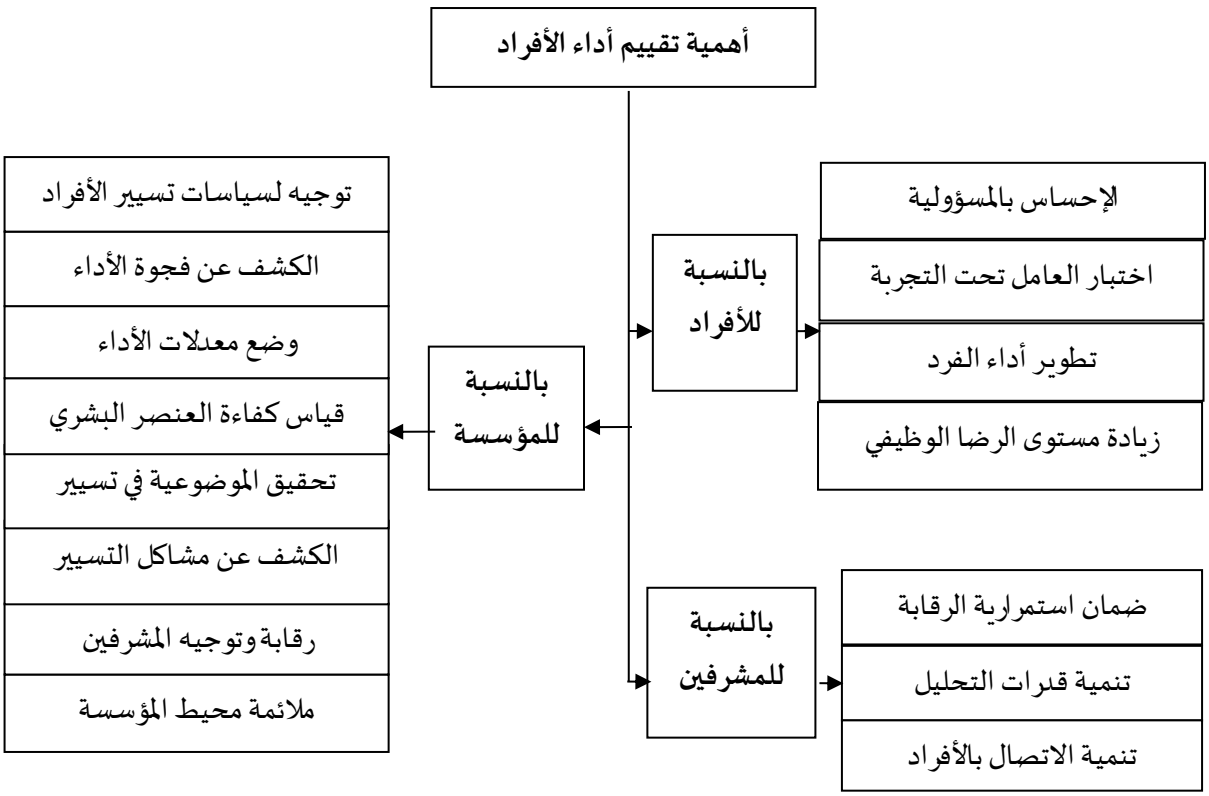
من خلال ما سبق ذكره يمكننا اقتراح تعريف شامل لتقييم الأداء:

هو نظام مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وعملية مستمرة تتم بصفة دورية، يعمل على قياس مدى كفاءة الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالجودة والوقت المحددين، ومدى التزامهم بسلوكيات العمل المطلوبة منهم ويتم ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة وكذا تقييم النتائج المتحصل عليها باستخدام معايير محددة مسبقا، ويساعد تقييم الأداء الإدارة على الرقابة واكتشاف التجاوزات والحد منها، واستخراج نقاط القوة والضعف، وتحديد الاحتياجات التكوينية وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد كالترقية والنقل والتحفيز ورفع الأجور.

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تعتبر عملية تقييم أداء الأفراد من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من عمال ومشرفين وكذا على المؤسسة، كما تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة فنتائج تقييم أداء الفرد تعتبر مؤشراً لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على الأفراد والمشرفين[1]، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

[1] نور الدين شنوفي، "**تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية-حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005، ص 25.

الشكل رقم (3.2): أهمية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 26

الفرع الثاني: معايير مقياس الأداء الوظيفي

يصعب قياس الأداء في حد ذاته، لذا تقوم المؤسسات بقياسه بصورة غير مباشرة عن طريق قياس النتائج المحصل عليها، الإنتاجية أو المردودية أو تحقيق الأهداف، كما يرتبط بعدة عوامل، مثل الثقة بالنفس، النجاح المتوقع، الرضا عن النتائج المحققة، الالتزام، الجهد المبذول، الوقت المستغرق للتنفيذ، المهارات، العمل الجماعي.[1] بمجرد أن تحدد المؤسسة مواصفات الأداء الفعال الذي تتوقعه من أفرادها من خلال استعمال التحليل والتصميم الوظيفي، تحتاج إلى تطوير أساليب لقياسه وتقييمه والتي تخضع بدورها إلى عدة شروط أو معايير تتمثل فيما يلي[2]:

[1] Demmake C, **« Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE »,** Etude pour la 48e réunion des directeurs généraux des administrations publiques des Etats membres de l'Union européenne, Maastricht, juin 2007, P10.

[2] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص224.

1- **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به مدى قدرة المقياس على تمييز الأداء الذي يتوافق مع استراتيجيات وأهداف المنظمة.

2- **الصلاحية:** بمعنى أنه يجب على المقياس أن يعكس الأداء الحقيقي، أي الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد والعوامل التي تؤثر على النجاح أو الفشل في أداء الوظيفة.

3- **الموضوعية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، بالإضافة إلى موضوعية المقيمين، وعدم تحيزهم.

4- **القبول:** ويقصد به مدى قبول المقيمين والأفراد للمقياس واقتناعهم به، لأنه من حق الفرد الخاضع للتقييم الاطلاع على المقياس والموافقة عليه وكذا تلقي شرح وتبرير للنتائج ضمن تقرير كتابي يضاف إلى ملفه الإداري.[1]

5- **التحديد:** يقصد به الارشادات والتوجيهات المقدمة للأفراد حول ما هو متوقع منهم وكيفية تحقيقه، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما يجب على الفرد القيام به للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فإنه يصبح من الصعب تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا فشل المقياس في تحديد المشكلات ونقاط الضعف التي يواجهها الأفراد، يصعب على الإدارة تداركها واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية التقييم بتحديد الأهداف ومعايير الأداء المتوقع من الأفراد ثم دراستها معهم والموافقة عليها من الطرفين وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي باستخدام المقاييس المعتمدة ومقارنته بالمعايير الموضوعة ثم مناقشة النتائج مع الأفراد لاتخاذ القرارات التي تخص المكافآت أو تحديد الاحتياجات التكوينية أو الإجراءات التصحيحية ان لزم الامر، ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية[2]:

1- تحديد معايير الأداء: يقصد بها مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد حيث على أساسها يتم الحكم على النتائج إذا كانت مرضية أم لا.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء المطلوب لابد من توضيحها للأفراد، حتى يتمكنوا من فهم ما هو متوقع منهم، ويفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين،

[1] Demmake C, op.cit, P11

[2] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

أي يتم نقل المعلومات من المسؤولين إلى المرؤوسين، ثم تكون هناك تغذية عكسية أي نقل الاستفسارات والملاحظات من المرؤوسين إلى المسؤولين حتى يتم تداركها في الوقت المناسب.

3- جمع المعلومات وقياس الأداء: وتتم هذه الخطوة بالاستعانة بأربعة مصادر غالبا ما تستعمل وتتمثل في: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة، ويساعد جمع المعلومات بالقدر الكافي على الدقة والموضوعية في القياس الذي يتم باستخدام مقايس محددة تتناسب والأهداف المسطرة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تتمثل أهمية هذه الخطوة في الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعياري.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد: لا يكفي بأن يعرف الأفراد بنتائج التقييم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب بينهم وبين المقيم أو المسؤول المباشر لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد، وخاصة السلبية منها التي قد تؤثر على أدائه في المستقبل.

6- الإجراءات التصحيحية: تتمثل في نوعين الأول سريع ومباشر لا يتم فيه البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحراف، وانما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير المحددة. أما النوع الثاني فهو الاجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم تحليل الانحرافات للوصول إلى السبب الرئيسي لها، وتعتبر هذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الفرع الرابع: مشاكل تقييم الأداء وطرق التغلب عليها

سنحاول من خلال هذا الفرع عرض أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية تقييم الأداء والطرق الأمثل للتغلب عليها.

1- مشاكل تقييم الأداء الوظيفي: بالرغم من أهمية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد والمؤسسة معا، ودوره في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها ومساهمته في إعداد الأجور وتقديم المكافآت والحوافز، إلا أنه قد تعترضه بعض المشاكل تعيقه عن الوصول إلى الهدف المنشود منه والقيام بدوره على أكمل وجه سنحاول تلخيصها فيما يلي:[1]

- وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة لتقييم موظفي الدرجات العليا.

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- عدم وضوح معايير التقييم.
- عدم الموضوعية في التقييم (الميل إلى التشدد أو اللين).
- تأثير الضغوطات على المقيم.
- خطأ الوقوع في التحيز الشخصي.
- العشوائية في التقييم.

2- طرق التغلب على مشاكل تقييم الأداء الوظيفي: للتغلب على المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة أثناء القيام بعملية تقييم الأداء والتي تعيق نجاحها وتحقيق الأهداف المنشودة منها نقترح مجموعة من الحلول المتمثلة فيما يلي[1]:

- التأكد من فهم المشاكل السابقة وأخذها بعين الاعتبار حتى يمكن حلها.
- اختيار أسلوب التقييم الصحيح المبني على أسس علمية.
- تكوين المقيم للحد من مشاكل التقييم
- الحد من الضغوطات المفروضة على المقيم.
- النزاهة والموضوعية في التقييم وعدم التحيز للحصول على نتائج تعكس الواقع بدقة

المبحث الثاني: مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية

يتحدد سلوك الأفراد في أي مؤسسة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، التي تعتمد عليها المؤسسة لتوجيه سلوك الفرد في الاتجاه الذي يخدم مصالحها ويمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك ليس فقط من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية كما كانت ترى النظريات الكلاسيكية بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية حيث أصبحت المؤسسات اليوم تهتم بجودة الحياة الوظيفية للأفراد واستقرارهم وأمنهم الوظيفي، بالإضافة إلى العمل على رفع الدعم التنظيمي للأفراد الذي يلعب دوراً كبيراً في تحسين سلوك الأفراد ورفع التزامهم وولائهم للمؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق أكثر لهذه المفاهيم.

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب الأول: الدعم التنظيمي المدرك

يعد الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organization Support) من الموضوعات الحديثة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين، إذ أن إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المؤسسة والأفراد يجعل المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية وتحديد الأفراد الاكثر التزاما تجاه مؤسساتهم، حيث أن حصول الأفراد على المزيد من المزايا المتعلقة بالأجور والترقيات والتطوير الوظيفي يدل على التقييم الإيجابي لمساهماتهم من قبل المؤسسة وبالتالي المساهمة في الدعم التنظيمي المدرك، الذي يزيد بدوره من توقعات الأفراد بأن الأداء العالي سوف يمكنهم من الحصول على المكافآت، لذا سنحاول فيما يلي التطرق لمفهوم الدعم التنظيمي واهميته وأهم النظريات المفسرة له بالإضافة إلى محدداته والعوامل المسببة له والنتائج المترتبة عنه.

الفرع الأول: مفهوم الدعم التنظيمي

يعرف الدعم التنظيمي على أنه الاعتقاد السائد لدى الأفراد بأن المؤسسة ترعى وتقدر مساهماتهم في نجاحها وتهتم برفاهيتهم[1].

يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى دوافع الأفراد لمساعدة المؤسسة التي ينتمون إليها في تحقيق أهدافها وذلك من خلال التركيز على اهتماماتهم ودوافعهم التي تجعلهم يبذلون أقصى درجة من العطاء مقابل معاملتهم بالمثل من قبل مؤسستهم، وانعكاس هذا الجهد إيجابيا عن طريق دعم المؤسسة لهم في صورة حوافز مادية ومعنوية تشبع دوافعهم، وبالتالي يتلخص مفهوم الدعم التنظيمي لدى الأفراد في معتقداتهم حول المستوى الذي تقدر به المؤسسة جهودهم وتهتم فيه برفاهيتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم راضين بانتمائهم للمؤسسة[2].

---

[1] Latorre F, Guest D, Ramos J, Gracia F.J, « **High commitment HR practices, the employment relationship, and job performance: A test of a mediation model** », *European Management Journal*, Vol 01, N° 10, 2016, P 02.

[2] علي ضبيان الرشيدي، "**الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض**"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019، ص241.

كما يقصد به إدراك الفرد لتقدير المؤسسة له ولإسهاماته وللنتائج المترتبة على جهده ومدى اهتمامها برفاهيته [1]

يعد مفهوم الدعم التنظيمي أحد التطبيقات لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المنفعة المتبادلة، اللذان يحاولان تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد، من خلال الاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي لمعاملة الآخرين، كما أن العلاقات الاجتماعية تساعد في تزويد الأفراد بالتوقعات التي تعود بالفائدة على المؤسسة إلى درجة أن كلا من الفرد والإدارة يكونان على استعداد ورغبة دائمتين في تحسين المزايا التي تعزز العلاقة بينهما، ويمكن وصف هذه العلاقات بالعقد النفسي أو الارتباط النفسي الذي يقوم على فهم واضح من قبل الفرد والمؤسسة والأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات كل طرف من قبل الآخر عند اتخاذ أي اجراء يؤثر على الآخر، حيث يرى (Aselage and Eisenberger, 2003) أن استمرارية العلاقة التبادلية ونجاحها يتوقف على تعزيز الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة، بينما يؤدي التقصير في تحقيق وتنفيذ شروط العقد النفسي إلى التقليل من مستوى جودة العلاقة بينهما[2]، وهذا ما يفسر الاختلافات في العلاقات المتبادلة بين الأفراد و المؤسسة، حيث أن إدراك الأفراد أن هناك دعما تنظيميا سيدفعهم إلى تكوين نوايا جيدة تجاه المؤسسة والتي ستنعكس في شكل عمل أفضل وجهد أكبر[3].

كما يعرف الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المؤسسة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه، حيث تفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المؤسسة وأفرادها، فلابد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات الأفراد بمدى تقدير المؤسسة

---

[1] محمود عبد الرحمان الشنطي، "**دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة –**"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد 02، 2015، ص 35.

[2] Aselage J, & Eisenberger R, « **Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration** ». *Journal of Organizational Behavior*, Vol 5, N° 24, 2003, P 491.

[3] نجم الحميدي، أحمد اليوسفي، عقبة العيسى، "**أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب**"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد 43، 2018، ص266.

لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات موضوعات مادية وشخصية على حد سواء فهي تشمل الصداقة والاحترام والمحبة كما تتضمن الأجور والخدمات والمعلومات[1]

يتبين مما سيق أنه يترتب عن إدراك الأفراد للدعم التنظيمي فوائد متبادلة بين المؤسسة والأفراد سنحاول تلخيصها فيما يلي[2]:

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي لدى الأفراد
- يعمل الدعم التنظيمي على إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الأفراد الخاصة، وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف ببعضها البعض.
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة، حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الأفراد للدعم التنظيمي وظاهرة الغياب
- يخلق أفراد ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل المنافسة الهائلة التي تعرفها المؤسسات، فحين يشعر الفرد أن المؤسسة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بها من خلال الإبداع والابتكار وتقديم أقصى ما عنه.
- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود إلى التقليل من معدلات دوران العمال.
- تنمية درجة الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي حيث أثبتت الدراسات أنه كلما ارتفعت درجة الدعم الوظيفي لدى الأفراد ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لديهم.
- للدعم التنظيمي المدرك أثر إيجابي على سلوكيات الفرد داخل بيئة العمل كالولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرع الثاني: محددات الدعم التنظيمي

يتأثر الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية والبيئية والتي تعتبر كمحددات له حيث نتمكن من خلالها قياس وإدراك الدعم التنظيمي ومن أهمها: العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشارك في اتخاذ القرار، تقدير الذات لدى الأفراد وسنحاول عرضها فيما يلي:

---

[1] محمود عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2] يوسفي كمال، "**أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر–**"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 20.

1- العدالة التنظيمية Organizational Justice: تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة والمؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد من جهة وأداء المؤسسة ككل من جهة أخرى، ومن منطلق اهتمام المؤسسة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لأفرادها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية أدائهم، فإن شعور الأفراد بعدم العدالة يترتب عنه العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساس الأفراد بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم مما يؤدي إلى ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان سيادة العدالة وبالتالي الوثوق في المؤسسة[1]، وقد ورد العديد من التعريفات للعدالة التنظيمية نذكر منها:

يقصد بالعدالة التنظيمية العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة، والتي تتضمن علاقة الفرد مع مديره وزملائه في العمل، وعلاقته مع المؤسسة[2].

كما تعرف على أنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به الأفراد في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية قبل الأفراد وإدارة المؤسسة[3].

ومنه يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي يتحدد به درجة إدراك الأفراد لمستوى العدالة الذي يسود في المؤسسة والذي يمكنه من تحديد سلوكه تجاه المؤسسة وذلك ناتج عن مقارنة ما يقدمه الفرد للمؤسسة وما يتحصل عليه في المقابل، بالإضافة إلى مقارنة مساهماته مع مساهمات زملائه وعوائدهم وكذا نزاهة المؤسسة في تطبيق الإجراءات والقوانين ومنح الامتيازات والعقوبات، وعليه فإن أي اختلال في هذه الادراك بصورة سلبية يؤدي به إلى الإحساس بالظلم مما ينعكس بصورة سلبية على سلوكه في المؤسسة، وبالتالي يتوجب على المؤسسة الحرص على تحقيق العدالة بين الأفراد في أي اجراء أو قرار تتخذه.

---

[1] زايد عادل محمد، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص12

[2] أبو تايه، بندر كريم، "**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 150.

[3] محمود عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

تتضح لنا مما سبق الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية والتي سنحاول تلخيصها في النقاط التالية[1]:

- توضح العدالة التنظيمية مدى نجاعة نظام الرواتب والأجور في المؤسسة من خلال العدالة التوزيعية؛
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من خلال العدالة في التعاملات؛
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال العدالة الإجرائية؛
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام الرقابة والتقييم، مما يؤدي إلى جودة النتائج؛
- تعمل العدالة التنظيمية على تحقيق اندماج الافراد في المؤسسة وولائهم، كما تعزز الشعور بوحدة الفريق في العمل وتدعم روح الجماعة في المؤسسة؛
- تعد العدالة التنظيمية عاملا أساسياً في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، كما تحافظ على مواردها الموجودة.

كما يتضح لنا أن مفهوم العدالة التنظيمية له عدة أبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- **العدالة التوزيعية:** ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور الأفراد بالعدالة بخصوص ما يحصلون علية من مخرجات على شكل أجور وترقيات وحوافز مقابل جهودهم المبذولة في العمل، فالأفراد لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة توزيع هذه المخرجات، ويتحقق الإحساس بعدالة التوزيع عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه والمكافآت التي تحصلوا عليها.
- **العدالة الإجرائية:** يقصد بمفهوم العدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بعدالة الأساليب المتعة في تحديد نئاتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات، كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك، ودقة عمليات تنفيذ التقييم.

---

[1] الفهداوي فهمي، خليفة القطاونة، نشأت أحمد، "**تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية**" *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 24، العدد 02، 2004، ص15.

[2] يوسفي كمال، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- **العدالة التفاعلية:** وعكس مدى إحساس الأفراد بعدالة التفاعلات الشخصية في المؤسسة التي ينتمون إليها أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات، ويمكن النظر إلى عدالة التفاعلات على أنها درجة تعامل الرئيس مع مرؤوسيه باحترام وتقدير، وتطبيق القرارات بعدالة ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم، ومنه يمكن القول أن العدالة التفاعلية ترتبط بجودة التفاعل بين متخذ القرار ومتلقي القرار.

2- السلوك القيادي Leadership Behavior: هو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار واصدار القرار والأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وهذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين، وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية.

كما يعتبر أحد محددات الدعم التنظيمي من قبل الأفراد في المؤسسة، حيث القيادة الفعالة بنظر الكثير من الباحثين في السلوك الإداري أساس نجاح أي مؤسسة، فسلوك القادة يتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية تسهم في تشكيله، ويؤثر هذا السلوك القيادي على سلوك الفرد في المؤسسة، حيث أن سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس لسلوك قادتهم، فالعلاقة التبادلية بين الرئيس و المرؤوسين في العمل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل الخدمات والمعلومات المقدمة، وإنما تعتمد أيضا على الجوانب الاجتماعية والشعورية مثل الاحترام والتقدير، التوافق والدعم[1].

كما يمكن تعريفه من منظور الرؤية القيادية بأنه السلوك التنظيمي الذي يهتم الطريقة التي تمكن القائد من السماح للمؤسسة على بالتكيف بفعالية أكبر وتحقيق أهدافها وجعل لأفرادها يعملون في إطار مجموعة من القيم والمعتقدات[2].

يتضح لنا مما سبق أن مفهوم السلوك القيادي له عدة أبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي[3]:

---

[1] حجي بن سليمان العنزي، صالح على يعن الله القرني،" **مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات**"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص54.

2 صالحة عيسان، علي الزاملي، "**السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس**"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 12، العدد 02، 2011، ص 161.

[3] يوسفي كمال، مرجع سق ذكره، ص 41.

- **التقدير:** ويعرف بأنه ذلك السلوك الذي يعمل من خلاله القائد على إقامة علاقات طيبة مع الأفراد وذلك من خلال إشباع حاجاتهم والتعرف على مشكلاتهم والمساهمة في حلها.

- **تنظيم بيئة العمل:** يقصد به السلوك الذي ينتهجه القائد عند توزيع المهام التي يقوم بها مرؤوسيه

- **الحث على الانتاج:** ويقصد به السلوك الذي يقوم به القائد لتحديد المهام الواجب القيام بها وحث المرؤوسين على انجاز العمل وزيادة دافعيتهم للإنجاز وبذل المزيد من الجهد لزيادة الانتاج.

- **الحساسية الاجتماعية:** ويقصد بها مدى وعي القائد بأهمية العلاقات الاجتماعية وحساسيته للضغوط المحيطة بمرؤوسيه وكيفية التخفيف منها.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عملية إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار أصبحت من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للأفراد للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة، ولهذا تعد عملية اتخاذ القرار هي الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفر المعلومات الكافية وايجاد البدائل المناسبة واختيار البديل المناسب في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

كما تؤدي مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار إلى نتائج ايجابية في المخرجات التنظيمية والمتمثلة في زيادة الانتاج، وتحسين نوعيته وزيادة الرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة، وذلك لآن الأفراد يبنون احساسهم بالدعم التنظيمي على عدة عوامل منها مدى استعداد المؤسسة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار[1].

كما تعرف المشاركة في اتخاذ القرار من منظور التأثير الفردي على أنها العملية التنظيمية التي يشارك فيها الأفراد ولها تأثير على القرارات ذات الصلة بهم[2].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المشارك في اتخاذ القرار هي عملية تنظيمية تمنح الفرصة للأفراد لتقديم آرائهم ووجهات نظرهم في رسم السياسات العامة واقتراح الحلول واتخاذ القرارات، مما يحسسهم بانتمائهم للمؤسسة ويرفع من ولائهم لها.

---

[1] حجي بن سليمان العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2] Irawanto D. W, « **Employee Participation in Decision Making: Evidence From State Owned Enterprise in Indonesia** », *Management: Journal of Contemporary Management*, Vol 20, 2015, P 162.

4- دعم وتقدير الذات لدى العاملين: يقصد بتقدير الذات مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات التي يستند عليها الفرد عند مواجهة العالم المحيط به، وبالتالي هي حكم الفرد على نفسه أي انها التقييم الشامل الذي يقوم به الفرد لذاته من حيث خصائصها وكفاءتها[1].

كما يقصد بتقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة بأنه درجة اعتقادهم بقدرتهم على تلبية احتياجاتهم من خلال تأديتهم للمهام الموكلة إليهم في المؤسسة[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة هو درجة التي يرى فيها الأفراد أنفسهم ذوي كفاءة وقيمة داخل المؤسسة ومدى رضاهم عن انجازاتهم ومساهماتهم المقدمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيقهم للأهداف.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص أهمية دعم وتقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة في النقاط التالية[3]:

- يسهم بناء وتقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة في الرفع من معنوياتهم وتحسين حالتهم النفسية؛
- يعمل دعم وتقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة على زيادة ثقتهم بالنفس وتشكيل عازل ضد ظروف البيئة الخارجية؛
- يساهم بناء وتقدير الذات لدى الأفراد في المؤسسة في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وذلك راجع لعلاقة الارتباط الإيجابية بين دعم وتقدير الذات لدى الأفراد وكل من الدافعية الذاتية، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛

---

[1] الأحسن حمزة، "**الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم- دراسة ميدانية في (البليدة وتيبازة)**"، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، المجلد 01، العدد01، 2015، ص 196.

[2] Pierce J. L, Gardner D. G, Dunham R. B, Cummings L. L, « **Moderation by Organization-Based Self-Esteem of Role Condition-Employee Response Relationships** », *The Academy of Management Journal*, Vol 36, N° 02, 1993, P 275.

[3] Kanning P, Hill A, « **Organization-based Self-esteem Scale: Adaptation in International Context** », *Journal of Business and Media Psychology*, Vol 03, N° 01, 2012, P14.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك

تعددت الدراسات التي تطرقت لموضوع الدعم التنظيمي المدرك وتوصلت إلى عدة عوامل تؤثر عليه، ومن أهمها ما يلي[1]:

- مستوى الشعور بالعدالة وخاصة العدالة الإجرائية في طرق تقييم الأداء ومدى التزام المؤسسة بالعدالة في توزيع الموارد بين الأفراد له أثر كبير على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الأفراد كونه يتعلق بمستوى الرفاهية لديهم.
- مستوى الدعم المقدم من طرف المسؤولين وذلك باعتبارهم بمثابة وكلاء عن المؤسسة حيث أن الأفراد يُكونون إدراك معين بمدى اهتمام المؤسسة بمجهوداتهم ومساهماتهم لنجاح المؤسسة من خلال مدى اهتمام المسؤولين بحاجاتهم ورغباتهم ومستوى رفاهيتهم وقد توصلت العديد من الدراسات منه الدراسة التي قام بها (Kral A. L, Solnet D. J, 2001) إلى أن الدعم المقدم من قبل المسؤولين يمثل أحد أهم مكونات الدعم التنظيمي المدرك لدى الأفراد[2]
- نظام المكافآت وظروف العمل حيث أوضحت الدراسات من بينها الدراسة التي قام بها (Krishnan J, Mary S, 2012) أن تقدير المؤسسة واعترافها بما يقدمه الفرد من اسهامات وما يبذله من جهود من خلال تحسين نظام الأجور الترقيات وتوفير الأمان الوظيفي والتقليل من ضغوطات العمل وزيادة مستوى الاستقلالية واتباع نظام تكوين فعال يرتبط ايجابيا بمستوى الدعم التنظيمي المدرك[3]

الفرع الرابع: النتائج المترتبة على الدعم التنظيمي المدرك

يمكن تلخيص أهم النتائج التي تترتب عن الدعم التنظيمي المدرك فيما يلي:

---

[1] Sridevi G. A, Srinivasan P.T, « **The Relationship Between Perceived Organizational Support:Work Engagement & Affective Commitment** », *AMET International Journal of Management*, Vol 04, N° 02, 2012, P 28

[2] Kral A. LSolnet D. J, « **The Influence of Perceived Organizational Support on Engagement : A Cross–Generational Investigation in the Hospitality Industry** », *International CHRIE Conference-Refereed Track*, N° 09, 2001, P 08.

[3] Krishnan J, Mary S, « **Perceived organization support - An overview on its antecedents and consequences** », *International Journal of multidisciplinary research*, Vol 02, N° 04, April 2012, P 07.

- احداث تغيرات وظيفية ايجابية حيث يؤدي الدعم التنظيمي المدرك لدى الأفراد إلى تبني ردود أفعال ايجابية وتغيير في سلوكياتهم في المؤسسة ومن أهمها زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتحسين الحالة النفسية كونه يساهم في إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والمادية، بالإضافة إلى زيادة في الأداء نتيجة إدراكهم أنه يجلب لهم زيادة في العوائد التي تمنحها لهم المؤسسة[1].

- زيادة الانتماء الوظيفي ويقصد به إحساس الفرد أنه جزء من المؤسسة وأهداف هي جزء من أهداف المؤسسة وبالتالي زيادة اهتمامه بتأدية مهام وظيفته وواجباته في الوقت المناسب.

- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي أو الاستغراق الوظيفي* لدى الأفراد وذلك نتيجة للتعامل بمبدأ المعاملة بالمثل حيث كلما قدرت المؤسسة مجهودات أفرادها واهتمت برفاهيتهم ازداد اهتمامهم بالارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن ثم ينشأ عندهم التزام داخلي بمقابلة اهتمام ورعاية المؤسسة لهم بنفس القدر من الاهتمام وهذا الالتزام يطلق عليه الالتزام العاطفي[2].

- تقليل مستوى ضغوط العمل وذلك من خلال اسهام الدعم التنظيمي المدرك في تدنية ردود الفعل النفسية السلبية داخل بيئة العمل، مما يقلل من مستوى الضغوط والصراعات بين الأفراد والإدارة من جهة وبينهم وبين بعضهم البعض من جهة أخرى حيث أثبتت دراسة كل من (Beheshtifar M et al,2012) وجود علاقة ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والسلوك الايجابي للأفراد في المؤسسة[3].

---

[1] Yahya K. K, Zaharos F, Warokka M. A, « **An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment** », *Journal of Organizational Management Studies*, Vol 2012, 2012, p.2.

* **الاستغراق الوظيفي** يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا.

[2] Farhad M. A, Associate P.M, Mohammad A. M. A, « **The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Faculty Members** », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 07, N° l4, 2013, P 478

[3] Beheshtifar M, Ali–Nezha H, Nekoie–Moghadam M, « **Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work** », *Interdisplinary Journal Of Contemporary Research In Business,* Vol 04, N° 08, 2012, P 436.

- زيادة الرغبة في البقاء في المؤسسة وانخفاض دوران العمال حيث أثبتت الدراسات أن حصول الأفراد على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة حتى لو كان الأجر منخفض، ويرجع ذلك لارتفاع مستوى الولاء الوظيفي وشعور الأفراد بالراحة وانخفاض ضغوطات العمل.

المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين الأفراد خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال، مع نهاية الستينات وبداية السبعينات زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل، فتعددت الدراسات والبحوث، كما درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومع بداية التسعينيات قامت عدة مؤسسات عالمية كبرى بتبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطبيقها نتيجة لتزايد التركيز على اشباع حاجيات العميل الداخلي والخارجي وإعادة هندسة مواردها البشرية وإكسابها مهارات متنوعة باعتبارها أحد الاستراتيجيات التنافسية[1]. سنحاول فيما يلي التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، أهميتها وأهدافها، وكذا أبعادها ومراحل تطبيقها في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها

أصبحت جودة الحياة الوظيفية عنصرا حاسما في تطوير وتحسين أداء الأفراد والمؤسسة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميز هم أصحاب أداء عالٍ ومتميز، وبالمقابل المؤسسة التي تسعى إلى توفير متطلبات جودة حياة وظيفية آمنة ومستقرة لأفرادها فإنها تسعى إلى بناء ميزات تنافسية عالية مقارنة بمنافسيها.

1- تعريف جودة الحياة الوظيفية: تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل، وحياة الأفراد فيها، فركز علماء الاقتصاد على

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي**"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، العدد 02، 2004، ص 03.

التعويضات الاقتصادية مثل ساعات العمل، الأجور، الدخل السنوي، والفوائد الأخرى كالتأمين الصحي ومنافع التقاعد، في حين ركز علماء الاجتماع درجة استقلالية الأفراد وسيطرتهم في وظائفهم، بينما ركز علماء النفس على المظاهر غير الاقتصادية في العمل كالرضا الوظيفي والرفاهية[1].

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها[2].

عرفها Swamy على أنها مدى رضا الفرد عن الاحتياجات الشخصية والعملية المشبعة من خلال مشاركته في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[3].

كما تعني جودة حياة الوظيفية ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتعمل على إعطاء الأفراد فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المؤسسة ككل[4].

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها جودة العلاقة بين الأفراد وبيئة العمل، كما أنها تهتم بالمناخ العام للعمل وتأثيره على العمل والأفراد وكذلك على فعالية المؤسسة، لذا تعمل هذه الأخيرة على توفير بيئة ملائمة لأفرادها من خلال جهودها المبذولة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للأفراد، الذي يعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد إيجابيا، وبذلك تحقق المؤسسة أهدافها واشبع رغبات موظفيها، مما يضمن نجاحها.

2- أهمية جودة الحياة الوظيفية: ظهر الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية نتيجة التغيرات والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة مشكلات العمل بشكل أو بآخر بالإضافة إلى مشكلات الإفراد العاملين والتي تتعلق بأدائهم ومهاراتهم التي يمتلكونها، مما دفع منظمات الأعمال على الاستجابة إلى هذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور الأفراد العاملين بما يخدم أهدافها، ويتم ذلك

---

[1] Dahl S. A, Guillén A. M, « **Quality of Work in the European Union: Concept, Data and Debates From A Transnational Perspective** », *Work & Society*, Vol 67, 2009, P22.

[2] جاد الرب سيد أحمد،" **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**"، دار الفكر العربي للنشر، مصر،2008 ، ص 6.

[3] Swamy D. R, Nanjundeswaraswamy T. S, Rashmi S, **« Quality of Work Life : Scale Development and Validation** », *International Journal of Caring Sciences*, Vol 08, N° 02, 2015, P 181.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 05.

من خلال الاهتمام بإيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والاحترام وتظهر معها مجموعة من الفوائد، ونذكر منها ما يلي[1]:

- توفير ظروف عمل جيدة ومهمة للأفراد وتوسع فرص العمل وبالتالي تشكل قوة اقتصادية للمؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية تساعد الأفراد على العمل والابداع وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا بالنسبة للأفراد.
- تعمل على تحسين أداء الأفراد مما يؤدي تحسين أداء المؤسسة.
- تعمل على إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق الأفراد في المؤسسة.
- تقليل الصراعات بين الأفراد من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، مما يساعد على زيادة الانتاجية.
- تسعى إلى تحسين سلوك الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة وجودة الخدمات المقدمة، والتقليل من حوادث العمل والاصابات.

الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

يمكن تلخيص أهم أهداف جودة الحياة الوظيفية من خلال النقاط التالية[2]:

- زيادة ثقة الأفراد في المؤسسة من خلال اهتمامها بهم والمشاركة في حل مشاكلهم
- زيادة الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد
- تقليل معدل دوران العمال
- تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الانتاج والانتاجية
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وحياتهم الشخصية

---

[1] - سجى نذير حميد الصراف،" **تشخيص أبعاد جودة حياة العمل**"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 24، العدد 108، جامعة الموصل،2018 ، ص225؛

– العنزي سعد، الفضل سما خير الله،" **فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة**"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 71.

[2] جاد الرب سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص10؛

Adhikari D. R, Gautam D. K, « **Labor legislations for improving quality of work life in Nepal** », *International Journal of Law and Management*, Vol 52, N°01, 2010, P41.

- الشعور بالأمان الوظيفي
- إمكانية الترقية والتقدم للأفراد
- توفير ظروف عمل صحية وآمنة
- أجور وتعويضات عادلة وكافية

الفرع الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب الأهداف التي أُنشئت من أجلها، سنحاول تلخيص أهمها فيما يلي[1]:

- **بيئة العمل** :تسعى المؤسسات إلى إجراء تغييرات جذرية في بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للأفراد، وتتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما :بيئة العمل المادي والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل،... الخ، هذه الظروف لها انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتي تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والصراعات التنظيمية الموجودة بين الأفراد.
- **الحوافز** :تختلف أنظمة المكافآت من مؤسسة لأخرى، وبغض النظر عن طبيعة المكافآت والحوافز، ينبغي على المديرين أن يهتموا تحفيز موظفيهم كل حسب أدائه، واهتماماته، ورغباته.
- **العلاقات الاجتماعية** :تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الحرص على المصلحة العامة، والتي يجب أن تسود بين أفراد المؤسسة، كون العلاقات الاجتماعية الإيجابية تؤثر على الإنتاجية ومستويات الأداء
- **الأمن والاستقرار الوظيفي** :يعتبر الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهميته بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المؤسسة، فالإحساس بالأمان يعتبر من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان،

[1] بعجي سعاد،" **دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا**"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 521.

مما يساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

- **التمكين** :أصبح التمكين عنصرا حاسما في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ويعتبر استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وذلك لأن نجاحها يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها، وتكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات الأفراد.

الفرع الرابع: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة هي عملية متكاملة تمر بعدة مراحل، وتتطلب تضافر وتعاون جهود جميع الأطراف في المؤسسة ومشاركة كل الأفراد من أصغر موظف إلى أكبر موظف في الهرم الوظيفي لتحقيق الغاية منها، كما أنها عملية تطوير مستمرة، فهي تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المؤسسة والأفراد العاملين بها، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة[1].

وسنحاول فيما يلي تلخيص المراحل التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

[1] جاد الرب سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص27

الشكل رقم (4.2): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

1- إلقاء الإدارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

↓

2- اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل

↓

3- إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:
- تشكيل لجنة مشتركة
- المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة والقوى العاملة
- التشخيص وتحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه
- التصميم (النطاق، الهيكل، المكان)
- التدريب

↓

4- تقييم برامج جودة الحياة الوظيفية للأفراد

↓

5- التعرف على رد فعل الأفراد

↓

6- نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا عن الاتصال والتدريب

↓

7- متابعة سلوك جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل

↓

8- متابعة التطور والعمل على استمراريته من خلال الرقابة، التدريب المستمر، التغذية العكسية والتصحيح، تقليل التوتر، الالتزام، التقييم، تحديد المكافآت.

↓

9 – قياس نتائج تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية والاتصالات

↓

10- إتباع العمل على المدى الطويل

المصدر: جاد الرب سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص28.

المطلب الثالث: الأمن الوظيفي

يتمثل الأمن الوظيفي في شعور الفرد بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي ويوفر له التربة الخصبة التي ينمو فيها ويطور نفسه ويحسن من أداءه لأن أكثر ما يخشاه الأفراد هو الفصل من الوظيفة، لذا تحرص المؤسسات كل الحرص على توفير الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي لأفرادها، سنحاول من خلال الفروع التالية التطرق أكثر لمفهوم الأمن الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة لأسباب عدم شعور الأفراد بالأمن الوظيفي، وانعكاسات ذلك على الأفراد والمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الأمن الوظيفي

يعرف الأمن الوظيفي بأنه ضمان لاستمرارية وظيفة الفرد بسبب الظروف الاقتصادية العامة، وبالتالي فهو يمكن الفرد من الاحتفاظ بوظيفته لأطول فترة زمنية في المؤسسة، أي إنه يتعامل مع فرصة بقاء الأفراد في مؤسستهم حتى لا يكونوا عاطلين عن العمل، ومنه فإن الوظائف التي لا يدعمها عقد لأجل غير محدود لا يمكن ضمانها كونها تفتقر إلى الأمن الوظيفي[1].

يقصد بالأمن الوظيفي مجموعة الضمانات التي يحتجها الأفراد في المؤسسة للاستقرار في وظيفتهم مثل عدم فقدانهم للوظيفة بدون أسباب قانونية، أو نتيجة لإجراءات إدارية تعسفية، مما يساهم في تحقيق الاستقرار النفسي للأفراد، ومن ثمة ارتفاع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي تحسين أدائهم، كما يقصد به أيضا إحساس الفرد بالاطمئنان على مصدر دخله، واستقراره في العمل، والبعد عن الصراعات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، وكذلك تجنب ضغوط العمل[2].

---

[1] أنس معن طاهر معروف، يزن نافع محمود، أسامة محمد الأطرقجي، "**الأمان الوظيفي ودور في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية: دراسة حالة في الجامعات الأهلية – أربيل–**"، *مجلة جامعة جيهان–أربيل العلمية*، العدد 02، 2018، ص 286.

[2] سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، "**أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية**"، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، جامعة الفيوم، المجلد 12، العدد 3، 2018، ص91.

كما يمكن تعريفه من خلال أبعاده الأربعة والمتمثلة في الأمن المرتبط بفقدان الوظيفة، الأمن المرتبط بالتغيرات التي تطرأ على الوظيفة، الأمن المرتبط بتهميش الفرد من قبل الإدارة، وكذلك الأمن المرتبط ببقاء المؤسسة واستمراريتها[1].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأمن الوظيفي

توجد عدّة عوامل تؤثر إيجابا أو سلبا على شعور الفرد بالأمن الوظيفي في المؤسسة سنحاول فيما يلي ذكر مجموعة منها[2]:

- ظروف وبيئة العمل السائدة؛
- نوعية المهارات والخبرات الشخصية للأفراد التي تحتاجها المؤسسة، فالأفراد ذوي المهارات العالية يتمتعون بأمن وظيفي أعلى من غيرهم، بسبب حاجة المؤسسة إليهم؛
- قانون الحقوق المدنية والقانون الداخلي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بعدم التمييز في التوظيف والمستحقات المالية والأجور والعلاوات والترقيات يجب أن تكون على أساس الأداء ولا تختلف باختلاف الجنسيات خاصة في المؤسسات المتعددة الجنسيات؛
- قوانين العمل التي تحافظ على حقوق الأفراد في المؤسسة.

الفرع الثالث: أسباب عدم الشعور بالأمن الوظيفي وانعكاسات غيابه

هناك عدة أسباب تؤدي لعدم شعور الأفراد بالأمن الوظيفي نذكر منها[3]:

- عدم اكتراث المسؤولين بالإنجازات التي يقوم بها الأفراد؛
- التقليل من أهمية العمل المنجز، واستسهال عملية إنجازه من قبل المسؤولين؛
- التقليل من قيمة المقترحات المقدمة من قبل الأفراد وتجاهلها؛
- عدم منح المكافآت والترقيات لمستحقيها؛
- عدم تقييم أداء الأفراد بموضوعية وبصورة عادلة.

---

[1] O'Neill P, Sevastos P, « **The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology** », *Journal of Occupational Health Psychology,* vol 18, N° 03, 2013, P339.

[2] ذيب فهيمة، "**أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي للمورد البشري**"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 50، 2019، ص547.

[3] الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص156.

ينعكس غياب الأمن الوظيفي على الحياة الوظيفية الأفراد في المؤسسة في عدة جوانب نذكر منها[1]:

- عدم شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة ونقص ولائه التنظيمي لها وبالتالي تدني مستوى أدائه وانتاجيته؛
- توتر علاقات العمل بين الأفراد؛
- نقص روح المشاركة والتعاون بين الأفراد واحتفاظ كل فرد بخبراته لنفسه وعدم مشاركتها مع زملائه لأنها بالنسبة له مصدر قوته؛
- تقديم الأفراد لمصالحهم الشخصية على حساب مصاح المؤسسة؛
- ارتفاع معدل دوران العمل بسبب رغبة الأفراد ذوي الكفاءات في ترك المؤسسة نتيجة لعدم تقديرها لكفاءتهم والبحث عن مؤسسات أخرى توفر لهم التقدير والاستقرار الوظيفي.

المطلب الرابع: التحفيز

تسعى الإدارة للوصول للاستغلال الأمثل لكفاءة وفعالية أفرادها، لذا تعمل على اختيار العناصر الفعالة في المؤسسة وربط أهدافها مع الأهداف الشخصية للأفراد، مما ينعكس إيجابا على أدائهم، لذا فإن الإدارة تهتم بتحفيز أفرادها وتعمل على وضع نظام تحفيز فعال كونه يعتبر سياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنويات الأفراد وزيادة الطاقة المحركة لهم لتحسين أدائهم الوظيفي، لذا سنحاول من خلال الفروع التالية التطرق لمفهوم التحفيز وأهميته بالإضافة لأنواعه ومراحل بناء نظام للتحفيز في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز وأهميته في المؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على أهداف واضحة ومحددة تحفز الأفراد لتحقيق الغايات المطلوبة منهم، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات معينة يحبها الأفراد ويتمنونها، يطلق عليها الحوافز، ومن هنا تأتي التفرقة بين الحوافز والدوافع وعادة ما يتم اعتبار المفهومين على أنهما شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم إلا أنهما مختلفان فالدافع Motives يعبر عن القوى

[1] ذيب فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص 546.

الداخلية المحركة للفرد والتي تدفعه ليسلك سلوك معين لإرضاء حاجاته، أما الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب[1]. سنحاول من خلال ما يلي توضحها من خلال التعاريف التالية:

تمثل الدافعية حالة داخلية تؤثر على السلوك من خلال البدء فيه وتوجيهه والحفاظ عليه.[2]

أما الحوافز فيمكن تعريفها على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية للأفراد من جهة وتحقيق الفعالية المنشودة من جهة أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة[3].

تعتبر الحوافز احدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسة، فالحوافز لها أثر على تشجيع الأفراد على الابداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في انجاز المهام الموكلة إليهم وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، كما تعتبر مقوما رئيسا في المؤسسات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته[4].

هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى المحركة للفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته[5].

كما يمكن تلخيص أهمية التحفيز في النقاط التالية[6]:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير؛
- تعتبر أداة للتغذية العكسية كون الأفراد ينتظرون نتائج أفعالهم عن طريق الحوافز التي يتلقونها؛

---

[1] عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 364.

[2] Grajcevci A, Shala A, « **Exploring the Link between Achievement Goals, Motivation, and Parental Expectations among University Students in Kosovo** », *C.E.P.S Journal*, Vol 07, N° 04, 2017, P 151.

[3] عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 365.

[4] إيناس محمد أبو عشيبة، عبد الحكيم ياسين حجازي، "**درجة استخدام الادارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها**"، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجلد 27، العدد 03، 2019، ص346.

[5] داوود معمر، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2006 ، ص 29.

[6] عبد المجيد عيد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 365.

- تمثل دعم مالي للأفراد وتمكنهم من اشباع حاجاتهم؛
- اثارة الحماس وتشجيع التحدي والمنافسة بين الأفراد لإثبات ذاتهم؛
- تساعد على تنمية المهارات لدى الأفراد وتحسين قدراتهم؛
- تمكن المؤسسة من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛
- تهيئ المناخ التنظيمي المناسب وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد مما يدفعهم لزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدّة تقسيمات للحوافز تقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى نوعين يعتبر هذا التقسيم الأكثر استعمالاً[1]:

1- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما انه الأكثر تأثيرا من غيره لأنه يشبع عادةً حاجات العاملين المثارين وتتعدد الحوافز المادية لتشمل عدة أنواع نذكر منها: الأجور، العلاوات والمكافآت، ظروف العمل المادية الملائمة (الاضاءة، التهوية، التقليل من الضوضاء ...)، الخدمات الاجتماعية مثل التغذية، النقل، السكن، الخدمات الصحية، ساعات العمل

2- الحوافز المعنوية: وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، ويقصد تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل، بل على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن بين هذه الحوافز فرص التدريب والترقية والتقدم في العمل، الاعتراف بأهمية الفرد وتقديره، مناخ العمل في المؤسسة والعلاقة الطيبة بين الأفراد، مناخ الإشراف والقيادة، العادلة في المعاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

[1] كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

كما يمكن تقسيم الحوافز حسب الأفراد المطبقة عليهم وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية، وهي لا تخرج عن نطاق كونها مادية أو معنوية[1]:

1- **الحوافز الفردية:** ويقصد بها ما تقدمه المؤسسة لأفرادها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بغض النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة.

2- **الحوافز الجماعية:** ويقصد بها الحوافز التي تقدم للأفراد كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائن مستقل، وتهتم بتحقيق التوافق والارتباط والانسجام، وتنمية الشعور بالمسؤولية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تقسيم الحوافز حسب فعاليتها وتنقسم إلى نوعين حوافز ايجابية وسلبية[2]:

1- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للأفراد وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لرفع مستوى ولائهم وتحسين أدائهم. وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعالة ومؤثرة، يجب أن تطبق فورا عند قيام الفرد بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة وأن تؤدي إلى إشباع حاجة ضرورية لدى الفرد. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية العدالة في معاملة الأفراد، الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله، وإشعاره بأهميته، الترقية الاستثنائية والشكر والثناء والمكافأة لأصحاب الإنجازات، توفير بيئة العمل المناسبة ماديا ومعنويا.

2- **الحوافز السلبية** : وهي عقوبات مختلفة يتم تطبيقها على الأفراد، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغييرهم للسلوك الذي عوقبوا عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنهم، وتتمثل الحوافز السلبية في مجموعة من الإجراءات تتخذها الإدارة للحد من التصرفات غير المقبولة، مثل عدم الالتزام بالعمل أو كثرة الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل، وتستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلا، ومنها الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين، تأخير الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر، الخصم من التعويضات، ومنع بعض الامتيازات.

وفي الأخير يمكن تقسيم الحوافز حسب آثارها وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة[3]:

---

[1] عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 375.

[2] معاذ نجيب غريب، "**الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي –دراسة ميدانية على العملين الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري–**"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 39، 2012، ص–ص 04–05.

[3] عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 375.

1- **الحوافز المباشرة:** ويقصد بها الحوافز التي تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

2- **الحوافز غير المباشرة:** وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة بصورة غير مباشرة لأفرادها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، ولهذا نجدها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

الفرع الثالث: نظام التحفيز في المؤسسة

إن الحوافز بمختلف أنواعها وبما تقدمه للمؤسسة والأفراد لا تمنح بشكل عشوائي، إنما تخصص لها نظاما يصمم بعناية، ويقوم على مجموعة من القوانين المبادئ يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل سعيا منهم للوصول إلى نظام تحفيز فعال يحقق الأهداف المرجوة منه، فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدر من الرضا لكنه لا يولد لديه الدافع القوي للأداء الجيد، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام للتحفيز وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1- **قواعد بناء نظام التحفيز:** يبنى نظام التحفيز على مجموعة من القواعد سنحاول تلخيصها فيما يلي:

- وضوح الهدف والغاية من نظام التحفيز على المدى القصير والطويل؛
- الاتسام بالعدالة والمساواة بين الأفراد؛
- تميز أداء الأفراد من حيث النوعية، الجودة، تكلفة الانتاج، والوقت المستغرق للتمكن من حساب الحوافز؛
- مراعاة القوة والجهد المبذول من قبل كل فرد من أجل تحقيق النتائج المطلوبة؛
- توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم التي يرغبون في اشباعها؛
- الاهتمام بتخصيص حوافز خاصة للأفراد الذين يتميزون بالمهارة والابتكار في ايجاد أفكار جديدة؛

2- **مراحل تصميم نظام التحفيز:** عموما يمر تصميم نظام الحوافز بأربع مراحل كما يلي[1]:

- **المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات و/أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق الهدف العام

[1] احمد ماهر، **نظام الأجور والتعويضات**، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 298.

لابّد من تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية.

- **المرحلة الثانية: دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب، كما تعمل على تحديد طرق قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي توفر تصميم سليم وواضح ودقيق للوظائف والمهام المطلوبة في كل وظيفة، ووجود طرق عمل سليمة ولوائح وخطوات عمل كاملة، بالإضافة لتوفر ظروف عمل ملائمة، وسيطرة كاملة على الأفراد.

- **المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز:** وذلك لتمكين المدير المسؤول عن التحفيز من وضع البرنامج الخاص بتوزيعها وتضم ميزانية ثابتة محددة مسبقا ويمكن اعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور، وميزانية مرنة غير محددة مسبقا وتكون متغيرة وتتعلق بقيمة الأرباح أو نسبة المبيعات.

- **المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام:** ويتم في هذه المرحلة ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة تتمثل في تحديد أدوار كل من مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية والرؤساء المباشرين في تحديد الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، بالإضافة إلى تحديد توقيت تقديم الحوافز ونوع الحوافز.

3- **خصائص نظام التحفيز الفعال:** يجب أن يتسم نظام التحفيز ببعض الخصائص أهمها[1]:

- قابلية القياس أي يجب أن يكون قادراً على ترجمة سلوكيات وتصرفات الأفراد على شكل يمكن قياسه وتقدير أبعاده؛
- إمكانية تطبيقه واتسامه بالواقعية والموضوعية؛
- الوضوح والبساطة وإمكانية فهمه واستيعابه للاستفادة منه؛
- التميز بالتحفيز والاثارة للتأثير على دوافع الأفراد وزيادة قابليتهم للعمل وتحسين سلوكهم؛
- مشاركة الأفراد في بناء نظام التحفيز يؤدي إلى اقتناعهم به، وتحمسهم له؛
- تحديد معدلات الأداء بصورة دقيقة وواضحة؛
- ملاءمة الحوافز لاحتياجات الأفراد ورغباتهم مراعاتها للاختلافات الموجودة بينهم؛
- يجب أن يتميز نظام الحوافز بالمرونة بالإضافة لمراعاة التوقيت المناسب لتقديمها للأفراد.

[1] عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 372

المبحث الثالث: مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية

بعد عرض الممارسات إدارة الموارد البشرية والمدخلات التي تحرص على توفيرها لأفراد والمتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز سنحاول من خلال هذا المبحث عرض اهم المخرجات التي تحرص إدارة الموارد البشرية على الحصول عليها.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

حظي مفهوم الرضا الوظيفي في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من قبل الباحثين في العلوم الإدارية وذلك لما له من أثر كبير على سير العمل والأفراد وانجازاتهم، وقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا وعلاقه بمتغيرات بيئة العمل، ولكن رغم كثرة هذه البحوث إلا أنها اختلفت في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويرجع ذلك إلى كون هذا الأخير موضوع شخصي فما يكون رضا بالنسبة لشخص ما قد يكوف غير ذلك لشخص آخر، سنحاول من خلال ما يلي عرض أهم المفاهيم المتعلقة به وأهميته بالنسبة للمؤسسة والأفراد.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي سنحاول فيما يلي عرض أهمها:

يعرف على أنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد للوظيفة أو الخبرات الوظيفية أي يمكن القول أنه مدى رضى الفرد واكتفاءه بوظيفته، يعد هذا التعريف من أكثر التعريفات المستخدمة على نطاق واسع في البحث التنظيمي[1]

كما يمكن تناول مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التأكيد على دور الفرد في مكان العمل. لهذا السبب، يعرّف الرضا الوظيفي على أنه تحريضات عاطفية ناتجة من وجهة نظر الأفراد تجاه أدوارهم في الأعمال التي يقومون بها.[2]

الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يتم بها تلبية احتياجات العمل ومدى إدراك الموظف لهذا الإنجاز ومنه يمكن القول أنه حكم تقييمي إيجابي أو سلبي يتخذه الفرد بشأن الوظيفة أو الوضع الوظيفي، وبالتالي الرضا الوظيفي هو تقييم للحالة العاطفية يتطور من خلال ردود أفعال الأفراد

[1] Phan B Thach V, « **Employees' Job Satisfaction In Finnish Startups** », Bachelor's Thesis International Business, *Kymenlaakso University of Applied Sciences*, 2016, P19
[2] Ibid. P 20

المعرفية والعاطفية تجاه وظائفهم، بمعنى آخر، الرضا الوظيفي هو مزيج بين كل ما يشعر به الفرد تجاه وظيفته وما يفكر فيه (الإدراك) حول الجوانب المختلفة لها[1].

يتبين لنا من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر لهذا المصطلح، فهناك من ينظر له من زاوية إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى أنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أخرى حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمؤسسة؛
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد؛
- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما؛
- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية[2]:

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له؛
- شعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المحددة التكيف مع بيئة العمل؛
- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل؛
- إدراك الفرد للعدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، إذ أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى رضا وظيفي عالٍ تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛

---

[1] Rayton B. A, Yalabik Z. Y, « **Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction** », *The International Journal of Human Resource Management*, vol 25, N°17, 2014, P05.

[2] فايز عبد الكريم الناطور، **التحفيز ومهارات تطوير الذات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 132

- ارتفاع مستوى الأداء الذي يحققه الفرد وزيادة الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بأن كل حاجاتها مشبعة بشكل كافٍ ترتفع لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة أكثر تميزا.

كما حضي الرضا الوظيفي بأهمية بالغة خاصة بعد أن أثبتت الأبحاث قدرته على التنبؤ ببعض سلوكيات الأفراد في العمل، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المؤسسات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى أفرادها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل ترك العمل والغياب غير المبرر، والتميز في أداء العمل، تخفيض ضغط العمل والشعور بالراحة، ويعد الرضا الوظيفي من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودوران العمل فقط بل بالإضافة إلى ذلك له عدة فوائد[1] يمكن تقسيمها إلى مجموعتين كما يلي[2]:

1- الفوائد السلوكية الاجتماعية: وتتمثل في:

- زيادة الولاء التنظيمي إذ أن شعور الأفراد بالرضا يولد تعلقا كبيرا بالمؤسسة بحيث يجعلهم يكرسون كل طاقاتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم؛
- تقليل ظاهرة التغيب وتخفيض ظاهرة دوران العمال في المؤسسة، مما يؤدي إلى تجنب الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عنها؛
- زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم.

2- الفوائد المادية والاقتصادية: وتتمثل في:

- تقليل الخسائر والتكاليف المتعلقة بالغياب والتي قد تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان؛
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
- ارتفاع معدلات النمو والتطور.

[1] مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص 18.

[2] كريم ناصر علي، **الإدارة والاشراف التربوي**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 128

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يعكس الرضا الوظيفي حالة الفرد المعبرة عن مدى قبوله وقناعته بالعوامل الوظيفية في بيئة عمله، كما يمكن الإشارة إلى أن العناصر التي تدخل في تكوين الرضا الوظيفي تدور حول طبيعة العمل والأجر وفرص النمو الاجتماعي والارتقاء الوظيفي وأسلوب القيادة والاشراف وجماعات العمل والعلاقات الاجتماعية، وسنحاول فيما يلي تصنيف العوامل المسببة للرضا الوظيفي إلى ثلاث مجموعات:

1- عوامل ذاتية: وهي عوامل ترتبط بالخصائص الشخصية للأفراد كالقدرات والطموحات، العمر، الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الحالة العائلية ومستوى الدافعية وأهمية العمل بالنسبة لهم، وذلك لارتباط سلوك الفرد ورضاه عن العمل ببعض الجوانب النفسية والاجتماعية التي يكون لها دور كبير في توجيه نشاط الأفراد داخل المؤسسة، ولذا فإن الأفراد يختلفون في استجاباتهم للمؤثرات الخارجية نتيجة اختلاف خصائصهم الذاتية المرتبطة بقدراتهم ومهارتهم العقلية والبدنية وأصولهم الاجتماعية، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بشكل أساسي بالسمات الشخصية للأفراد[1].

2- عوامل تنظيمية: تتعلق بالمؤسسة وما يسود فيها من أوضاع وعلاقات ترتبط بالوظيفة والأفراد والإدارة ويمكن تلخيصها في العوامل التالية[2]:

- **الأجور والرواتب:** كونها تعد وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- **محتوى العمل وتنوع المهام** :حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح مسؤوليات وصلاحيات أكبر لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه الوظيفي، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا الوظيفي للأفراد.
- **إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل** :يعتمد الأداء على متغيرين أساسيين هما الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث أن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة الأفراد يؤدي إلى

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 68

[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي–**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 176.

تدعيم أدائهم مما ينعكس على الرضا. لذا فإن تهيئة البرامج التكوينية لتطوير ورفع قدرات وإمكانيات الأفراد يساهم في شعورهم بأهميتهم في المؤسسة وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- **فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد** :إن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

- **نمط القيادة** :توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا الأفراد، فالنمط القيادي الديموقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد ويشعرهم أنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

- **جماعة العمل:** تمثل جماعة العمل وحدة يتفاعل من خلالها الأفراد وجها لوجه، إذ كلما كان هناك اتفاق وعلاقات وطيدة بين أفراد الجماعة من حيث الانسجام الشخصي وتقارب المستوى الثقافي والعلمي والفكري، كانت مصدرا لرضا الفرد عن عمله مما يساعده على تحقيق أكبر منفعة ممكنة والعكس من ذلك كلما ساد التوتر بين أفراد الجماعة زاد استياؤهم وعدم رضاهم الوظيفي بما يعيق العملية الانتاجية.

- **ساعات العمل:** كلما سمحت ساعات العمل للفرد بالحرية استخدام وقت الراحة ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الأفراد في استخدامه انخفض مستوى الرضا الوظيفي للفرد[1].

- **الظروف المادية للعمل** :تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، لذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

- **برامج الرفاهية الاجتماعية:** تتمثل في زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي وتوفير المواصلات وأبنية سكنية للعملين وغيرها ستدفع الأفراد نحو أداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل الأفراد أنفسهم[2].

---

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 257.

[2] نفس المرجع، ص277.

- **عدالة العائد:** أوضح Adams في نظريته عن العدالة والمساواة بأن الفرد يقارن عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة مما يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

3- عوامل بيئية عامة: تتمثل في الأنظمة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي تتواجد في إطارها المؤسسة، فالانتماء الاجتماعي والثقافي للفرد يلعب دورا كبيرا في تحديد ميولاته وسلوكياته ورضاه عن وظيفته.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر المورد البشري في الوقت الراهن أهم مورد استراتيجي للمؤسسة، حيث يعد جزءا لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية، مما يعني أن التخطيط التنظيمي والموارد البشرية هي استراتيجية في حد ذاتها، لذا تعتبر أهم مصدر للمؤسسات التنافسية فهي تشكل لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها أو توفرها لدى منافسيها كما أنها تؤثر على نتائجها المالية والاقتصادية وكذا مستوى أدائها[1]، لذا يجب توفر أربعة معايير للحصول على هذه الميزة، أولا يجب أن تشكل قيمة إضافية في العملية الإنتاجية للمؤسسة، ثانيا ينبغي أن تشكل موردا نادرا، ثالثا تشكيلة الاستثمارات في رأس المال البشري للمؤسسة يجب تكون صعبة التقليد وأخيرا لا يمكن استبدالها بسهولة من خلال التقدم التكنولوجي.[2]

ويمكن القول أن ازدهار المؤسسة واستمراريتها يعتمد بدرجة كبيرة على أداء أفرادها باعتبارهم مركز قوة، لذا أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بتحفيز الأفراد وزيادة ولائهم لها بالإضافة إلى تقييم أدائهم بصورة مستمرة من أجل تدارك النقائص الموجودة في الأداء والعمل على تحسينه مما يؤثر على معدل دوران العمال وتطور المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية[3].

---

[1] Bagheri J, op.cit., P 431

[2] Decock Good C., Laurent G. « **Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion** », May 2003, France, P189.

[3] Vuong K.T, Rajagopal S, Singh H, Rajagopal P, **« The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City** *», Management Dynamics in the Knowledge Economy,* vol 07, N°04, 2019, P 536.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تجدر الإشارة إلى أن الانشقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To perform) والذي انشق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة، أو تأدية عمل، ومن هذا المنطلق يشير الأداء إلى درجة انجاز المهام الموكلة للفرد، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، فأداء العنصر البشري ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، وعليه سنركز فيما يلي على الأداء الوظيفي دون غيره من الموارد الأخرى، وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي بتعدد رواده ومستعمليه ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

يقصد بالأداء الوظيفي قدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد التي ترتبط بالأهداف التنظيمية للمؤسسة[1].

كما يعرف على أنه سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وأفعال مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.[2]

بالإضافة إلى التعاريف السابقة يمكن تعريفه على أنه مجموعة من السلوكات أو المهام التي لها صلة بأهداف المنظمة ويمكن قياسها من حيث مستوى المهارة والمساهمة في تحقيق الأهداف[3].

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد بشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[4].

---

[1] Ramawickrama J, Opatha H H D N P, M D Pushpakumari M D, « **Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Job Performance : A Study on Station Masters in Sri Lanka Railways »,** *South Asian Journal of Management*, Vol. 26, N° 03, 2019, P 11,

[2] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص14

[3] Charbonnier A, Silva N.A, Roussel P, **« Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu »** université Toulouse 01, P02

[4] حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.

يمثل الأداء الوظيفي مجموعة من المهارات التي طورها الفرد على مدى فترات مختلفة وبالتالي فهو ليس سلوكاً منفصلاً أو نتيجة لسلوك ما، بل هو اكتساب للسلوك،[1] وهو قيمة إجمالية تتوقعها المؤسسة من أفرادها في فترة زمنية محددة.[2]

من التعاريف السابقة يمكن اقتراح تعريفاً شاملاً للأداء:

يتمثل الأداء في المهارات والسلوكات التي تنتظرها المؤسسة من أفرادها وتتوقع منهم تطويرها على مدى فترات زمنية مختلفة (نتيجة للتحفيز والدافعية، المهارة والخبرة، نوعية العمل...إلخ) والتي تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف التنظيمية (الإنتاجية والابداع، الربحية والنمو والجودة، رضا العملاء) تكون قابلة للقياس والتقييم وفق معايير محددة.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكن تقسيمها إلى ثمانية أبعاد سلوكية للأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي[3]:

- **مهارات في المهمات العلمية:** وتتمثل في قدرات مطورة من طرف الأفراد للتمكن من أداء المهام التقنية.
- **مهارات في المهمات غير العلمية:** تتمثل في قدرات مطورة من طرف الفرد للتمكن من التأقلم والعمل الجماعي
- **التواصل الشفهي والكتابي:** وهو القدرة على التواصل بوضوح وفعالية والتمتع بالثقة في النفس ولفت انتباه المتلقي.
- **الجهد المبذول في العمل:** ويقصد به مدى التزام الفرد وتحفيزه على القيام بعمله بكل طاقته.
- **الحفاظ على الانضباط الشخصي:** يقصد به تجنب السلوكات السلبية وانتهاك النظام الداخلي والغياب...
- **تسهيل العمل الجماعي:** يقصد به دعم ومساعدة زملاءه والمساهمة في العمل الجماعي ووحدة فريقه.

[1] Charles-Pauvers B, Commeiras N, Peyrat-Guillard D, Roussel P, «**Les déterminants psychologiques de la performance au travail** », un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Note 436 (06-9) septembre 2006, P03
[2] Charbonnier A, op.cit. p02
[3] Charles-Pauvers B, op.cit. P 04

- **الاشراف:** وهو القدرة على التأثير على مرؤوسيه وتعبر هذه المهارة عن الصفات القيادية والقدرة على إدارة الفريق.

- **الإدارة والتسيير:** وهي القدرة على تنفيذ المهام التي تتطلب تخصيص الموارد والتنظيم ومراقبة فعالية الفريق (مراقبة ورصد الأهداف وتطبيق القواعد) وتطوير القسم (زيادة الموارد البشرية والمالية والمادية).

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد سنحاول فيما يلي تلخيص أهمها[1]:

- **توضيح الأهداف:** تحديد الأهداف بصورة واضحة ودقيقة يرفع من قدرة الأفراد على فهمها وتحقيقها؛

- **تحديد الأدوار** :إذ تقع على الإدارة مسؤولية تحديد المهام للعمل بشكل منظم بعيداً الصراع والخلافات، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على التزام الفرد بالدور الممنوح له؛

- **المشاركة الفعالة في المؤسسة** :إذ تؤثر المشاركة على أداء الأفراد مما يزيد من التزامهم وولائهم لها وتمسكهم بالعمل في المؤسسة؛

- **وضع نظام للحوافز** :يشمل جميع أنواع الحوافز، فكلما استطاعت المؤسسة من وضع نظام عادل للحوافز لجميع الأفراد كلما شعروا باهتمامهم تجاهها؛

- **التدريب:** كونه يعد وسيلة للتنمية تمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في الأداء إذا تم استثماره وتوظيفه بشكل فعال؛

- **نمط القيادة:** كونها تمثل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة، لذا فالقيادة الواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد واستغلال طاقاتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منهم؛

[1] - مها صباح إبراهيم، نور علي سليمان، **"تأثير الالتزام التنظيمي في أداء الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية"**، *مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)*، المجلد 13، العدد 44، 2018، ص194؛
– إيناس محمد أبو عشيبة، عبد الحكيم ياسين حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 346.

- **أنظمة وإجراءات العمل:** تتمثل في مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها، فكلما اتسمت بالبساطة والسهولة والابتعاد عن التعقيد والتشدد كما تساعد على زياد التزام الأفراد وولائهم وتنمية روح الابداع لديهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

الفرع الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

نظرا لأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة يعمل كل منهما على التحسين والتطوير المستمر له، والبحث عن أسباب تدنيه والمشاكل التي يواجهها البحث عن حلول لها، لذا سنحاول فيما يلي عرض أهم الإجراءات التي تساعد على تحسين الأداء:

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** ويقصد به تحديد أسباب انحراف الأداء الفعلي للأفراد عن الأداء المعياري، وتمكن هذه العملية الإدارة من الكشف عن فعالية وموضوعية عملية التقييم.

2- **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والأفراد:** ويتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء الأفراد

3- **تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها، وذلك بالتعاون بين الإدارة والأفراد من جهة، وبين الإدارة والجهات الاستشارية المختصة من جهة أخرى

4- **الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المسؤولين والأفراد ذات أهمية في تحسين الأداء الوظيفي لهم.

المطلب الثالث: دوران العمال

يعد الاحتفاظ بالمواهب قضية بالغة الأهمية في زمن أصبحت فيه القدرات البشرية المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وقد نالت نية ترك العمل اهتماما خاصا من قبل قادة المؤسسات بشكل خاص خلال الاضطرابات الاقتصادية المتتالية التي مر بها القرن الواحد والعشرين، مما جعل الاحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون المهارات العالية أمرا صعبا، بسبب زيادة المنافسة الاغراءات الخارجية وندرة هذه الكفاءات، لذا تطلب على المؤسسات تحسين ممارساتها الإدارية والتنظيمية بهدف تحقيق أكبر فعالية في إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالماهرين منها، سنحاول فيما يلي عرض أهم المفاهيم المتعلقة بدوران العمال.

الفرع الأول: مفهوم دوران العمال

يعد معدل دوران العمل أحد أكثر الظواهر بحثا في السلوك التنظيمي، وذلك لأهمية وتعقيد هذه الظاهرة التي تجذب الاهتمام نظرا لبعدها النفسي والاقتصادي، وأهميتها التنظيمية، وبالتالي لابد لمديري إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعوامل الكامنة وراء نوايا لترك العمل[1].

كما يعرف دوران العمال بأنه توقف طوعي عن الانتماء إلى مؤسسة ما، وهو واحد من بين العديد من أشكال الانسحاب التنظيمي مثل التغيب والتأخر[2].

تشير نية الدوران إلى الاحتمال المقدر من الفرد لترك مؤسسته الحالية في مرحلة معينة في المستقبل القريب. كما تعرف نيات الدوران على أنها المؤشر الفوري لسلوك الدوران3.

تعرف نية دوران العمل الاتجاه السلوكي نحو الانسحاب من المؤسسة بينما دوران العمل يعتبر الانفصال الفعلي من المؤسسة[4].

الفرع الثاني: أنواع دوران اعمل:

يصنف دوران العمل بعدة طرق سنحاول تلخيصها فيما يلي[5]:

- **دوران العمل غير الاختياري** :من خلال إنهاء عمل الأفراد نظرا لضعف الأداء أو انتهاكات قانون العمل؛
- **دوران العمل الاختياري** :يرحل الأفراد بإرادتهم، وذلك نظرا لعدة عوامل، ومن بين أهم أسباب دوران العمل الاختياري عدم الرضا الوظيفي، الأجر ومستويات المزايا، الإشراف، مكان العمل، وأسباب شخصية وعائلية، فرص العمل في شركات أخرى .

---

[1] Long C. S, Perumal P & Ajagbe M. A, « **The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention (A Conceptual Model) »**, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 4, N° 2, June 2012, P 629.

[2] Nicholson N, Audia P. G & Pillutla M. M, **The Blackwell encyclopedia of management, organizational behavior"**, Blackwell Publishing Ltd, 2005, P 409.

[3] Tanwir A, Adnan R, « **Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals »,** *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol 1, N° 10, November 2011, P 57.

[4] Aydogdu S, Asikgil B. « **An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention »**, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, N° 03, 2011, P 46.

[5] Mathis R. L, Jackson J. H**, Human resource management ,** Thirteen Edition, Cengage Learning, 2010, P 160.

بالمقابل هناك نظرة أخرى تصنف دوران العمل على أساس كونه جيدا أو سيئا للمنظمة:

- **دوران العمل الوظيفي (Functional):** يتمثل في ترك الأفراد ذوي الأداء الضعيف والمخربون للعمل.
- **دوران العمل غير الوظيفي (Dysfunctional):** ترك الأفراد المتميزون وذوي الأداء للعمل خاصة في الأوقات الحرجة.

كما يترك الأفراد العمل لعدة أسباب، يمكن للمؤسسة السيطرة على جزء قليل منها لذلك هناك تصنيف آخر يستخدم العبارات التالية للتعبير عن دوران العمل:

- **دوران العمل غير المتحكم فيه** :يرحل الأفراد لأسباب خارج سيطرة صاحب العمل.
- **دوران العمل متحكم فيه** :يرحل الأفراد لأسباب يمكن لإدارة المؤسسة أن تؤثر فيها.

الفرع الثالث: قياس دوران العمال:

إن لظاهرة ترك العمل تأثيرات سلبية على إنتاجية وفعالية المؤسسة وهذا ما يفسر الاهتمام المبكر بدراستها، حيث أن فقدان المؤسسة لأحد أفرادها الأكفاء سيحملها تكاليف باهضة مثل تكاليف استقطاب فرد بديل، وتكاليف تدريبه، لذلك من الضروري قياس معدلات ترك العمل والتعرف على أسبابها، بغرض معالجة هذه الظاهرة؛ ويمكن حساب معدل ترك العمل باستعمال عدد الموظفين التاركين للعمل خلال فترة معينة، ومتوسط عدد الموظفين لنفس الفترة حسب المعادلة التالية :

$$\text{معدل ترك العمل} = \frac{\text{عدد الموظفين التاركين خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الموظفين خلال نفس الفترة}} \times 100\%$$

حيث أن:

$$\text{متوسط عدد الموظفين خلال الفترة} = \frac{\text{عدد الموظفين في بداية الفترة} + \text{عدد الموظفين في نهاية الفترة}}{2}$$

خلاصة الفصل الثاني:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق للنظام أو المسار الذي تحرص المؤسسات على اعتماده لإدارة مواردها البشرية من خلال الحرص على التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في عملية الاختيار والتعّيين وذلك عن طريق استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، سياسة الأجور والمكافآت وكيفية بناء نظام للتعويضات عادلاً ويتناسب مع جهود الأفراد المبذولة من جهة، وإمكانيات واستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى عملية التنمية والتدريب لتطوير مهارات وسلوكيات الأفراد في المؤسسة وتمكينهم من مواكبات التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال عملهم، وفي الأخير القيام بتقييم الأداء للتمكن من مقارنة الأداء الفعلي للأفراد مع الأداء المطلوب منهم وتحديد الانحرافات وتداركها كما يساعد على تحديد المكافآت والترقيات.

بالإضافة إلى ما سبق تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد هذا النظام بجملة من المدخلات المتمثلة تحسين الدعم التنظيمي للأفراد وتصورات حول مدى اهتمام وتقدير المؤسسة لجهودهم المبذولة، والحرص على توفير مناخ عمل جيد من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما تضمن الاستقرار والأمن الوظيفي للأفراد، والعمل على رفع مستويات التحفيز لديهم.

كما قمنا بعرض أهم مخرجات هذا النظام والتي تحرص إدارة الموارد البشرية على الحصول عليها والمتمثلة في الرفع من معدلات الرضا الوظيفي للأفراد وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي بالإضافة لتخفيض معدلات الدوران العمال الذي يكلف المؤسسة خسائر بشرية ومادية كبرى.

بعدما تعرفنا على مسار ادارة الموارد البشرية في المؤسسة سنحاول من خلال الفصل القادم شرح العلاقات التي تربط بين مكونات هذا المسار للتمكن من بناء نموذج تصوري للدراسة وبناء الاستبيان الذي سنوزعه على عينة الدراسة بالإضافة لعرض الخصائص الديموغرافية للعينة التي سنطبق علها هذه الدراسة.

الفصل الثالث

النموذج التصوري وأدوات الدراسة

تمهيد الفصل الثالث:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري للدراسة من خلال التعريف بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهميتها ومكانتها في المؤسسة والتوقعات المنظرة منها والتحديات التي تواجهها، بالإضافة لعرض أهم ممارساتها في المؤسسة والالتزامات التي تقدمها للأفراد والنتائج المتوقعة منهم، وقبل تقديم النموذج التصوري للدراسة ينبغي التذكير بالهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في تحديد كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، أو بعبارة أخرى تحديد المسار الذي يمكن من خلاله لإدارة الموارد البشرية التأثير على أداء الأفراد في المؤسسة وتحسينه لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وأهداف المؤسسة بصورة عامة.

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة سنحاول خلال المبحث الأول من هذا الفصل تقديم النموذج التصوري الذي قمنا ببنائه أو المسار الذي يمكن عبره لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على أداء الأفراد، وتحديد مختلف المتغيرات والعلاقات التي تربط فيما بينها من أجل البناء الدقيق لفرضيات البحث ثم اختبارها ميدانيا على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وسنقوم بعد ذلك من خلال المبحث الثاني ببناء الاستبيان الذي يعتبر الأداة التي تمكننا من جمع البيانات المتعلقة بالأفراد وذلك من خلال عرض كافة سلالم القياس المعتمد عليها، بالإضافة لبناء دليل المقابلة الذي سنستعين به حين اجراء المقابلات مع مديري المؤسسات محل الدراسة للتمكن من معرفة وجهة نظرهم وكيفية إدارتهم لموارد البشرية.

أما المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل فسنخصصه للتعرف على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصناعية والخدماتية.

المبحث الأول: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية المفتاح والدّعامة الأساسية للمؤسسة التي تمكنها من الحصول على أعلى المستويات من مشاركة الأفراد وإلهامهم في عملهم، حيث توفر لهم فرص كبيرة لتطورهم المهني، والرفع من انتمائهم للمؤسسة، وبشكل عام تقوم بالاهتمام برفاهيتهم والحرص على راحتهم عن طريق توفير الجو الملائم للعمل والابداع[1]، لذا تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الوسيلة التي تعتمدها الإدارة لإقناع الأفراد أن مجهوداتهم ومساهماتهم في أداء المؤسسة معترف بها، وذلك من خلال زيادة مهاراتهم ومعارفهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، وتنمية السلوكيات الإيجابية لديهم، ومنه يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في التأثير على مستوى أداء الأفراد وبالتالي أداء المؤسسة.[2]

ركزت العديد من الدراسات السابقة على دراسة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، الأداء التنظيمي ومؤشرات الموارد البشرية مثل (Boselie et al, 2005)[3]، (Bowen & Ostroff, 2004)[4] حيث تقترح الاهتمام بدراسة مسار إدارة الموارد البشرية كونهم يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية ليست عملية آلية ولكنها عملية بشرية بحد ذاتها، كما يميزون بين محتوى إدارة الموارد البشرية ومسار إدارة الموارد الشرية، ويقترحان أنه يجب دمجهما بشكل فعال من أجل ربط إدارة الموارد البشرية فعليًا بأداء الفرد وبالتالي أداء المؤسسة[5].

وبالتالي يمكن القول أن عملية إدارة الموارد البشرية تتم على شكل مسار مكون من جملة من المدخلات تؤدي إلى مجموعة من المخرجات سنحاول فيما يلي التعرف على هذا المسار أو الطريقة

---

[1] Sivapragasam P, Raya R.P**, « HRM and Employee Engagement Link : Mediating Role of Employee Well-being** », *Global Business Review,* vol 19 N°1, 2017, P 02

[2] Hauret L, Martin L, Omrani N, Donald R. W**, « Exposure, participation in human resource management practices and employee attitudes »,** *Luxembourg Institute of Socio-Economic Research - LISER* –, N° 16, September 2016, P04

[3]- Boselie P, Dietz G, & Boon C, « **Commonalities and contradictions in HRM and performance research** », *Human Resource Management Journal*, N° 15, 2005, P 68.

[4] Bowen D. E, & Ostroff C, « **Understanding HRM-Firm Performance Linkages: the Role of Strength of the HRM System** », *The Academy of Management Review*, vol 29, N° 0 2, 2004, P-P 203-221.

[5] Jokinen E, Heiskanen T, « **Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System ?** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 81, 2013, P132

الأمثل التي يمكن من خلالها لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على ممارساتها والمدخلات التي تحرص على تقديمها التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد وما يترتب عن ذلك من مخرجات أخرى، وذلك عن طريق وضع نموذج تصوري وطرح مجموعة من الفرضيات التي سنحاول إثباتها لاحقا.

المطلب الأول: العلاقات المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة العلاقات المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية مع المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز

الفرع الأول: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا أساسيا في نجاح أي مؤسسة، لأن أغلب المشاكل التي تعاني منها المؤسسات هي بشرية واجتماعية أكثر منها مادية وتقنية، لذا توفُر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة لا تعمل فقط على جذب الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة بل تهدف للحفاظ على الموارد البشرية الحالية، كما يلعب نظام المكافآت والأجور العادل على تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد[1]، بالإضافة إلى ذلك تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين تصورات الأفراد عن مدى اهتمام المؤسسة بهم وحرصها على راحتهم ومستقبلهم الوظيفي وتحسسهم بالأمن والعدالة وتحفزهم، ويمكن اعتبارها أهم عناصر (مدخلات) يمكن أن تقدمها إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها لأفراد لتمكنهم من تقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه نفترض:

الفرضية 01: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي والتحفيز.

سنحاول من خلال العناصر التالية التعمق أكثر وتحليل الفرضية السابقة وذلك عن طريق تجزئتها إلى فرضيات جزئية.

[1] Kaur A, « **Quality of Work Life** », *International Journal of Engineering Science and Computing*, Vol 06, N° 07, July 2016, P8305

1- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الدعم التنظيمي

يقصد بالدعم التنظيمي اعتقادات الأفراد حول مؤسستهم والتي قد تساهم في تصوراتهم كونها تثمن مساهماتهم وتقدرها وتهتم برفاهيتهم، لذا نتوقع أن ترتبط ممارسات الموارد البشرية بالدعم التنظيمي، لأنها تشير إلى الشعور بالاهتمام برفاهية الموظفين، حيث سلطت العديد من الدراسات الضوء على الارتباط الموجود بين ممارسات الموارد البشرية والدعم التنظيمي[1]، على سبيل المثال، وجد (Liu, 2004) أن تصورات الفرد لمستوى الأجور وفرص التطوير الوظيفي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي[2]. بينما وجد (Allen, shore, and Giffeth, 2003) أن تصورات المشاركة في صنع القرار وفرص النمو وعدالة المكافآت / التقدير كانت مرتبطة بشكل ثابت وإيجابي بالدعم التنظيمي[3]، وعليه نفترض أن:

الفرضية رقم (1-1): تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على الدعم التنظيمي المدرك للأفراد.

2- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية

يرى(Hackman et Oldhams, 1975) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتحدّد من خلال التفاعل بين البيئة المهنية والحاجات الشّخصية[4]، حيث أن بيئة العمل تعتبر المجال أو الفضاء لتحقيق رغبات الفرد والتي تعتبر الممون الأكبر للوصول لجودة حياة وظيفية أفضل وذلك من خلال الرضا عن المكافآت والترقيات، والاعتراف بأهمية الفرد والعمل على تحقيق آماله المهنية [5]، وذلك من خلال الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة تبني نظام أجور فعال وعادل،

---

[1] Latorre F, et al, op.cit, P02.

[2] Liu W, « **Perceived organisational support : Linking human resource management practices with important work outcomes** ». *Doctoral Dissertation. College Park: University of Maryland*, 2004, P 51.

[3] Allen D. G, Shore L. M, & Griffeth R. W, « **The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process** ». *Journal of Management*, Vol 29, N° 01, 2003, P114.

[4] Hackman J. R, Oldham, G. R, « **Development of the job diagnostic survey** », *Journal of Applied Psychology*, Vol 60, N° 02, 1975, P 161.

[5] Rethinam, Seelan G, Maimunah I, « **Constructs of Quality of life: a perception of information and technology Professionals** », *European Journal of Social Sciences*, Vol 07, N° 01,2007, P 58.

توفير فرص لتكوين وتطوير الأفراد مما يمكنهم من التقدم والترقية وبالتالي تحسين مسارهم الوظيفي، ومن بين الدراسات التي أثبت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية الدراسة التي قام بها (Jokinen E, Heiskanen T, 2013)[1]، وبناءا عليه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (1-2): تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على جودة الحياة الوظيفية للإفراد

3- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأمن الوظيفي

تنطوي استراتيجية إدارة الموارد البشرية على علاقة عمل طويلة الأمد، وتتمثل الخاصية الأساسية لهذه العلاقة في شعور الأفراد بالأمن الوظيفي، ومن المرجح أن يعزز هذا الشعور الثقة لدى الأفراد، وبالتالي رغبة أكبر في المعاملة بالمثل في علاقة العمل، رغم أن الوعد بالأمن الوظيفي قد لا يكون عنصرًا أساسيًا ضمن مجموعة ممارسات الموارد البشرية، إلا أن القلق بشأن رفاهية الأفراد على المدى القصير والطويل في محتوى ممارسات الموارد البشرية، والتي من المرجح أن تكون ميزة الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية يعزز الشعور بالأمن الوظيفي، كما أن الزيادات في ممارسات العمل المرنة والحاجة إلى تحقيق تغيير تنظيمي سريع قد أدى إلى زيادة انعدام الأمن الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك فإن أحد أهداف إدارة الموارد البشرية يتمثل في تعزيز التزام الأفراد ويمكن تحقيق ذلك على أفضل وجه من خلال ممارسات الموارد البشرية التي تعزز الأمن الوظيفي والمعاملة العادلة في المؤسسات المعاصرة، ومن المرجح أن يكون تعزيز إدراك الأفراد للأمن الوظيفي عنصرًا أساسيًا في المناخ النفسي لتحسين التزام الفرد بالمؤسسة. حيث تؤكد عدة أدلة على أن بعض ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تعزز الشعور بالأمان الوظيفي[2]، حيث أظهرت أعمال كل من Cappelli,

[1] Jokinen E, Heiskanen T, op.cit, P136 .
[2] Latorre F et al, op.cit, P 03.

(P 1999)[1] و [2](Collings D.G et al, 2019) أن ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام يمكن أن تعزز تصورات الأفراد حول الأمن الوظيفي في المؤسسة[3]، وعليه نفترض:

الفرضية رقم (1-3): تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على تصورات الأفراد حول الأمن الوظيفي في المؤسسة.

4- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التحفيز

يعتبر التحفيز من أهم المهارات الإدارية التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية، وذلك لأنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق زيادة ولاء الأفراد، وكذلك رفع مستوى الأداء والالتزام لديهم[4]، كما يشير المنهج النفسي لإدارة الموارد البشرية إلى أن بعض الممارسات يمكن أن تزيد من تحفيز الأفراد وبالتالي رضاهم الوظيفي، مما قد يؤثر على سلوكهم وأدائهم في المؤسسة والذي يكون له تأثيراً إيجابياً على إنتاجية المؤسسة وربحيتها[5]، وعادة ما يرتبط التحفيز بالمكافآت والأجور كون الأفراد يعملون مقابل الحصول على الرواتب أو الأجور، وعلى الرغم من ذلك هناك عدة طرق لمكافأتهم على المهام التي يقومون بها وتحفيزهم لبذل جهد أكبر[6]، كما أنه حسب (Danish and Usman, 2010) تعتبر الحوافز والمكافآت والترقيات العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحفيز الأفراد

[1] Cappelli P, **The new deal at Work: Managing the market driven workforce**, Boston, M A Harvard Business School Press,(1999), P 7.
[2] Collings D.G, Wood G.T, Szamosi L.T, **Human Resource Management Acritical approach,** 2 Edition, Routledge London, 2019, P 03.
[3] Latorre F et autres, op.cit. P 03
[4] Stachowska S, Czaplicka-Kozłowska I Z, « **Motivating Employees Of The Higher Education Instituton: Case Study Of Academic Teachers** », *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol 41, N° 4, 2019, P 589.
[5] Lacoursière R, Fabi B, St-Pierre J, Arcand M, « **Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste** », *Revue Internationale P.M.E,* vol 18, N° 2, 2005, P 47.
[6] Akafo V, Boateng P A, « **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation** », *European Journal of Business and Management*, Vol 7, N° 24, 2015, P113

كما تعد بمثابة وسيلة لزيادة السلوكيات المرغوبة فيها والتي تكسبهم ميزة تنافسية تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها[1]. وعليه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (1-4): تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على تحفيز الأفراد في المؤسسة.

الفرع الثاني: علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الرضا الوظيفي

يقترح نموذج التبادل الاجتماعي أنه إذا قدمت المؤسسة شيئًا يُنظر إليه على أنه إيجابي، فسوف تتلقى بدورها رد فعل عاطفي إيجابي، لذلك من المتوقع أن تؤدي ممارسات الموارد البشرية الإيجابية إلى المخرجات الإيجابية من قبل الأفراد[2]، كما ركزت الأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية بشكل عام على دراسة المخرجات أو النتائج على المستوى الفردي المتمثلة في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي مثل دراسة (Oramana Y, et al, 2011)[3]، وفي هذا السياق أكد (Wright et al, 2003) على ضرورة الاهتمام بدراسة مخرجات ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالمؤسسة مثل الأداء المالي للمؤسسة، الإنتاجية، نوعية الخدمات المقدمة، وتلك المتعلقة بالأفراد مثل الغياب، نية ترك العمل، نوعية الأداء المقدم في المؤسسة[4].

كما أظهرت دراسة كل من (Guest and Conway,1999)[5] أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل جيد، يرتبط بمستويات أعلى من الرضا، ومنه يمكن القول أن وجود ممارسات الموارد البشرية هو مصدر رضا في حد ذاته، بسبب الإشارات الإيجابية التي تقدمها[6]. كما ركز الباحثون

---

[1] Danish R.Q, Usman H, « **The impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation : an empirical study from Pakistan** », *International Journal of Business and Management*, Vol 5, N° 02, February 2010, P164.

[2] Latorre F et al, op.cit. P 03

[3] Oramana Y, Unakıtana G, Selen U, « **Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research : Job Satisfaction** », *Procedia Social and Behavioral Sciences*, N° 24, 2011, P 414.

[4] Wright P.M, Gardner T.M, Moynihan L.M, « **The impact of HR practices on the performance of business units** », *Human Resource Management Journal*, Vol 13, N° 03, 2003, P 23

[5] Guest D. E, & Conway N, **« Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the Uk** ». *British Journal of Industrial Relations*, Vol 37, N° 03, 1999, P 384.

[6] Latorre Fet al, op.cit, P 03

البريطانيون على الاختلافات الموجودة بين مفهوم هارفارد للالتزام في إدارة الموارد البشرية ومفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يرون أن مفهوم هارفارد "قائم على أسس فلسفية تتمثل في الاعتقاد بأن ممارسة وفوائد إدارة الموارد البشرية يمكن تحقيقها من خلال آليات جديدة"، ويطلق عليه اسم إدارة الموارد البشرية "اللينة"، في حين أن المفهوم الاستراتيجي "يكاد يكون موحدًا في التوجه ويعرض تأييدًا فريدًا تمامًا للقيم الإدارية"، يطلق عليه اسم إدارة الموارد البشرية "المتشددة".

من الناحية النظرية، تلبي إدارة الموارد البشرية اللينة احتياجات الأفراد كغاية في حد ذاتها، كما يؤدي استخدام الممارسات المناسبة بالإضافة إلى التواصل والتحفيز والقيادة إلى التزام الأفراد في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية المتشددة بالاستخدام الفعال للموارد البشرية وتركز الجوانب الكمية والحسابية والتجارية لإدارة رأس المال البشري مثله مثل أي مورد اقتصادي آخر.[1]

يشير النموذج اللين لإدارة الموارد البشرية، إلى وجود علاقة بين استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة والمواقف الإيجابية للأفراد، على سبيل المثال، أثبتت دراسة كل من (Ting, 1997)[2] و(Guest, 2002) [3] وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي نتيجة تطبيق مستويات معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية[4]، كما أشار (Bekru et al , 2017) في دراستهم إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي طريقة توفر الرضا للأفراد بناءً على عملهم في مختلف مجالات[5]، بالإضافة إلى ذلك، خلصت العديد من الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقدم مساهمة إيجابية في إرضاء الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة، حيث أجرى (Gould-Williams,

[1] Edgar F, Geare A, « **HRM practice and employee attitudes : different measures – different results** », *Personnel Review,* Vol 34, N° 5, 2005, P 535

[2] Ting, Y, « **Determinants of job satisfaction of federal government employees** », *Public Personnel Management*, 1997, Vol. 26 No. 3, p. 322.

[3] Guest, D.E, « **Human resource management, corporate performance, and employee wellbeing: building the worker into HRM** », *Journal of Industrial Relations*, 2002, Vol 44, N° 03, P 352.

[4] Edgar F et al, op.cit, P 537.

[5] Bekru E. T, Cherie A, & Anjulo A. A, « **Job satisfaction and determinant factors among midwives working at health facilities in Addis Ababa city** », *Ethiopia PloS one*, Vol 12, N° 02, 2017.

2003)[1] دراسة في المؤسسات الحكومية المحلية في المملكة المتحدة لفحص ممارسات الموارد البشرية، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية تقدم مساهمة إيجابية في الرضا الوظيفي وزيادة الثقة في مكان العمل والالتزام والمشاركة والأداء، وبالتالي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها،[2] وبناءً على ما سبق نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (2): تُؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابيا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد، من بينها دراسة كل من (Korde & Laghate, 2015)[3]، و (Shakeel & Lodhi, 2015)[4] و(Guest, D.E, 2002)[5] حيث أجريت هذه الدراسات في قطاعات مختلفة وبلدان مختلفة وتكشف معظمها عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأفراد في المؤسسة، كما تعتبر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رئيسي في زيادة أداء الأفراد، مما يؤدي بالمؤسسات إلى تحقيق أهدفها، وبالتالي يجب على المؤسسة النظر إليها كطريقة أساسية لتحقيق أهدافها من خلال أداء الأفراد، لذا يجب على المديرين أن يحرصوا على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة صحيحة لأن نجاحها يعتمد على طريقة التنفيذ، وبالتالي يجب عليهم إيلاء اهتمام كبير لطريقة التنفيذ لتجنب أي خطأ يسبب الفشل[6]. كما خلصت نتائج دراسة (Nabi

---

[1] Gould-Williams J, « **The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance : a study of public-sector organizations** », *International journal of human resource management,* Vol 14, N° 01, 2003, P 39.

[2] Miraa M.S, Choong Y .V, Thim C.K, **« The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance »,** *Management Science Letters,* N° 9, 2019, P 773

[3] Korde, A, & Laghate K, « **Is There Any Impact of Training on the Performance of Selected Public Sector Banks?**», *Annual Research Journal of Symbiosis Center For Management Studies*, Vol 3, April 2015, P 153

[4] Shakeel S, & Lodhi S, « **Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan** », *The International Journal of Business & Management,* Vol 3, N°11, 2015 P 08.

[5] Guest, D.E (2002), op.cit, P 352.

[6] Mira M.S et al, op.cit, P 773.

and al, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي وأكد على ضرورة اهتمام المؤسسة بعملية اختيار وتعيين الأفراد والحرص على تدريبهم لما لهم من آثار إيجابية على أدائهم الوظيفي في المؤسسة، بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء التي تمكن من تحديد النقائص والفوارق بين الأداء المعياري المطلوب والأداء الحقيقي مما يسمح للمؤسسة بتدارك الانحرافات وتصحيحها[1]، وعليه نفترض

الفرضية رقم (3): تُؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثاني: العلاقات المباشرة لمدخلات نظام إدارة الموارد البشرية

بهدف التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد تعمل المؤسسة على اتباع مسار معين من خلال الاستثمار في أفرادها وذلك عن طريق توفير لهم جملة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي المدرك، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، التحفيز وعليه نقترح الفرضية التالية التي سنحاول تفصيلها من خلال الفروع القادمة:

الفرضية (04): تؤثر مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية ايجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الأول: العلاقة بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي

وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي من المرجح أن تؤدي المستويات العالية من الدعم التنظيمي المتصور إلى إحداث تأثيراً إيجابياً، مما يزيد من احتمال حدوث استجابة متبادلة، دعمت هذه النظرية وجهة النظر القائلة بأن الدعم التنظيمي يساهم في الرضا الوظيفي العام من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية، وزيادة توقعات الأداء والإشارة إلى توفر المساعدة عند الحاجة إليها. كما يمكن أن يولد هذا الدعم لدى الأفراد موقفًا إيجابيًا من وظائفهم، مما يجعلهم يشعرون بالرضا[2]. ولقد

[1] Nabi Md N, Syduzzaman Md, Shayekh Md M, « **The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh** », *Human Resource Management Research,* Vol 06, N°02, 2016, P 53

[2] Latorre F et al, op.cit, P 03

أثبتت العديد من الأبحاث أن الدعم التنظيمي يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالرضا الوظيفي منها الدراسة التي قام بها كل من (Rhoades and Eisenberger, 2002)، والتي خلصت على أن الدعم التنظيمي يرتبط بمجموعة من السلوكيات والمواقف، بما في ذلك الرضا الوظيفي[1]، وعليه نفترض:

الفرضية رقم (4-1): يؤثر الدعم التنظيمي المدرك إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية أو المحددات التي تعبر عنها، وعادة ما يتضمن مصطلح جودة الحياة الوظيفية المبادرة الإدارية لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد، كما تعد جودة الحياة الوظيفية من العوامل الأساسية للدافعية نحو العمل، كما أن لها هدفين أساسين الأول هو زيادة الإنتاجية، أما الثاني فيتمثل في الرضا الوظيفي للأفراد وتتضمن العلاقة بين الأفراد وبيئتهم المهنية العامة بكل أبعادها الإنسانية، التقنية والاقتصادية[2]. ومن بين الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع الدراسة التي قام بها (Mallikarjuna N.L, 2015) حيث أثبتت ووجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي[3]، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن توفر المؤسسة على جودة الحياة الوظيفية يؤثر على الرضا والوظيفي لأفرادها ومنه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (4-2): تؤثر جودة الحياة الوظيفية إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

[1] Rhoades L, & Eisenberger R, op.cit, P 698

[2] Sharma P, Gupta M, « **Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of Bsnl Employees in Jammu Region** », *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, Vol 02, 2011, P 80.

[3] Mallikarjuna N.L, « **Quality Of Worklife from an Employee perspective: A review based on Automobile Industry** », *Adarsh Journal of Management Research*, Vol 08, N° 01, 2015, P 32.

الفرع الثالث: العلاقة بين الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي

ارتبط مفهوم الأمن الوظيفي بعدة متغيرات حيث يعد عامل جوهري لتحقيق الاستقرار الوظيفي، وزيادة الإنتاجية وجودة الأداء حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالأمن الوظيفي يصبحون قادرين على مقاومة كل التغيرات، ومن ناحية أخرى، الأفراد لا يتمتعون بالأمن الوظيفي في مؤسساتهم؛ يكونون أقل انخراطًا في عملهم ونشاطهم التنظيمي[1]. بالإضافة إلى ما سبق يفسر الأفراد ضمان الأمن الوظيفي على أنه إشارة تدل على أن المؤسسة تهتم برفاهيتهم ومستقبلهم، وبالتالي من المرجح أن يولد تبادلًا إيجابيًا ويعزز علاقة العمل، كما يُنظر إلى الأمن الوظيفي عمومًا على أنه سابق للرضا الوظيفي[2]، وقد أثبتت دراسة كل من (Sverke M, 2002)[3]، (Buitendach and De Witte, 2005)[4]، (Hellgren, Sverke and Isaksson, 1999)[5] وجود علاقة بين انعدام الأمن الوظيفي وانخفاض الرضا الوظيفي، كما اثبتت دراسة كل من (Böckerman P et al 2011,)[6]وجود علاقة إيجابية بين الأمن الوظيفي والرضا وظيفي، وعليه نفترض:

الفرضية رقم (4-3): يؤثر الأمن الوظيفي إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

---

[1] Butt R. S, Wen X, Hussain R. Y, and Pervaiz S, « **Motivational Factors of Employees Job Satisfaction and Mediated Model of Happiness at Work : Evidence from the Telecom Sector of Pakistan »,** *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol 8, N° 4, April 2021, P 218.

[2] Latorre F and al, op.cit. P 04

[3] Sverke M, Hellgren J, & N€aswall K, « **No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences** », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 03, N° 07, 2002, P 249.

[4] Buitendach J. H, & De Witte H, « **Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal** », *South African Journal of Business Management*, Vol 02, N° 36, 2005, P 34.

[5] Hellgren J, Sverke M, & Isaksson K, « **A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, N° 08, 1999, P 186 .

[6] Böckerman P, Ilmakunnas P, Joha E, **« Job security and employee well-being: Evidence from matched survey and register data** », *Labour Economics*, N°18, 2011, P 553

الفرع الرابع: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

تظهر ضرورة التحفيز في المؤسسة من خلال الفرق الكبير الموجود بين أداء الفرد المحفّز وأدائه عدا ذلك، لذا فللحوافز أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، إذا تم استخدمها بطريقة عقلانية لا تؤدي فقط إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات الأفراد المختلفة المادية والمعنوية مما يشعرهم بالارتياح والسعادة من خلال ما حققوه من رضا[1].

كما أظهرت الدراسات أنه من أجل تحسين أداء الأفراد يجب رفع مستوى رضاهم الوظيفي من خلال التركيز على تقديم لهم المكافآت المالية والمعنوية بغرض تحفيزهم[2]، كما أثبت (Ali et Ahmed, 2009) أن الأفراد الذين يتلقون مكافآت بصورة مستمرة يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي[3]، وبناءً عليه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (4-4): يؤثر التحفيز إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثالث: العلاقات المباشرة للرضا الوظيفي

سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة العلاقات المباشرة للرضا الوظيفي والتي سنتطرق لها بالتفصيل من خلال الفروع التالية:

---

[1] نبيلة بوودن، "**الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية Vroom للدافعية–دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة–**"، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، العدد 10، جوان 2017، ص 325.

[2] Tănăsescu C.E, LEON R.D, « **Human Resources Practices in the Romanian Banking System : Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance** », *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol 07, N° 04, 2019, P 470.

[3] Ali. R., Ahmed M.S, « **The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study** », *International Review of Business Research Papers,* vol 5 N° 04, 2009, P 276.

الفرع الأول: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

لطالما كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مثيرة للجدل، حيث تعددت الأبحاث التي تطرقت لهذا الموضوع مثل الدراسة التي قام بها(Laffaldano and Muchinsky, 1985) والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية صغيرة تقدر ب (0.17) بين الرضا الوظيفي والأداء[1]، كما تشير الدراسة التي قام بها كل من (Harrison, Newman, & Roth, 2006) إلى وجود علاقة إيجابية الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والتأخيرات، الغياب وترك العمل[2].

في حين اتجهت مجموعة من الدراسات إلى اعتماد فكرة أن الفرد الذي يتسم بسلوك إيجابي في مكان العمل يتمتع بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي، ونتيجة لذلك، يكون أكثر توجهاً نحو زيادة أدائه الوظيفي[3]، فحسب الدراسة التي أجراها (Ahmad, Ing & Bujang, 2014) فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتوصية إدارة الموارد البشرية للعمل على فهم احتياجات الأفراد وتلبيتها من أجل تحسين أداءهم الوظيفي[4]. وحسب (Pugno & Depedri, 2009) فإنه يوجد ارتباط قوي بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي[5]، وحسب دراسة (Shore & Martin, 1989) فإن ارتباط الالتزام التنظيمي مع نية ترك

[1] Iaffaldano M. T, & Muchinsky P. M, « **Job satisfaction and job performance: a meta-analysis** », *Psychological Bulletin*, N° 97, 1985, P251.

[2] Harrison D. A, Newman D. A, & Roth, P. L, « **How important are job attitudes? meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences** », *Academy of Management Journal*, Vol 49, N°2, 2006, P 305.

[3] Tănăsescu C.E, LEON R.D, op.cit, P 470

[4] Ahmad R, Ing H.E, & Bujang S, « **Relationship between selected factors of job satisfaction and job performance among workers at palm oil industries** », *International review of management and business research*, Vol 03, N° 03, 2014, P1751

[5] Pugno M, & Depedri S, « **Job performance and job satisfaction: an integrated survey** », *Economia Politica*, Vol 27, N° 01, 2009, P 175

العمل أقوى منه مع الرضا الوظيفي، بينما ارتباط الرضا الوظيفي مع الأداء الوظيفي أقوى من ارتباط الالتزام التنظيمي مع الأداء الوظيفي[1].

من ناحية أخرى، يرى (Lawler and Porter, 1967) أنه يجب الاهتمام بتحسين مستوى الرضا الوظيفي للأفراد لأنه يؤثر على الغيابات ونية ترك العمل أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي فيرى أن الأداء الوظيفي فهو من يؤثر على الرضا الوظيفي وليس العكس[2].

كما يعتبر كل من (Miao, Humphrey, and Qian, 2017) أن الأداء الوظيفي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وليس العكس[3]

بالإضافة إلى الإشكالية المطروحة حول قوة العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والأداء، هناك أيضا عدة التساؤلات بشأن اتجاه العلاقة السببية حيث خلص (Schneider, Hanges, Smith and Salvaggio, 2003) في دراستهم إلى أن العلاقة قوية في الاتجاهين الرضا الوظيفي – الأداء، والأداء– الرضا الوظيفي[4].

كما توجد بعض الدراسات التي توجهت إلى افتراض وجود علاقة تبادلية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي واعتمدت في تحليلها على النماذج السببية أو نماذج الارتباط عبر التأخر، بالإضافة لإدخال متغيرات وسيطية ومعدلة لدراسة العلاقة بينهم.[5]

وبالتالي يوجد عدة نماذج مختلفة يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي سنحاول تلخيصها في الشكل التالي:

---

[1] Shore L.M, & Martin H.J, « **Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions**», *Human Relations*, Vol 42, N° 07, 1989, P625

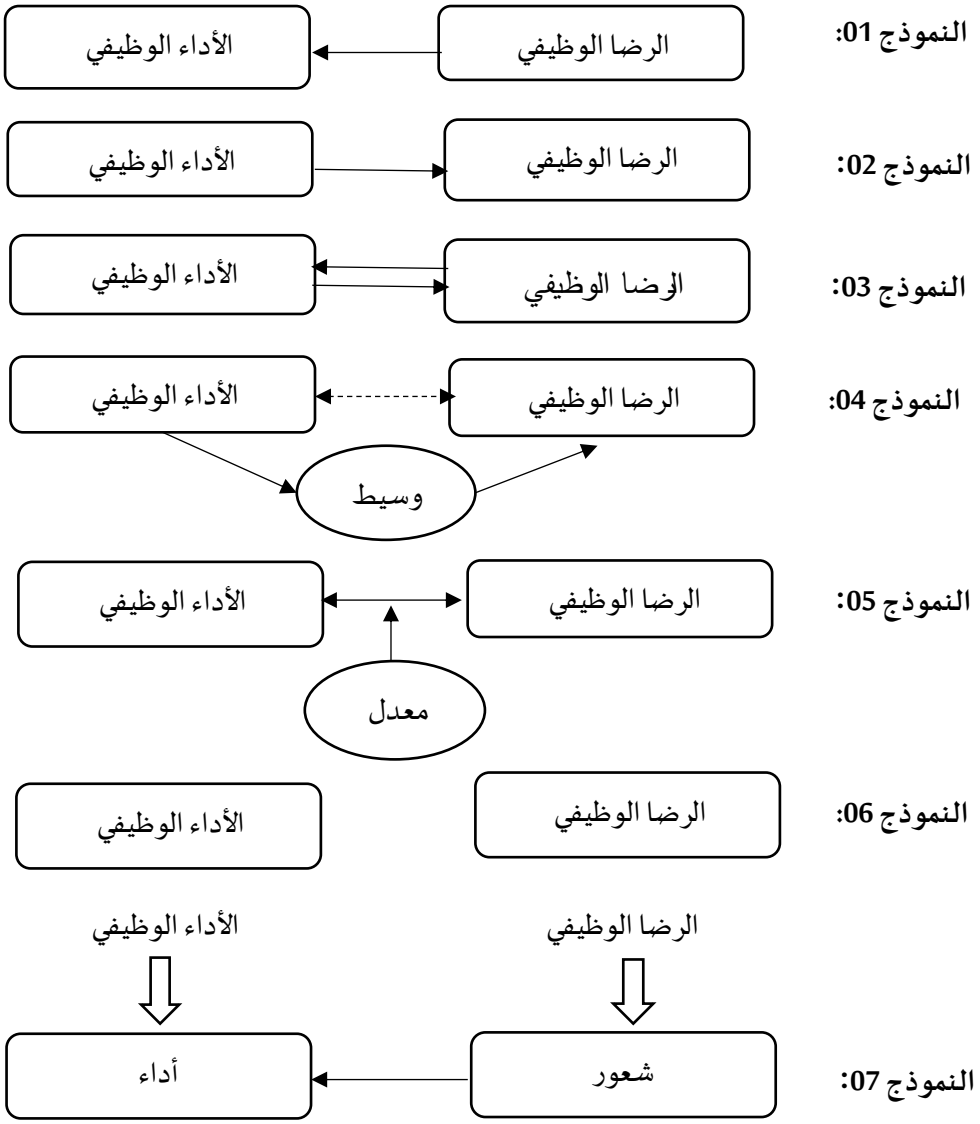
[2] Lawler E.E, & Porter L.W, « **The effect of performance on job satisfaction** », *Industrial Relations*, Vol 07, N° 01, 1967, P28

[3] Miao C, Humphrey R.H, & Qian S, « **A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes** », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 90, N° 02, 2017, P 178

[4] Schneider B, Hanges P. J, Smith D. B, & Salvaggio A. N, « **Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?** », *Journal of Applied Psychology*, N° 88, 2003, P-P 836-851.

[5] Timothy A. Judge and all, « **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review** », *Psychological Bulletin*, Vol 127, N° 03, 2001, P-P 378-380

الشكل رقم (1.3): نماذج العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي



Source : Timothy A. Judge and all, op.cit. 377

بالرغم من أهمية هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها إلا أن معظم الباحثين والدراسات الحديثة يزعمون أن الرضا الوظيفي يولد الأداء الوظيفي، بمعنى آخر، يعكس الرضا الوظيفي مدى شعور الأفراد بالرضا في العمل ومدى تكريسهم لجهودهم من أجل نجاح المؤسسة؛ وبالتالي فإنه إذا كان مستوى رضاهم الوظيفي مرتفعًا، فإنهم أكثر اهتمامًا بزيادة أدائهم، والمساهمة في نجاح الشركة[1]، سنحاول من خلال الجدول التالي عرض أهم الدراسات الحديثة التي أكدت هذا التوجه.

[1] Tănăsescu C.E, LEON R.D, op.cit, P 471

الجدول رقم (1.3): ملخص لأهم الدراسات الحديثة التي قامت بتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

الباحث / السنة	خصوصية الدراسة والنتائج المتوصل إليها
Valaei and Jiroudi 2016	– دراسة وتحليل قطاع الاعلام
	– استخدام الاستبيان المتعلق بالرضا الوظيفي المطور من طرف Spector (1997) بالإضافة إلى الاستبيان الخاص بالأداء الوظيفي المطور من قبل Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli (1997)
	– أسفرت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد
	– دراسة وتحليل قطاع النقل البحري
Pang and Lu 2018	- استخدام استبيان الرضا الخاص بولاية Minnesota المطور من طرف Weiss, Davis and English ,Lofquist (1967) بالإضافة إلى استبيان الأداء المطور من قبل Venkatraman and Ramanujam (1986) and Nkomo (1987)
	– أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي
Rezaee, Khoshsima, Zare-Bahtash, and Sarani 2018	– دراسة وتحليل قطاع التعليم
	– استخدام نموذج الرضا الوظيفي الذي طوره Spector (1985) ونموذج الأداء الوظيفي لـ Moafian and Pishghadam (2009)
	– دلت النتائج على أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء المعلمين
Yuen, Loh, Zhou and Wong 2018	– دراسة وتحليل سلوك الضباط البحريين
	– لتقييم الرضا الوظيفي تم استخدام نموذج Reichers, and Hudy ,Wanous (1997)، أما لقياس الأداء فقد تم استخدام منهج Sánchez Beaskoetxea and Coca García (2015)
	– أوضحت النتائج أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأداء الوظيفي.
Asad khan, Md Yusoff, Hussain, and Binti Ismail 2019	– دراسة وتحليل سلوك عمال الجامعات الحكومية.
	– تم قياس الأداء الوظيفي باستخدام مقياس Shahzad, Bashir, and Ramay (2008) بينما تم تقييم الرضا الوظيفي باستخدام مقياس Egan, and O'Reilly ,Tsui (1992)
	– يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر وكبير بالأداء الوظيفي

Source : Tănăsescu C.E, LEON R.D, op.cit, P 471

بناءً على الجدول السابق نلاحظ أن الباحثين تمكنوا من اثبات وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء الوظيفي وذلك بالاعتماد على مقاييس مختلفة وفي عدة قطاعات وبالاعتماد على ما سبق نفترض:

الفرضية رقم (05): يؤثر الرضا الوظيفي إيجابا على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمال (نية ترك العمل)

حسب (Hackman & Oldham, 1975) يرتبط الرضا الوظيفي المرتفع بزيادة في الإنتاجية وانخفاض في معدل التغيب عن العمل ودوران العمال[1]، كما أثبتت عدة دراسات منها (Carsten and Spector, 1987)[2]، (Tett and Meyer, 1993)[3]، و(Chung E. Ket all, 2017) [4]وجود العلاقة السلبية بينهما، وحسب (Russ and McNeilly, 1995) فإن الرضا الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي الذي بدوره يوثر على نية الأفراد لترك العمل[5]، كما اعتبرت الأبحاث التي قام بها (Wheeler et all ,2007) حول معدل دوران العمال أن الرضا الوظيفي يعتبر كمتغير مهم في فهم الأفراد الذين يتركون المؤسسة اختياريا أو الذين كانت لديهم النية المسبقة لترك العمل كعثورهم على عمل آخر[6]، كما توصلت الدراسات إلى أن نية ترك العمل ترتبط بعدة عوامل مثل العمر والجنس

[1] Hackman, J. R, & Oldham, G. R, op.cit, P 162

[2] Carsten J.M, Spector P.E, **« Unemployment, job satisfaction, and employee turnover : a meta-analytic test of the Muchinsky model** », *J. Appl. Psychol*, N° 72, 1987, P 377.

[3] Tett R.P, Meyer J.P, « **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic findings** », *Pers. Psychol*, N°46, 1993, P 285.

[4] Chung E. K, Jung Y, Sohn Y. W, « **A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners** », *Safety Science*, N°98, 2017, P 93.

[5] Russ F.A, McNeilly K.M, « **Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions : the moderating effect of experience, gender, and performance** », *Journal of Business Research*, N° 34, 1995, P57.

[6] Wheeler A.R, Coleman Gallagher V, Brouer R.L, Sablynski C.J, **« When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover : the moderating role of perceived job mobility** », *J. Manage. Psychol*, N° 22, 2007, P 204.

مستوى التعليم، جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على نية الفرد في ترك المؤسسة[1]. وبناء على ما سبق قمنا باقتراح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (06): يؤثر الرضا الوظيفي سلبا على نية الأفراد في ترك العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الرابع: علاقات الوساطة في النموذج

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة حيث سنعمل على تحليل علاقات الوساطة البسيطة والمزدوجة الموجودة في النموذج.

الفرع الأول: مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على النتائج من خلال تصورات الأفراد ومواقفهم، وبالتالي يمكن القول أنها تؤثر على سلوك الأفراد ضمن إطار التبادل الاجتماعي وعلاقات العمل، لذا قمنا بتسليط الضوء على دور تصورات الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، التحفيز من خلال الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها في الفروع السابقة والتي أثبتت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والمدخلات وأن الرضا الوظيفي هو نتيجة لها[2]. بناءً عليه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية (07): تتوسط مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية العلاقة بين الممارسات المطبقة والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

للتمكن من دراسة الفرضية السابقة قمنا بتجزئتها وتحليلها حيث نجد أن المكافآت المادية مثل (الرواتب والأجور) تساهم في زيادة الدعم التنظيمي المدرك. وبعبارة أخرى، فإن الزيادات في المكافآت

[1] Mahfuzur R H M, Valliappan R, « **Employee Turnover Intention through Human Resource Management Practices: A Review of Literature** », *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, N° 01, 2020, P 24

[2] Latorre F et al, op.cit. P 04

المادية والمكافآت المعنوية التي ينسبها الفرد إلى تصرفات المؤسسة ستزيد من الدعم المتصور[1]، والذي بدوره يحسن من مخرجات الأفراد مثل الرضا والأداء الوظيفي، ومن جهة أخرى تعتبر جودة الحياة الوظيفية مجموعة من الأساليب، مثلها مثل مجموعات العمل المستقلة، والمشاركة العالية للأفراد، التي تهدف إلى تعزيز رضا الوظيفي وزيادة إنتاجية الأفراد، كما سلط كل من (Hackman and Oldham's, 1980) مزيدًا من الضوء على بنيات جودة الحياة الوظيفية QWL فيما يتعلق بالتفاعل بين بيئة العمل والاحتياجات الشخصية للأفراد والحياة الوظيفية التي توفرها لهم إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ومستوى إنتاجيتهم[2]، حيث تعتبر بيئة العمل القادرة على تلبية الاحتياجات الشخصية للأفراد بمثابة تأثير إيجابي للتفاعل، مما سيؤدي إلى توفير جودة حياة وظيفية ممتازة وبالتالي زيادة مستوى الرضا لدى الأفراد، كما يمكن اعتبار جودة الحياة الوظيفية كبيئة عمل الملائمة التي توفرها إدارة الموارد البشرية والتي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي من خلال تزويد الأفراد بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فإن الفرد الذي يكون غير راضٍ عن المكافآت التي يتحصل عليها، قد يكون راضيًا عن الأمن الوظيفي الذي يشعر به ومحيط العمل الذي ينشط فيه وسيستمتع إلى حد ما بفرصة العمل التي توفرها المؤسسة لنموه الشخصي والمهني، كما تصورتها المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف المعيشة أنها بنية متعددة الأبعاد، تتكون من عدد من العوامل المترابطة وتتمثل في الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والتحفيز والصحة والسلامة والرفاهية والأمن الوظيفي، والأداء وتنمية الكفاءة والتوازن بين العمل والحياة غير العملية[3]. كما أثبتت دراسة (Danish,& Usman, 2010) أنه بالإضافة للعلاقة الموجودة بين الأجور والتحفيز هناك علاقة معنوية بين الأجور والرضا الوظيفي وبين التحفيز والرضا الوظيفي[4]، وبناءً عليه يمكن القول أن

[1] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. « **Perceived organizational support** », *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, N° 03, 1986, P 504.
[2] Sashkin M, « **Work redesign J.R Hackman, G.R Oldham Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp** », *Group & Organization Management*, Vol 07, N° 121, 1982, P 123.
[3] Shahbazi B, Shokrzadeh S, Bejani H, Malekinia E, Ghoroneh D, « **A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* N° 30, 2011, P 1556
[4] Danish R.Q, Usman H, op.cit, P 163.

الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز يلعبون دور الوسطاء للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، لذلك نفترض:

الفرضية (7-1): يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية (7-2): يتوسط الأمن الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية (7-3): تتوسط جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية (7-4): يتوسط التحفيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

أثارت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك الأداء والرضا الوظيفي للأفراد الكثير من الاهتمام حول العالم على مدار عدة سنوات، حيث اقتصرت العديد من الأبحاث على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك الأفراد وأدائهم في المؤسسة مثل دراسة (Kehoe and Wright, 2013)[1] و (Wright P.M et al , 2003)[2] أو على الرضا الوظيفي مثل دراسة (Costen et Salazar, 2013)[3]، ومن جهة أخرى قام الباحثون بدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للأفراد منها دراسة (Judge et al, 2001)[4].

[1] Kehoe R, Wright PM, « **The impact of high-performance human resource practices on employee attitudes and behavior** », *Journal of Management*, vol 39, N° 02, 2013, P 383.
[2] Wright P.M et al, op.cit, P32
[3] Costen W. M, Salazar J, op.cit, P 282
[4] Timothy A. Judge and all, op.cit, P 388

يؤثر الرضا الوظيفي إيجابيا على سلوك الأفراد مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والولاء والمشاركة والأداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى، يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمال والحوادث والشكاوي والتظلمات والتأخيرات والغيابات، كما يقدم الرضا الوظيفي مساهمة إيجابية في أداء الأفراد من خلال دور الوسيط، حيث مهما تحرص المؤسسة على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاختيار وتعيين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، المكافأة، ودفع الأجور، والتدريب وتطوير قدرات الأفراد لزيادة أدائهم، ومع ذلك، إذا لم يشعر الأفراد بالرضا، سينخفض أداؤهم. وبالتالي، فإن ممارسات الموارد البشرية هي مجرد وجه من أوجه الرضا الوظيفي الذي يقوم بدوره بتحسين أداء الأفراد في المؤسسة، لذا يجب على المدرين إيلاء اهتمام كبير لطريقة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على مستوى أعلى من الرضا الوظيفي الذي يدفع بالأفراد إلى بذل جهد أكبر[1]، وهناك العديد من الدراسات التجريبية في مجالات مختلفة والتي هدفت لدراسة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي من خلال إدخال الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بينهم، مثل دراسة كل من (Khan et al, 2016)[2] ، التي هدفت لإدخال الرضا الوظيفي كوسيط بين عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة باعتبارها أحد أبعاد ممارسات الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، كما قام كل من (Nabi et al, 2017)[3] بدراسة الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجاتها المتمثلة في الأداء ونية الأفراد في ترك العمل، والتغيب، وبالإضافة لدراسة (Uddin M.J, 2017)[4] الذي قام بدراسة العلاقة غير المباشرة بين

[1] Mira M.S et al, op.cit. P774

[2] Khan A. A, Abbasi S, Waseem R, Ayaz M, & Ijaz M, « **Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction : A study of telecom sector of Pakistan** », *Business Management and Strategy,* Vol 7, N°01, 2016, P 41.

[3] Nabi M. N, Ahmed A. A. T, & Rahman M. S, **« The empirical study on human resource management practices with special reference to job satisfaction and employee turnover at Investment Corporation of Bangladesh** », *Human Resource Management Research*, Vol 7, N°01, 2017, P 63.

[4] UddinM.J, Shaheed Miah M.A, Rahman M.M, Rahaman Md.S, « **Mediation Role Of Job Satisfaction On Hrm−Operational Performance Relationship: A Three-Way Moderation Effect By Gender** », *The Journal Of Developing Areas*, Vol 51, N° 03, 2017, P 446

ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي عن طريق الرضا الوظيفي. وبناءً عليه نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية رقم (8): يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثالث: علاقات الوساطة المزدوجة للرضا الوظيفي ومدخلات نظام إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تركز نظرية التبادل الاجتماعي على أهمية فهم محفزات الأفراد والعلاقة بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة[1]، ونركز في هذه الدراسة على الدعم التنظيمي جودة الحياة الوظيفية الأمن الوظيفي والتحفيز كعوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي للأفراد والذي يؤثر بدوره على أدائهم الوظيفي، وعليه نقترح الفرضية التالية:

الفرضية رقم (09): توجد علاقة وساطة مزدوجة لمدخلات نظام إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يشعرون بالدّعم من طرف المؤسسة سوف يقومون بدورهم بالاهتمام بالمنظمة، حيث يشعر الأفراد المدعومون بأنهم ملزمون بمساعدة مؤسستهم لتحقيق أهدافها والمساهمة في التنمية والكفاءة العامة للمؤسسة من خلال إظهار المواقف والسلوكيات الإيجابية تجاهها. من ناحية أخرى، حسب نظرية الدعم التنظيمي فإن الدعم التنظيمي المدرك يساعد على تلبية احتياجات الموظفين الاجتماعية والعاطفية (على سبيل المثال، الحاجة إلى التقدير أو الانتماء)، كما أن تلبية الاحتياجات البشرية الأساسية للأفراد في مكان العمل، تجعل الأفراد الذين يشعرون بدعم مؤسستهم يقدمون مؤشرات أفضل، لا سيما فيما يتعلق بالرضا والرفاهية[2].

[1] Aselage J, Eisenberger R, op.cit, P 492.

[2] Coté K, Lauzier M, Stinglhamber F, « **The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support** », *European Management Journal*, N°39, 2021, P272

وبالتالي فإن توفير الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة سيرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم مما يشعرهم بضرورة تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة في المقابل، ونفس الأمر ينطبق على الأمن الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية للأفراد حيث عندما تعمل المؤسسة على توفير الأمن الوظيفي لأفرادها وضمان لهم البقاء ومن خلال العمل على بناء علاقة طويلة الأمد معهم والحرص على الحفاظ على محيط عمل صحي وملائم وتحفيزهم للعمل سيشعرون بالرضا عن مؤسستهم ويقومون في المقابل بتقدير هذه الجهود المبذولة من طرف المؤسسة وردها من خلال تقديم أفضل أداء ممكن، بالإضافة إلى ما سبق يرى (Lawler, 1982) أن أغلب المسيرين على دراية تامة بمختلف النظريات الإدارية مثل هرم Maslow ونظرية Heezberg وغيرها، وعادة ما يتمثل المشكل في كيفية تطبيقها على أرض الواقع، فهم بحاجة إلى أعمال توضح لهم المسار أو كيفية التأثير على أداء الأفراد في المؤسسة من خلال التحفيز و جودة الحياة الوظيفية وغيرها من المتغيرات[1]. وبناءً عليه يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية (9-1): توجد علاقة وساطة مزدوجة للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية (9-2): توجد علاقة وساطة مزدوجة لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

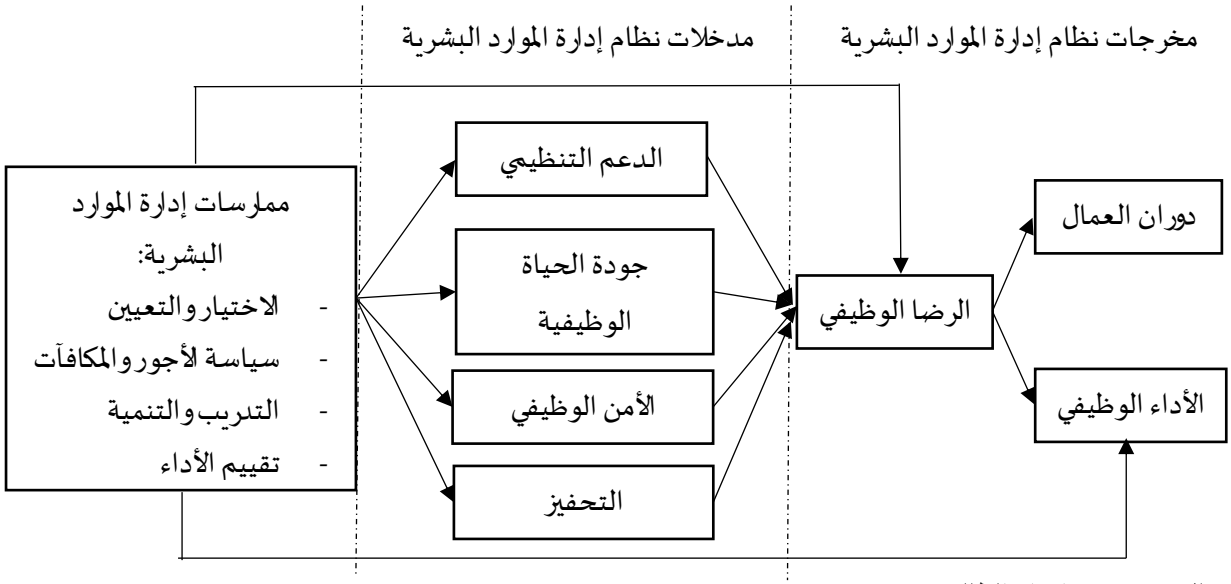
الفرضية (9-3): توجد علاقة وساطة مزدوجة للأمن الوظيفي والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية (9-4): توجد علاقة وساطة مزدوجة للتحفيز والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بالاعتماد على ما سبق نقترح النموذج التصوري للدراسة الموضح في الشكل التالي:

[1] Lawler E. E, « **Strategies for improving the quality of work life** », *American Psychologist,* Vol 37, N°05, 1982, P 487

الشكل رقم (2.3): النموذج التصوري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

قمنا باستيحاء هذا النموذج بناءً على أعمال [1] (Latorre. F et al, 2016) حيث قمنا بإضافة ثلاث متغيرات جديدة تتمثل في "**جودة الحياة الوظيفية**"، "**التحفيز**"، "**دوران العمال**"، كما نفترض أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في "**الاختيار والتعيين**"، "**سياسة الأجور والمكافآت**"، "**التدريب والتنمية**"، "**تقييم الأداء**" تؤثر على جملة من المدخلات التي تحرص إدارة الموارد البشرية على توفيرها والمتمثلة في "**الدعم التنظيمي المدرك**"، "**جودة الحياة الوظيفية**"، "**الأمن الوظيفي**"، "**التحفيز**" والتي بدورها ترفع من "**الرضا الوظيفي**" للأفراد مما يؤدي إلى تحسين "**أداء الوظيفي**" الأفراد وانخفاض معدل " **دوران العمال**".

[1] Latorre F et al, op.cit, P 06.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

تعتبر الاستبيانات أحد أهم الطرق المستعملة لجمع البيانات في الدراسات الكمية، والتي تشمل العناصر (items) التي يمكن تجميعها واستغلالها من خلال الطرق الإحصائية حيث يعد سلم Likert أكثرها استعمالا. كما أن تجميع العديد من المؤشرات يجعل من الممكن بناء أدوات قياس تسمح بتقييم المتغيرات الكامنة، والتي تمثل ظاهرة أساسية غير قابلة قياس مباشرة، ويستخدم هذا الإجراء على نطاق واسع في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في دراسة مواقف الأفراد (الرضا، والالتزام، والشعور بالعدالة المتصورة، وما إلى ذلك)[1].

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الأدوات المستخدمة في دراستنا والمتمثلة في سلالم القياس المقترحة والمطورة من طرف الباحثين والسباقين في هذا المجال والتي اعتمدنا عليها لقياس متغيرات الدراسة وصياغة الاستبيان الموجه للأفراد، بالإضافة لبناء دليل المقابلة المعتمد أثناء المقابلات التي سنجريها مع مدرين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: سلالم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

هناك الكثير من الجدل حول أفضل طريقة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية حاولنا فيما يلي وبالاعتماد على دراسة (Edgar F et al. 2005)[2] قمنا بتقسيم سلم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

- عملية الاختيار والتعيين
- عملية دفع الأجور والمكافآت
- عملية التدريب والتنمية
- عملية تقييم الأداء

[1] Lacroux A, « **Les avantages et les limites de la méthode -Partial Least Square-(PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH** », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 02, N° 20, 2011, P45.
[2] Edgar F et al, op.cit, P 535.

الفرع الأول: سلم قياس الاختيار والتعيين

اعتمدنا لقياس عملية اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة على سلم القياس المعتمد من طرف (Fandy A. H and al,2018)[1] بالإضافة إلى سلم القياس المعتمد من طرف (Edgar F et al. 2005)[2] حيث حاولنا الجمع بينهما لتكييف سلم القياس مع نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: سلم قياس عملية دفع الأجور المكافآت

لقياس عملية دفع الأجور والمكافآت في المؤسسات محل الدراسة حاولنا الجمع بين أكثر من سلم قياس وتكييفها لتتلاءم مع نموذج الدراسة، حيث اعتمدنا على أعمال كل من (Motasem Thneiba, 2021) الذي درس الآليات التي من خلالها يؤثر إدراك الأفراد للمكافآت على ابتكاراتهم[3]، كما اعتمدنا على دراسة (Dalci Almeida And al, 2020) التي تحلل علاقة الوساطة للضوابط غير الرسمية على العلاقة بين القيم التنظيمية في نظام الأجور والمكافآت[4]، بالإضافة إلى دراسة (Markus Baer and al, 2003) التي تدرس العلاقة بين المكافآت الخارجية (مثل الأجر والتقدير والاعتراف) وإبداع الفرد[5].

الفرع الثالث: سلم قياس عملية التدريب والتنمية

لقياس عملية التدريب والتنمية في المؤسسة اعتمدنا على سلم القياس المعتمد من طرف (Edgar F et al. 2005) والتي درست كيفية تشجيع المؤسسة للأفراد على تنمية قدرات والتزامها بتوفير أهم البرامج التكوينية ودفع المستحقات وكذا السماح لهم بمناقشة محتواها[6]، بالإضافة إلى سلم القياس المعتمد من طرف (Fandy A. H and al,2018) فيما يتعلق بكيفية تحيد محتوى البرامج

[1] Fandy A. H and all, op.cit, P 24.
[2] Edgar F et al, op.cit, P 548.
[3] Thneibat M, « **The effect of perceived rewards on radical innovation: the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms** », *Heliyon*, Vol 07, N° 05, 2021, P 06.
[4] Dalci Almeida, Ilse Beuren, Januario Monteiro, « **Reflexes of Organizational Values on the Reward System in a Family Business** », *Brazilian Business Review*, Vol 18, N° 02, 2021, P 159.
[5] Baera M, Oldhama G.R, Cummings A, « **Rewarding creativity: when does it really matter?** », *The Leadership Quarterly*, N° 14, 2003, P-P 569 – 586. P 576
[6] Edgar F et al, op.cit, P 548.

التكوينية[1]، كما اعتمدنا أيضا على أعمال (Zraigat Y.Z, Al Saed R.M, 2019) بخصوص كيفية تقييم فعالية البرامج التدريبية ومدى سعي المؤسسة لتطويرها. [2]

الفرع الرابع: سلم قياس عملية تقييم الأداء

لقياس عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة اعتمدنا على سلم القياس المعتمد من طرف (Fandy A. H and al,2018) الذي ركز على دراسة وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة ومدى فعاليته في الموارد البشرية من خلال تحديد الأفراد المؤهلين للترقية ومساعدتهم زيادة التحفيز وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين[3].

المطلب الثاني: سلالم قياس مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية

سنحاول فيما يلي عرض سلالم القياس المستعملة لدراسة مدخلات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز.

الفرع الأول: سلم قياس الدعم التنظيمي

فيما يتعلق بالدعم التنظيمي والذي يقصد به اعتقادات الأفراد وتصورات حول مدى اهتمام المؤسسة براحتهم ورفاهيتهم وتثمينها لمجهوداتهم فاعتمدنا على سلم القياس المطور من طرف (Chiang C-F, Hsieh T-S, 2012)[4].

[1] Fandy A. H et al, op.cit, P 24.

[2] Zraigat Y.Z, Al Saed R.M, « **The impact of Empowerment Requirements in improving Job Performance at ALManaseer Group** *», IUG Journal of Economics and Business*, Vol 27, N° 03, 2919, P 28.

[3] Fandy A. H et al¸ op.cit, P 24.

[4] Chiang C-F, Hsieh T-S, « **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior** », *International Journal of Hospitality Management*, N° 31, 2012, P 185

الفرع الثاني: سلم قياس جودة الحياة الوظيفية

لقياس جودة الحياة الوظيفية اعتمدنا على أعمال (FERNANDES R. B et all, 2017) الذي قام بدوره بتقييم سلم قياس (Walton, 1975) الذي قسم جودة الحياة الوظيفية إلى ثمان فئات مفاهيمية رئيسية متمثلة في:

- تعويض مناسب وعادل؛
- ظروف عمل آمنة وصحية؛
- فرصة فورية لاستخدام القدرات البشرية وتطويرها؛
- فرصة للنمو المستمر والأمن؛
- الاندماج الاجتماعي في تنظيم العمل؛
- الدستورية في تنظيم العمل؛
- العمل ومجموع مساحة الحياة؛
- الأهمية الاجتماعية للحياة العملية.

حيث أظهرت النتائج أن التعويضات وظروف العمل، والدستورية في تنظيم العمل هي أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي اعتمدنا عليها لبناء سلم القياس[1] بالإضافة إلى أعمال (Vuong Kh. T, et al,2019) التي تم الاعتماد عليها لتحديد مدى رضا الفرد عن عمله والبيئة التي يعمل فيها والدعم الذي يتلقاه من قبل زملائه[2].

الفرع الثالث: سلم قياس الأمن الوظيفي

للتمكن من قياس درجة الأمن الوظيفي التي يشعر بها الأفراد في عينة الدراسة اعتمدنا سلم القياس مكون من أربعة عناصر، وذلك من خلال سلم القياس المستوحى من أعمال (Delery and Doty, 1996)[3]، بالإضافة إلى سلم القياس (The Job Insecurity Inventory) المطور من

[1] FERNANDES R. B et all, « **Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations** », *Revista ESPACIOS*, Vol 38, Nº 03, 2017, P 07.
[2] Vuong Kh. T, et al, op.cit, P 545
[3] Delery J E, Doty D H, « **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions** », *The Academy of Management Journal*, Vol 39, N° 04, Aug 1996, P 834

قبل (De Witte, 2000) والمكون من أحد عشر عنصراً، والذي قام (De Witte et al, 2014)[1] بالمصادقة عليه واختصاره في أربعة عناصر.

الفرع الرابع: سلم قياس التحفيز

اتجهت العديد من النظريات المفسِّرة للتحفيز لتقسيمه إلى التحفيز الداخلي والخارجي مثل نظرية العاملين لـ (1959) Herzberg، نظرية التقييم المعرفي (1971، 1975، 1985) Deci et Ryan، نظرية الخصائص الوظيفية لـ (1975، 1976، 1980) Hackman et Oldam، نظرية التحديد الذاتي (1985) لـ Deci et Ryan، حيث اعتمدت العديد من الدراسات التي تطرقت للبحث في مجال تحفيز الأفراد على هذا التقسيم، منها الدراسة التي قام بها (Lepper and al, 2005) من خلال دراسة التحفيز الداخلي والتحفيز الخارجي لـ 797 من طلاب المدارس حيث تم إيجاد أن التحفيز الداخلي يؤثر إيجابا على نتاجهم على عكس التحفيز الخارجي[2]، كما قام (Alfonsson et al, 2017) بالتحقق فيما إذا كان يمكن للتحفيز أن يؤثر على الالتزام بمهام محددة سواء من خلال التدخلات المباشرة وجهاً لوجه أو غير المباشرة عبر الإنترنت حيث دراسة عينة مكونة من 100 شخص وأسفرت النتائج على أن الالتزام بالمهمة يرتبط بشكل إيجابي بالتحفيز الداخلي كما أنه في حالة الاتصال وجهاً لوجه تؤدي إلى مستويات أعلى بكثير من التحفيز وبالتالي مستويات أعلى من الالتزام مقارنة بالمشاركين في حالة الأنترنت[3]، بالإضافة إلى دراسة (Grajcevi, 2017) حيث تسلط الضوء على العلاقة بين تحقيق الأهداف، التحفيز وتوقعات الآباء لنتائج أبنائهم حيث تم اختبار عينة من 600 طالب يدرسون في مؤسسات التعليم العالي في كوسوفو، حيث أثبتت النتائج أن تحقيق الأهداف يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالتحفيز الداخلي كما أن منهجية الأداء ترتبط

[1] Elst T V, De Witte H, and Cuyper N D, « **The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 23, N° 02, 2014, P380.

[2] Lepper M R, Iyengar S, « **Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Classroom: Age Differences and Academic Correlates** », *Journal of Educational Psychology*, Vol 97, N° 02, 2005, P184.

[3] Alfonsson S, Karin Johansson K, Uddling J , Hursti T, **« Differences in motivation and adherence to a prescribed assignment after face-to-face and online psychoeducation: an experimental study** », *BMC Psychology*, Vol 05, N° 03, 2017, P01

بالتحفيز الخارجي[1]. كما قام (Hai S & Park I-J, 2021) بدراسة أثر التحفيز الداخلي على سلوك تقديم المساعدة للآخرين والثقة بين الأفراد والمدرين لدى عينة مكونة من 185 عامل في 27 فندق في الصين حيث أسفرت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز الداخلي للأفراد واستعدادهم لتقديم المساعدة للآخرين كما تحسن الثقة بين الأفراد والمدرين من جودة هذه العلاقة[2]، مما استدعى لتطوير أدوات قياس مختلفة تتعلق بالتحفيز الداخلي والخارجي حيث قام (Mayo, 1976) بتطوير مقياس يعرف باستبيان رد الفعل "Task Reaction Questionnaire (TRQ)"[3]، كما قدم (Mottaz, 1985) سلم قياس المكافآت الداخلية للمهام "Intrinsic Task Rewards" المكون من ثلاثة عناصر[4] ، وفي سنة 1994 اقترح Amabile et al سلم لجرد تفضيلات العمل "Work Preference Inventory (WPI) " وذلك للتمكن من قياس التحفيز الداخلي والخارجي معًا، مكون من 30 عنصرًا[5].

كما اهتم كل من (Deci and Ryan, 1985) في كتابهما بشكل أساسي بنظرية التحديد الذاتي والعلاقة بين التحفيز الداخلي واهتمامات الأفراد وكفاءتهم والمتعة والاستقلالية لديهم، وركزا على التحفيز الداخلي كونه يعطي نتائج أحسن من التحفيز الخارجي واعتبرا أن المكافآت أداة للسيطرة

[1] Albulene Grajcevci A, Shala A, « **Exploring the Link between Achievement Goals, Motivation, and Parental Expectations among University Students in Kosovo** », *C.E.P.S Journal*, Vol.7, N° 04, 2017, P147

[2] Hai S, Park I-J, « **The accelerating effect of intrinsic motivation and trust toward supervisor on helping behavior based on the curvilinear model among hotel frontline employees in China** », *Journal of Hospitality and Tourism Management*, N° 47, 2021, P12

[3] Duman I, Horzum M B, Randler C, « **Adaptation of the Short Form of the Intrinsic Motivation Inventory to Turkish** », *International Journal of Psychology and Educational Studies*, Vol 7, N° 03, 2020, P27

[4] Mottaz C.J, « **The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction** », *Sociological Quarterly*, Vol 26, N° 03, 1985, P-P 365-385.

[5] Amabile T, Hill K.G, Hennesey B.A, Tighe E.M, « **The work preference inventory: Assesing intrinsic and extrinsic motivational orientations** ». *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 66, N° 05, 1994, P-P 950- 967.

على الأفراد والتحكم فيهم، ويمكن أن تعود بنتائج سلبية خاصة إذا كانت مرتبطة بالأداء الفردي، ولم تكن على مستوى توقعات الأفراد فقد يشعرون أنهم غير فعالين مما يخفض من تحفيزهم[1].

بالإضافة إلى ما سبق قدم (Guay et al, 2000) سلم التحفيز الظرفي " The Situational Motivation Scale (SIMS) " مكون من ستة عشر عنصر مقسمة على أربعة أبعاد[2]، كما طور (Deci & Ryan, 2002) مقياس جرد التحفيز الداخلي " Intrinsic Motivation Inventory (IMI)" الذي تم استعماله في عدة مجالات البحث مثل التعليم والطب والأعمال والثقافة والرياضة والبيئة، حيث تتضمن النسخة الكاملة من مقياس IMI 45 عنصرًا تحتوي على سبعة مقاييس فرعية، ثم تم اختصاره في نسخة مكونة من 22 عنصر[3] (Deci and Ryan, 2003) ، في سنة 2009 قدم Wilde et al نسخة مختصرة لمقياس (IMI) مكونة من 12 عنصر مقسم على أربعة أبعاد[4]، وفي سنة 2010 اقترح Gagné et al مقياس تحفيز العمل متعدد الأبعاد " The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)" والذي يتكون من تسعة عشر عنصراً مقسمة على ستة أبعاد[5].

سنحاول تلخيص أهم سلالم القياس المقترحة لقياس التحفيز في الجدول التالي:

[1] Deci E. L, & Ryan R. M, **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, Plenum Press, New York, 1985, P 311.

[2] Guay.F, Vallerand R.J, Blanchard. C, « **On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS)** », *Motivation and Emotion*, Vol 24, N° 03, 2000, P 210.

[3] Duman I, et al, op.cit, P 27.

[4] Wilde. M, Bätz. K, Kovaleva. A, Urhahne. D, **« Überprüfung einer Kurzskala intrinsischer Motivation (KIM)** ». *Zeitschrift für Didaktik der Naturwissenschaften*, N° 15, 2009, P 45.

[5] Gagné. M et al « **The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 24, N° 02, 2014, P 196.

الجدول رقم (2.3): أهم سلالم القياس الخاصة بالتحفيز

المقياس	المؤلف	السنة	خصوصية المقياس	
مقياس المكافآت الداخلية للمهام (I.T.R)	CLIFFORD J. Mottaz	1985	يتكون من ثلاثة عناصر:	
			– استقلالية المهمة	– أهمية المهمة
			– الالتزام بالمهمة	
مقياس جرد تفضيلات العمل (W.P.I)	Ambil. T.M And al	1994	مكون من 30 عنصر مقسمة إلى 10 أبعاد:	
			التحفيز الداخلي	التحفيز الخارجي
			– التحديد الذاتي	– أهمية التقييم
			– الكفاءة	– أهمية التقدير
			– الالتزام بالمهمة	– أهمية المنافسة
			– التركيز على الحوافز المالية	– الفضول
			– التركيز على أوامر الرؤساء	– الفائدة
مقياس التحفيز الظرفي (SIMS)	Guay. F And al	2000	مكون من 16 عنصر مقسمة 4 أبعاد:	
			– التحفيز الداخلي	– المحددات الخارجية
			– القوانين المحددة	– اللاتحفيز
مقياس جرد التحفيز الداخلي (I.M.I)	Deci and Ryan	2002	مكون من 45 عنصر مقسمة على 7 أبعاد:	
			– الاهتمام/ الاستمتاع	– الضغط/ التوتر
			– الكفاءة المدركة	– العلاقات
			– الجهد المبذول	– الاختيار المدرك
			– القيمة/ الفائدة	
مقياس جرد التحفيز الداخلي المختصر (I.M.I)	Wilde and al	2009	يتكون من 12عنصرمقسمة على 4 أبعاد:	
			– الاهتمام/ الاستمتاع	– الاختيار المدرك
			–الكفاءة المدركة	– الضغط/ التوتر
مقياس تحفيز العمل متعدد الأبعاد (M.W.M.S)	Gagné.M and al	2010	يتكون من 19عنصرمقسمة على 6 أبعاد:	
			– عدم التحفيز	–التنظيم الداخلي
			– القوانين المحددة	– التحفيز الداخلي
			– المحددات الداخلية الاجتماعية	
			– المحددات الخارجية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة سابقا

بعد عرض وتلخيص أهم سلالم القياس المتعلقة بالتحفيز اعتمدنا في دراستنا على سلمين هما سلم التحفيز الظرفي(SIMS) ومقياس تحفيز العمل متعدد الأبعاد (MWMS) وحاولنا المزج بينهما للحصول على سلم قياس يتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: سلالم قياس مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية

سنحاول فيما يلي عرض سلالم القياس المستعملة لدراسة مخرجات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، نية ترك العمل.

الفرع الأول: سلم قياس الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي للأفراد تعددت الدراسات التي عملت على تطوير سلالم القياس تمكن من قياسه وكذا الدراسات والأبحاث التي اعتمدت عليها وعملت على المصادقة عليها وتأكيدها، وقد تم تطوير مجموعة من أدوات القياس لتقييم الرضا الوظيفي حيث لخص (Fields, 2002) في كتابه دليلا للمقاييس التي تم التحقق من صحتها حيث عرض 21 مقياسًا متعدد الأوجه لقياس الرضا تم تطويرها منذ عام 1951[1]. وتتسم هذه المقاييس بأنها تميل إلى تقييم مشاعر الفرد حول مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية للوظيفة، حيث وضحت الأبحاث والدراسات منهجين رئيسيين لقياس الرضا الوظيفي: مقياس واحد شامل للرضا الوظيفي، ومقياس يتعلق بعدة جوانب للرضا الوظيفي.

يأخذ المنهج الأول منظورًا كليًا ويتمثل في سؤال الفرد المستجوب مباشرة عن مشاعره العامة حول الوظيفة، حيث يتم تكوينه في أغلب الأحيان مع عنصر واحد فقط، ومن أكثر المقاييس شيوعا في هذا المنهج نجد استبيان التقييم التنظيمي لولاية ميشيغان (MOAQ).

يركز المنهج الثاني على جوانب مختلفة من الوظيفة، حيث يعتمد على مدى رضا الفرد عن الجوانب المتعددة للوظيفة، هو الذي يحدد الدرجة الإجمالية للرضا الوظيفي، ومن المقاييس الأكثر شيوعًا في هذا المجال، على سبيل المثال المؤشر الوصفي للوظيفة (JDI)، استبيان رضا مينيسوتا

[1] - Dail L.Fields, **Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**, London, Sage Publications, 2002.

(MSQ) ، استبيان الرضا الوظيفي (JSS)[1]. سنحاول فيما يلي ذكر أشهر المقاييس وأكثرها استعمالا:

1- المؤشر الوصفي للوظيفة Job Descriptive Index (JDI):

ظهر مقياس (JDI) في بداية الستينيات وتم اعتماده في الأدبيات لأول مرة من خلال أعمال (Locke E. A, et al, 1964)[2] حيث يعتبر من أشهر مقاييس الرضا الوظيفي وتمت ترجمته إلى تسع لغات مختلفة واعتماده في أكثر من 17 دولة، ويتكون 72 عنصر مقسمة على خمسة محاور رئيسية تتمثل في: العمل، الأجر، الترقية، الاشراف، زملاء العمل[3]، ومن أهم الدراسات التي اعتمدت عليه نذكر دراسة كل من (Buckley M. R, et al, 1992)[4]، و(Stantaon J.M, et al, 2002)[5]، والدراسة التي قام بها (Tasios T, et al, 2017)[6]، بالإضافة لـ (Buckman D. G et al, 2021)[7]

2- استبيان الرضا لمينيسوتا Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ):

يتكون مقياس (MSQ) المطول –النسخة الأصلية – من 100 عنصر (item) مقسمة على 20 محور تتمثل في القدرة، الإنجاز، النشاط والتقدم، السلطة، وسياسات الشركة وممارساتها،

---

[1] Martins H, Proença T, « **Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers** », *FEP Economics and Management*, N° 471, October 2012, P 04.

[2] Locke E. A, Smith P. C, Kendall L. M, Hulin C. L, & Miller A.M, « **Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction** », *Journal of Applied Psychology*, 1964, N°48, P-P 313-319.

[3] Jeffrey M. Stanton and all, « **Development of a Compact Measure of Job Satisfaction: The Abridged Job Descriptive Index**», *Educational and Psychological Measurement*, Vol 61 N°0 6, December 2001, P 1105.

[4] Buckley M. R, Carraher S. M, & Cote J. A, **« Measurement issues concerning the use of inventories of job-satisfaction** », *Educational and Psychological Measurement*, 1992, N° 52, P 532.

[5] Stantaon J.M, Bachiochi P.D, Robie C, Perez L, Slith P.C, « **Revising the JDI Work Satisfaction Subscale: insights into Stress and Control** », *Educational and Psychological Measurement*, Vol 62, N° 05, 2002, P 881.

[6] Tasios T, Giannouli V, « **Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece** », *Archives of Assessment Psychology*, Vol 07, N° 01, 2017, P 65.

[7] Buckman D. G, Pittman J. T, « **Student Discipline and Teacher Job Satisfaction: A Dual District Analysis** », *Georgia Educational Researcher*, Vol. 18, N° 02, 2021, P 32.

التعويضات، زملاء العمل، والإبداع، والاستقلال، الأخلاق والقيم، الاعتراف، المسؤولية، الأمن، الخدمة الاجتماعية، الوضع الاجتماعي، الإشراف على العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، التنوع، وظروف العمل[1].

في سنة 1967 تم تطوير النسخة المختصرة من استبيان الرضا الخاص بولاية مينيسوتا (MSQ) من طرف Weiss D. J وآخرون، حيث يحتوي على 20 عنصرًا بالإضافة إلى الاعتماد على سلم Likert الخماسي[2]. تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الدراسات السابقة ومن أهمها، (Igalens J et al ,1999)[3]، (Hancer M, et al, 2003)[4]، (Zopiatis Aet all, 2014)[5]

3- استبيان التقييم التنظيمي لولاية ميشيغان لقياس الرضا الوظيفي Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ-JSS)

ظهر مقياس (MOAQ-JSS) سنة 1973 كبديل لمقياس Job Diagnostic Survey (JDS) لـ (Hackman and Oldham's, 1976) حيث يعتمد مقياس التقييم التنظيمي لولاية ميشيغان لقياس الرضا الوظيفي (MOAQ-JSS) على العناصر الثلاثة التالية:

- بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي.
- بشكل عام، لا أحب عملي.
- بشكل عام، أحب العمل هنا.

---

[1] Dail L.Fields, op.cit, P 07

[2] Glaveli N, Grigoroudisb E, Manolitzasb P, **« Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts** », *Tourism Management*, N°74, 2019, P 427.

[3] Igalens J, & Roussel P, « **A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction** », *Journal of Organizational Behavior*, N°20, 1999, P 1012.

[4] Hancer M, & George R. T, « **Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire** », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 27, N° 1, 2003, P 89.

[5] Zopiatis A, Constanti P, & Theocharous A, **« Job involvement, commitment and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus** », *Tourism Management*, N° 41, 2014, P 132.

ويتميز مقارنة مع سلالم القياس السابقة بأنه يعتمد على ثلاثة عناصر فقط.[1] ومن بين الدراسات التي اعتمدت عليه نجد الدراسة التي قام بها كل من (Allen, T. D, 2001)[2].

أما في دراستنا الحالية فقد قمنا بالاعتماد على استبيان الرضا الخاص بولاية مينيسوتا (MSQ) المختصر لقياس الرضا الوظيفي للأفراد في عينة الدراسة وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة حيث يدرس العوامل الداخلية والخارجية للرضا الوظيفي بالإضافة إلى كونه مختصر.

الفرع الثاني: سلم قياس الأداء الوظيفي

للتمكن من قياس الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في:

- **الأداء في انجاز المهام:** ويمثل السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أداء الأفراد في المؤسسة وتشمل تلك الأنشطة التي يمكن تعريفها على أنها جزء من الوظيفة.[3]
- **الأداء السياقي:** ويمثل مجموعة الجهود الفردية في المؤسسة والتي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية لأنها تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي الذي يعمل كمحفز مهم للأنشطة والعمليات المتعلقة بالمهام[4].
- **سلوك العمل غير المنتج:** ويقصد به السلوكيات السلبية للأفراد في المؤسسة والتي تؤثر على أدائهم[5]

كما اعتمدنا في دراستنا على أعمال كل من (Zraigat Y. Z et al, 2019) و (Koopmans L et al, 2014) لقياس أداء الأفراد في العينة.

الفرع الثالث: سلم قياس دوران العمل

لقياس دوران العمال اعتمدنا على سلم القياس المستوحى من أعمال (Viator, R. E, 2001) والذي يعتمد على قياس درجة نوايا معدل الدوران من خلال التركيز على "التفكير في ترك المؤسسة" و "احتمال البحث عن وظيفة أخرى" وذلك باستعمال مقياس Likert الخماسي [6].

---

[1] Bowling N. A, Hammond G. D, « **A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale** », *Journal of Vocational Behavior*, N°73, 2008, P 64.

[2] Allen, T. D, « **Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions** », *Journal of Vocational Behavior*, N° 58, 2001, P 422.

[3] Zraigat Y. Z, Al Saed R.M, op.cit, P 19.

[4] Ibid. P 19.

[5] Koopmans L and all, **« Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire** », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol 03, N° 56, 2014, P 155.

[6] Schäffer U, **Management Accounting & Control Scales Handbook ,** GABLER EDITION WISSENSCHAFT, Wiesbaden, 2007, P 298.

بناءً على ما سبق سنحاول من خلال الجدول التالي تلخيص متغيرات الدراسة وسلالم القياس المعتمدة لقياسها.

الجدول رقم (3.3): سلالم قياس متغيرات الدراسة

الرمز	المتغيرة	سلم القياس
HRMP_LV	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
sel	عملية الاختيار والتعيين	- Edgar F , Geare A (2005) - Fandy A.H and al (2018)
Rw	عملية دفع الأجور والمكافآت	- Thneiba M (2021) - Almeida D And al (2020) - Baer M and al (2003)
Tr	عملية التدريب والتنمية	- Edgar F , Geare A (2005) - Fandy A.H and al (2018) - Zraigat Y.Z and al(2019)
Ev	عملية تقييم الأداء	- Fandy A.H and al (2018)
PSO	الدعم التنظيمي المدرك	- Chiang C.F, Hsieh T.S (2012)
QWL	جودة الحياة الوظيفية	- FERNANDES R.B and al (2017) - VUONG K.T and al (2019)
J.Sec	الأمن الوظيفي	- Delery and Doty (1996) - Elst T. V, and al (2014)
Motiv_LV	التحفيز	
IM	التحفيز الداخلي	- Guay.F and al (2000)
EM	التحفيز الخارجي	
FM	التحفيز المادي	- Gangné. M and al (2014)
IO	التنظيم الداخلي	
J.Satisf_LV	الرضا الوظيفي	
IJS	الرضا الوظيفي الداخلي	- Weiss et all (1967)
EJS	الرضا الوظيفي الخرجي	
J.Perfprm_LV	الأداء الوظيفي	
TP	أداء المهام	- Zraigot Y.Z and al (2019)
CP	الأداء السياقي	- Koopmans L and al (2014)
CWP	سلوك العمل غير المنتج	
Turn	نية ترك العمل	- Viator R.E (2001)

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: الدراسة النوعية

بعد تطوير النموذج التصوري لدراسة مسار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استعمال الدراسة الكمية لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد وذلك عن طريق استبيان موزع على الأفراد، إلى أنه غير كافٍ فهو يحدد فقط وجهة نظر الأفراد وتصوراتهم حول السياسات المتبعة من قبل المؤسسة، لذا قررنا الاعتماد على الدراسة النوعية التي سنقوم من خلالها بتحديد وجهة نظر الإدارة حول المسار الذي تتبعه لإدارة مواردها البشرية وذلك من خلال تطوير دليل مقابلة لتحديد تصورات المديرين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مؤسساتهم ومدى استعدادها للاستثمار في مواردها البشرية والمسار الذي تعتمده للحصول على أفضل أداء من قبل أفرادها.

الفرع الأول: طريقة جمع المعلومات

أصبحت الدراسات النوعية من أكثر طرق البحث استعمالا في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل وإدارة الموارد البشرية،[1] وذلك من خلال إجراء المقابلات التي تعتبر أحد أساليب جمع المعلومات الأكثر استخدامًا في هذا النوع من الدراسات، كونها تمكن الباحث من جمع العديد من البيانات الدقيقة والغنية والقوية حول مواقف العمل والإدارة، كما تعد المقابلة شبه المنظمة الطريقة التي يقود فيها الباحث الفرد المستجوب للحصول على معلومات عديدة ومفصلة ونوعية حول الموضوعات المتعلقة ببحثه، مع عدم التأثير على آراء وإجابات الفرد المستجوب، وبالتالي ضمان عدم وجود التحيز[2]، وذلك عن طريق طرح أسئلة محضرة مسبقا ومدروسة من خلال بناء دليل للمقابلة يمكنه من توجيه الفرد المستجوب للإجابة على الأسئلة التي تهمه في بحثه بطريقة منهجية.

[1] Townsend K, Loudoun R, Lewin D, **Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management Innovative Techniques**, *Edward Elgar Publishing*, Cheltenham UK, 2016, P01.

[2] Roussel. P, Wacheux. F, **Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales,** Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, 2005, P 102.

الفرع الثاني: بناء دليل المقابلة

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية وكيفية الوصول للأداء الوظيفي الأمثل للأفراد موضوعا واسعاً ومعقداً حيث حاولنا في الجانب النظري التطرق لأهم النظريات التي قامت بتفسيره، ومن أجل معرفة مدى تطبيق هذه النظريات من قبل مديري المؤسسات على أرض الواقع قمنا ببناء دليل المقابلة الخاص بنا، وهيكلة الأسئلة كانت مستوحات من الإطار النظري والنموذج التصوري المقترح للدراسة حيث تتكون أسئلة مقابلاتنا النوعية من ثلاثة أجزاء رئيسية.

بدأنا المقابلة بمقدمة حول موضوع بحثنا والاشكالية التي نحاول دراستها ثم طرحنا سؤالين عامين لتقديم موضوع الحوار، مما مكننا من الحصول على رؤية عامة حول تصورات المدراء عن إدارة الموارد البشرية وممارساتها في المؤسسة:

س 01: بناءً على خبرتكم، ما هو رأيكم في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

س 02: ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مؤسستكم؟

بعد ذلك، قمنا بتوجيه المستجيبين للإجابة على أسئلة أكثر تفصيلاً حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتعلق الأسئلة في هذا الجزء، بكيفية الاختيار والتعيين وسياسة الاجور والمكافئات في المؤسسة، نظام التنمية والتدريب وكيفية تقييم الأداء:

س 03: ما هي المكانة الممنوحة لاختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة؟

س 04: هل تتوفر المؤسسة على نظام تعويضات ومكافآت موثوق به؟

في حالة ما كانت الإجابة لا، قمنا بالاستفسار عن الأسس المعتمد عليها لتحديد الأجور والزيادات.

س 05: هل تقومون بتنظيم دورات تدريبية للأفراد في المؤسسة أم لا؟

في حالة ما كانت الإجابة لا، قمنا بالاستفسار عن الموانع.

س 06: كيف يتم تقييم أداء الأفراد في المؤسسة؟

تطرقنا في الجزء الثاني من المقابلة لمدى اهتمام المؤسسة بأفرادها وتقديرهم وحرصها على توفير لهم الأجواء الملائمة والمحفزة للعمل، حيث تمثلت الأسئلة في:

س 07: ما مدى الأهمية التي تولونها لتصورات الأفراد حول أهميتهم وتقييم جهودهم المبذولة في الشركة؟

س 08: هل هناك إجراءات تم اتخاذها لتحسين أجواء العمل وجودة حياة الوظيفية للأفراد في المؤسسة؟

في حالة ما كانت الإجابة نعم، حاولنا معرفة ماهي هذه الإجراءات المتخذة؟

س 09: ما الإجراءات التي تتخذها الشركة لضمان الأمن الوظيفي لأفرادها؟

س 10: ما هي أكثر أنواع المكافآت المستعملة فعالية لتحفيز الأفراد في المؤسسة؟

بعد ذلك انتقلنا للجزء الثالث من المقابلة والمتعلق بالرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة، ومدى التزامهم التنظيمي وأداؤهم الوظيفي ونيتهم لترك العمل، حيث تمثلت الأسئلة في:

س 11: هل تعتمد المؤسسة على خطة عمل لضمان الرضا الوظيفي لأفرادها؟

س 12: ما هي الإجراءات التي قمتم باتخاذها للتحسين من الأداء الوظيفي للأفراد؟

س 13: بغية لحصول على أداء أفضل، كيف يتم تحديد الأهداف التي يجب على الأفراد؟

س 14: فيما يتعلق بالأداء، كيف يتم توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف؟

س 15: هل تم اتخاذ أي إجراءات لتفادي ترك الأفراد للمؤسسة؟

في حالة ما كانت الإجابة نعم، حاولنا معرفة ماهي هذه الإجراءات المتخذة.

في ختام مقابلتنا قمنا بسؤالهم عن أهم محددات إدارة الموارد البشرية الفعالة من وجهة نظرهم وبناءً على خبرتهم في هذا المجال:

س 16: بناءً على خبرتكم، ما هي المحددات الرئيسية للإدارة الجيدة للموارد البشرية؟

نقوم في بداية المقابلة باطلاع الفرد المستجوب على الأسئلة للتأكد من موافقته على الإجابة عليها ومنحه وقت للتفكير في النقاط التي سنتطرق إليها، كما يمكننا أثناء المقابلة طرح أسئلة تهدف إلى توضيح أو شرح إجابات المستجوب بدقة أكبر، وفي الأخير نمنح له الفرصة لإضافة ملاحظات أو تعليقات لنقاط قد تكون مهمة من وجهة نظره ولم يتم التطرق لها من خلال أسئلتنا.

المبحث الثالث: عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الكمية من خلال عرض وتحليل البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات التي أجريت فيها الدراسة والتي بلغت 40 مؤسسة اقتصادية جزائرية، ثم عرض وتحليل البيانات الديموغرافية المتعلقة بالأفراد الذي قدر عددهم بـ 353 فرد، بالإضافة لدراسة خصائص عينة الدراسة النوعية من خلال عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لـ 10 اطارات مكلفين بإدارة الموارد البشرية المؤسسات، وبما أننا سنعتمد في دراستنا الحالية على نماذج المعادلات الهيكلية من خلال التقدير باستعمال طريقة (PLS-SEM)، اعتمدنا في تحديد حجم العينة على القاعدة التي أوصى بها (Chin, 1998) حيث يقدر الحجم الأدنى للعينة أكبر من أو يساوي 10 أضعاف عدد مؤشرات المتغير التكويني (Formative indicators) الذي يحتوي على أكبر نموذج القياس، أو 10 أضعاف عدد العلاقات الهيكلية المنبثقة من المتغيرة الكامنة التابعة ذات أكبر عدد من المتغيرات الكامنة المفسرة[1]، وفي هذه الحالية هي متغيرة الرضا الوظيفي المفسرة من خلال خمس متغيرات مستقلة.

المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسات

إن الخصائص العامة التي تتميز بها مؤسسات عينة الدراسة سواء من حيث التوزيع الجغرافي، قطاع النشاط، طبيعة الملكية، الشكل القانوني، كلها خصائص من شأنها أن تؤثر نتائج الدراسة لذا خصصنا هذا الجزء لدراسة السياق العام الذي تندرج تحته هذه المؤسسات وللإشارة فقط فقد حرصنا قدر المستطاع أن تكون العينة متمايزة وتغطي ولايات مختلفة، حيث سنقوم من خلال الفروع التالية التعريف بالمؤسسات التي أجريت فيها الدراسة والتي بلغ عددها 40 مؤسسة اقتصادية، وعرض التوزيع الجغرافي لها وتحليل البيانات المتعلقة بقطاع النشاط والملكية والطبيعة القانونية لها.

[1] Chin W.W,**The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**, In « ***Modern Methods for Business Research***, », Ed by Marcoulides G. A, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, 1998, P 311

الفرع الأول: التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة حسب قطاع النشاط

حاولنـــا مـــن خـــلال هـــذه الدراســـة تغطيـــة أكبـــر قـــدر ممكـــن مـــن الولايـــات مـــع الجمـــع بـــين المؤسســـات الصـــناعية والخدماتيـــة، وســـنقوم مـــن خـــلال مـــا يلـــي بعـــرض توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط ومنطقة النشاط.

الجدول رقم (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط ومنطقة النشاط

الولاية	قطاع النشاط		المجموع	النسبة المئوية
	صناعي	خدماتي		
الجزائر	4	6	**10**	**25**
عنابة	1	0	**1**	**2,5**
بجاية	2	0	**2**	**5**
البليدة	9	4	**13**	**32,5**
شلف	1	1	**2**	**5**
قسنطينة	1	1	**2**	**5**
الوادي	1	0	**1**	**2,5**
حاسي مسعود	1	0	**1**	**2,5**
مسيلة	1	0	**1**	**2,5**
ورقلة	1	1	**2**	**5**
سطيف	1	1	**2**	**5**
سيدي بلعباس	1	0	**1**	**2,5**
سكيكدة	0	1	**1**	**2,5**
تيزي وزو	0	1	**1**	**2,5**
المجموع	**24**	**16**	**40**	**100**
النسبة المئوية	**60**	**40**	**100**	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول السابق التوزيع الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة حيث شملت 14 ولاية، انقسمت بين مؤسسات صناعية التي تمثلت في 24 مؤسسة ومؤسسات خدماتية تمثلت في 16 مؤسسة، كما تمركزت اغلب المؤسسات في كل من ولاية البليدة والجزائر العاصمة بـ 13 و10 مؤسسات على التوالي، وذلك لإقامتنا بولاية البليدة مما سهل علينا مهمة التواصل مع المؤسسات، كما حاولنا تغطية أكبر قدر ممكن من الولايات عبر أرجاء الوطن، حيث انقسمت عينة الدراسة لمؤسستين في كل من شلف، قسنطينة، ورقلة، سطيف، ومؤسسة واحدة في كل من عنابة، الوادي، حاسي مسعود، المسيلة، سيدي بلعباس، سكيكدة، تيزي وزو، وذلك لصعوبة التواصل مع المؤسسات ورفض أغلبهم الإجابة على الاستبيان.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط وملكية المؤسسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة قدر الإمكان التنويع في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال الجمع بين القطاع العام والخاص والمؤسسات متعددة الجنسيات الصناعية والخدماتية وكانت العينة موزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط وملكية المؤسسة

ملكية المؤسسة	قطاع النشاط		المجموع	النسبة المئوية
	صناعي	خدماتي		
قطاع عام	4	2	6	15
قطاع خاص	17	12	29	72,5
متعددة الجنسيات	3	2	5	12,5
المجموع	24	16	40	100
النسبة المئوية	60	40	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة المؤسسات الصناعية بلغت 60 % وهو ما يمثل أكثر من نصف العينة في حين مثلت المؤسسات الخدماتية 40 % من عينة الدراسة، كما أن أغلب المؤسسات المعتمد عليها في الدراسة هي مؤسسات خاصة بنسبة 72.5 % تليها المؤسسات العمومية بنسبة 15% وفي الأخير المؤسسات الأجنبية ومتعددة الجنسيات بنسبة 12.5 %.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط والطبيعة القانونية للمؤسسة

قمنا من خلال هذه دراستنا بالتنويع في المؤسسات محل الدراسة وذلك حسب طبيعتها القانونية من خلال الجمع بين المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة، والمؤسسات ذات الأسهم، المؤسسات ذات الشريك الوحيد، حيث كانت العينة موزعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب قطاع النشاط وملكية المؤسسة

الطبيعة القانونية	قطاع النشاط		المجموع	النسبة المئوية
	صناعي	خدماتي		
sarl	13	9	22	55
SPA	10	5	15	37,5
eurl	1	2	3	7,5
المجموع	24	16	40	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من العينة كانت مؤسسات ذات مسؤولية محدودة (SARL) بنسبة 55 % ثم تليها المؤسسات ذات الأسهم (SPA) بنسبة 37.5 % وهي مؤسسات كبيرة ذات رؤوس أموال، تضم على الأقل سبعة مساهمين، أما المؤسسات ذات الشريك الوحيد والمسؤولية المحدودة فمثلت نسبة قليلة لا تتجاوز 7.5%، في حين لم تحتوي العينة على شركات التضامن (SNC)، والمؤسسات الفردية (ذات الشخص الطبيعي)، وقد قمنا باستثنائها لأن هذا النوع من المؤسسات تكون في الغالب مؤسسات عائلية، كما تتميز بهيكل بسيط جدا والعشوائية في التسيير ولا توجد بها إدارة للموارد البشرية وبالتالي فهي لا تخدم أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بأفراد

بعد التعرف على خصائص المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة والتوزيع الجغرافي لها سنحاول من خلال الفروع التالية دراسة وتحليل خصائص الأفراد المستجوبين المتمثلة في البيانات الديموغرافية.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والسن

سنحاول من خلال ما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس والسن، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والسن

الجنس	السن				المجموع	النسبة المئوية
	29-18	39-30	49-40	أكثر من 50 سنة		
ذكر	45	104	42	25	216	61,2
أنثى	37	62	34	4	137	38,8
المجموع	82	166	76	29	353	100
النسبة المئوية	23,2	47,0	21,5	8,2	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هي من الذكور بنسبة 61.2% وهذا راجع للتوزيع الجغرافي للمؤسسات وطبيعة نشاطها الصناعي الذي يتطلب وظائف محددة مثل تشغيل الآلات وغيرها، مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 38.8% وهي نسبة كبيرة اقتصرت على الوظائف الإدارية.

كما نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لفئة الأعمار بين (30 – 39 سنة) بنسبة قدرت ب 47 % ثم تليها نسبة 23.2% للفئة العمرية بين (18 – 29 سنة) و 21.5 للفئة العمرية بين (40 – 49 سنة)، نستنتج بأن معظم أفراد عينة البحث هم من الشباب، هذا يعني بداية وعي المؤسسات الجزائرية باستغلال القدرات الشابة وابتعادها عن الاعتماد على الفئة المسنة حيث وجدنا فقط نسبة 8.2 % سنهم أكثر من 50 سنة وهذا راجع لأن أغلب المؤسسات هي مؤسسات خاصة تهدف لتشغيل الشباب خاصة في ظل التسهيلات التي تقدمها الدولة لعقود ما قبل التشغيل.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي

سنحاول من خلال ما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس والمستوى التعليمي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي

الجنس	المستوى التعليمي				المجموع	النسبة المئوية
	متوسط	ثانوي	تقني سامي	جامعي دراسات عليا		
ذكر	5	53	104	54	216	61,2
أنثى	1	13	40	83	137	38,8
المجموع	6	66	144	137	353	100
النسبة المئوية	1,7	18,7	40,8	38,8	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتميزون بمستوى دراسي عالٍ حيث بلغت نسبة الجامعيين وذوي الدراسات العليا 38.8% والتقنيين السامين 40.8% بينما أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط فمثلوا 18.9 % و1.7% على التوالي من عينة الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وسنوات الخبرة

سنحاول من خلال ما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل وسنوات الخبرة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.3): توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وسنوات الخبرة

عقد العمل	سنوات الخبرة				المجموع	النسبة المئوية
	02-0	05-03	10-05	أكثر من 10 سنوات		
فترة محدودة	34	26	48	1	109	30,9
فترة غير محدودة	23	41	125	55	244	69,1
المجموع	57	67	173	56	353	100
النسبة المئوية	16,1	19,0	49,0	15,9	100	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن 30.9 % من أفراد عينة الدراسة يعملون بعقود ذات فترة محدودة، كما بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون بعقود عمل غير محدودة 69.1 % وهي نسبة كبيرة، وهو ما يتناسب مع سنوات الخبرة للأفراد حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون خيرة بين (5–10 سنوات) 49 % تليها 19% و 16.1% للأفراد ذوي الخبرة بين (3–5 سنوات) و(0–2 سنة) على التوالي في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات 15.9%.

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وقطاع النشاط

سنحاول من خلال ما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل وقطاع النشاط، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10.3): توزيع عينة الدراسة حسب عقد العمل وسنوات الخبرة

عقد العمل	قطاع النشاط				المجموع
	صناعي	النسبة	خدماتي	النسبة	
فترة محدودة	73	33,2	36	27,1	109
فترة غير محدودة	147	66,8	97	72,9	244
المجموع	220	100	133	100	353

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يضح لنا من خلال الجدول السابق 73 فرد من مجموع لأفراد العاملين بالقطاع الصناعي يزاولون نشاطهم بعقد عمل لفترة محدودة وهو ما يمثل 33.2% من إجمالي عمال قطاع الصناعي في حين 147 فرد أي ما يمثل 66.8 % يزاولون نشاطهم بعقد عمل لفترة غير محدودة، أما بالنسبة للقطاع الخدماتي فنجد أن 27.1 % من الأفراد يعملون بعقد عمل لفترة محدودة و 72.9 % يزاولون

نشاطهم بعقد عمل لفترة غير محدودة، وبالتالي يمكن القول أن النسب متقاربة وكل من المؤسسات الخدماتية والصناعية توظف أفرادها بعقود عمل لفترة غير محدودة.

المطلب الثالث: عرض البيانات المتعلقة بالدراسة النوعية

بسبب رفض أغلب المؤسسات الإجابة على أسئلتنا باعتبارها معلومات استراتيجية تهدف للحفاظ على سريتها اقتصرت دراستنا النوعية على إجراء عشر مقابلات مع المسؤولين المكلفين بإدارة الموارد البشرية حيث سنحاول من خلال الفروع التالية تلخيص البيانات المتعلقة بهم.

الفرع الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة النوعية

سنحاول من خلال ما يلي عرض البيانات الديموغرافية المتمثلة في الوظيفة وسنوات الخبرة لمديري المؤسسات محل الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.3): البيانات الديموغرافية للمديرين

المتغيرة	البيان	التكرار	النسبة
الوظيفة	مدير الموارد البشرية	8	80
	المدير العام	2	20
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	10	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

يوضح الجدول السابق أن أغلب مقابلاتنا كانت مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة باستثناء مؤسستين التي قمنا بإجراء المقابلة مع المدير العام، في حين كان لدى جميع المديرين خبرة أكثر من 10 سنوات في مجال إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: البيانات الديموغرافية للمؤسسات محل الدراسة

سنحاول من خلال ما يلي عرض البيانات الديموغرافية المتمثلة في الوظيفة وسنوات الخبرة لمديري المؤسسات محل الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.3): البيانات الديموغرافية للمؤسسات

المتغيرة	البيان	قطاع النشاط		المجموع
		صناعي	خدماتي	
ملكية المؤسسة	قطاع عام	0	3	**3**
	قطاع خاص	4	0	**4**
	متعددة الجنسيات	2	1	**3**
الطبيعة القانونية	SARL	2	2	**4**
	SPA	2	3	**6**
المجموع		**6**	**4**	**10**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

حاولنا من خلال الدراسة النوعية تغطية كافة خصائص المؤسسات المدرجة في الدراسة الكمية، حيث يوضح لنا الجدول السابق أن الدراسة شملت 4 مؤسسات خاصة، و3 مؤسسات عامة، بالإضافة لـ 3 مؤسسات متعددة الجنسيات، كما انقسمت عينة الدراسة لـ 6 مؤسسات صناعية و4 مؤسسات خدماتية أما الطبيعة القانونية للمؤسسات فانقسمت لـ 6 مؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، وأربعة مؤسسات ذات الأسهم (SPA).

خلاصة الفصل الثالث:

قمنا من خلال هذا الفصل بتحديد متغيرات الدراسة وكذا العلاقة التي تربط بينها بالإضافة لبناء النموذج التصوري للدراسة والمكون من ثلاثة أجزاء **ممارسات إدارة الموارد البشرية** والمتمثلة في عملية الاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمكافآت، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، التي تؤثر إيجابا على **مدخلات إدارة المواد البشرية** المتمثلة في الدعم التنظيمي المدرك، جودة الحياة الوظيفي، الأمن الوظيفي، والتحفيز، التي تؤثر بدورها على **مخرجات إدارة الموارد البشرية** والمتمثلة في الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للأفراد، وتخفيض معدل دوران العمال، بالإضافة إلى ذلك قمنا بعرض كافة سلالم القياس التي اعتمدنا عليها لبناء الاستبيان الموجه للأفراد و دليل المقابلة التي قمنا بإجرائها مع مديرين المؤسسات لتحديد وجهة نظرهم حول أهمية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة الموارد البشرية.

كما قمنا بعرض عينة الدراسة الكمية والمكونة 353 فرد موزعين على 40 مؤسسة اقتصادية مقسمة إلى مؤسسات صناعية وخدماتية وموزعة على 14 ولاية، بالإضافة لعرض عينة الدراسة النوعية التي قمنا بها عن طريق إجراءات مقابلات مع عشر مديرين للموارد البشرية.

بعد تعرفنا على الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية وتحديد المسار الذي يمكن للمؤسسات اعتماده لإدارة مواردها من خلال بنائنا للنموذج التصوري واقتراح الفرضيات سنحاول من خلال في الفصل القادم بعرض الطريقة المستعملة لاختبار هذه الفرضيات على والمصادقة على نموذج الدراسة والمتمثلة في نماذج المعادلات الهيكلية.

الفصل الرابع

نماذج المعادلات الهيكلية

تمهيد الفصل الرابع

بعد عرضنا للنموذج التصوري للدراسة والفرضيات التي قمنا بطرحها، وبناء الاستبيان ودليل المقابلة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لطريقة التحليل التي سنعتمدها لاختبار هذه الفرضيات، والمتمثلة في نماذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) أو (SEM) التي هي الأنسب من وجهة نظرنا لهذا النوع من الدراسات كونها تمكننا من دراسة العلاقات المباشرة غير المباشرة بين المتغيرات بالإضافة إلى كونها تسمح بدراسة المتغيرات الكامنة التي لا يمكن قياسها مباشرة.

سنحاول من خلال المبحث الأول التعرف أكثر على النماذج المعادلات الهيكلية من خلال عرض تعريفها وتطورها التاريخي، ومكونات وأنواع النماذج الهيكلية وما هو الاختلاف بينها.

أما في المبحث الثاني سنقوم بعرض الطرق المعتمدة لتقدير نماذج المعادلات الهيكلية ومتى تستعمل كل طريقة وماهي خصوصية كل منها، والمقارنة بينها.

بالنسبة للمبحث الثالث قمنا بتخصيصه لتوضيح مفهوم الوساطة والتعديل في النماذج والطرق الممكنة لدراستها وتحليل والانتقادات المقدمة لكل طريقة.

المبحث الأول: مدخل لنماذج المعادلات الهيكلية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نماذج المعادلات الهيكلية من خلال عرض مفهومها وتطورها التاريخي، بالإضافة لمكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم نماذج المعادلات الهيكلية

تعد نماذج المعادلات الهيكلية من طرق النمذجة الحديثة للبيانات حيث تدرس عدة علاقات بين المتغيرات في آن واحد كما تمكن من دراسات المتغيرات السلوكية والنفسية التي لا يمكن قياسها مباشرة مما ساهم في انتشارها والاعتماد عليها في البحوث الحديثة التي تهدف لتحليل سلوك المستهلك والأفراد في المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف أكثر عليها من خلال عرض أهم التعاريف، وتطورها التاريخي ومكوناتها.

الفرع الأول: تعريف نمذجة المعادلات الهيكلية

ظهرت نمذجة المعدلات الهيكلية منذ أكثر من 60 عامًا، إلا أن استعمالها زاد بشكل ملحوظ في عدة مجالات على مدار العقود الثلاثة الماضية، ويمكن تعريفها على أنها:

نماذج تسمح للباحثين بنمذجة النظريات المعقدة وتقديرها واختبارها في وقت واحد باستخدام البيانات التجريبية[1].

وتعرف أيضا على أنها فئة من المنهجيات التي تهدف إلى تمثيل افتراضات معينة حول المتوسطات والتباينات والتغايرات في البيانات المشاهدة من حيث عدد أقل من المعلمات "الهيكلية" المحددة بواسطة نموذج نظري فرعي[2].

نمذجة المعادلة الهيكلية هي تقنية نمذجة إحصائية عامة، تُستخدم على نطاق واسع في العلوم السلوكية، كما يمكن اعتبارها مزيجًا من تحليل العوامل والانحدار أو تحليل المسار[3]، وعلى الرغم من

---

[1] Sarstedt M, Ringle C.M, Donna Smith D, Reams R, Hair Jr J.F, « **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers** », *Journal of Family Business Strategy*, N° 05, 2014, P 106.

[2] Crié D, « **De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles** », *Recherche et Applications en Marketing,* vol 20, N° 2, 2005, P06.

[3] Hox J.J, Berchger T.M, « **An introduction to structural Equation Modeling** », *Family Science Review*, N° 11, 1998, P 354.

أنها طريقة معقدة لتحليل البيانات، إلا أنها تسمح للباحث بتحليل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المشاهدة والكامنة (من خلال التحليل العاملي التوكيدي) واختبار العلاقات المفترضة بين التركيبات (من خلال تحليل المسار)، كما تمكن من اختبار العلاقات المفترضة غير الممكنة باستخدام طرق تحليل البيانات التقليدية على سبيل المثال، عند استخدام تحليل الانحدار، يجب على الباحث اتباع نهج "خطوة بخطوة" لاختبار العلاقات المتبادلة، أما باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، يمكن للباحث باختبار عدة علاقات متبادلة في نفس الوقت[1].

كما اعتبرها كل من (Hair Jr. J.F et al ,2017) الجيل الثاني من الطرق الإحصائية المتعددة المتغيرات حيث قام بتقسيمها كما يوضح الشكل التالي:

الجدول رقم (1.4): تقسيم الطرق متعددة المتغيرات

	دراسة استكشافية	**دراسة تأكيدية**
تقنيات الجيل الأول	• التحليل العنقودي • التحليل العاملي الاستكشافي • التدرج متعدد الأبعاد	• تحليل التباين • الانحدار اللوجستي • الانحدار المتعدد • التحليل العاملي التوكيدي
تقنيات الجيل الثاني	• نمذجة المعادلات الهيكلية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)	• نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (CB-SEM)

Source : Hair Jr. J.F, Hult G.T.M, Ringle C.M, Sarstedt M, A, « **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** », Second Edition, SAGE Pubcations, USA, (2017a), P 02

حيث قام بتقسيم الطرق الإحصائية حسب الهدف من الدراسة استكشافية أو تأكيدية وصنفها لتقنيات الجيل الأول واعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية تقنيات الجيل الثاني.

[1] Morrison T.G, Morrison M.A, McCutcheon J.M, « **Best Practice Recommendations for Using Structural Equation Modelling in Psychological Research** », *Scientific Research Publishing*, N° 08, 2017, P 1327.

كما تتمتع نماذج المعادلات الهيكلية بالعديد من المزايا، مقارنة بالمناهج الإحصائية الكلاسيكية مثل تحليل الانحدار المتعدد أو تحليل التباين حيث:

– تسمح باختبار متزامن لوجود العلاقات السببية بين العديد من المتغيرات الكامنة المفسرة والعديد من المتغيرات الكامنة المفسَرة؛

– تجعل من الممكن بناء واختبار صلاحية وثقة التراكيب الكامنة، والتي تم تطويرها من خلال الجمع بين عدة عناصر (سلالم القياس)؛

– تجعل من الممكن تقييم ومقارنة بصورة عامة لنماذج البحث المعقدة، مع مراعاة أخطاء القياس[1].

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنمذجة المعادلات الهيكلية

لدراسة التطور التاريخي لنمذجة المعادلات الهيكلية، نقوم بعرض النماذج الأربعة المتمثلة في نماذج الانحدار، تحليل لمسار، التحليل العاملي التوكيدي، ونماذج المعادلة الهيكلية وترتيب تطورها الزمني والتي سنتطرق لها بالتفصيل في الفروع القادمة.

يتضمن النموذج الأول نماذج الانحدار الخطي التي تستخدم معامل الارتباط وطريقة المربعات الصغرى لحساب معاملات الانحدار، حيث ظهرت نماذج الانحدار نتيجة لأعمال (Karl Pearson, 1896) الذي أنشأ معادلة لمعامل الارتباط توفر مؤشر للعلاقة بين متغيرين، كما يسمح نموذج الانحدار بالتنبؤ بقيم المتغيرة المشاهدة التابعة (قيم Y)، من خلال تقدير خطي لمجموعة من القيم المستقلة المشاهدة (قيم X) التي تقلل مجموع قيم مربعات الأخطاء، ويوفر تحليل الانحدار اختبارًا لنموذج نظري قد يكون مفيدًا للتنبؤ[2].

خلال الفترة الممتدة بين (1904–1927)، استخدم (Charles Spearman) معامل الارتباط لتحديد العناصر المترابطة أو التي تم تجميعها معًا لإنشاء نموذج عاملي، تمثلت فكرته الأساسية في

[1] Lacroux, A, op.cit, P46.

[2] Schumacker R. E, Lomax R. G, « **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling** », Second Edition, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, London, 2004, P 05

أنه إذا كانت مجموعة من العناصر مترابطة، فيمكن تلخيص الردود الفردية لمجموعة العناصر (items) للحصول على درجة من شأنها قياس أو تحديد أو استنتاج بنية (هيكل أو متغيرة غير مشاهدة). كان Spearman أول من استخدم مصطلح تحليل العوامل في بناء نظرية الذكاء بالاعتماد على عاملين. ثم قام العديد من الباحثين مثل (Lawley D.N and Thurstone L.L, 1940) بتطوير استخدام التحليل العاملي، والأدوات المقترحة (مجموعات من العناصر المشاهدة items) التي يمكن من خلالها استنتاج البنى (الهياكل أو العناصر غير المشاهدة). كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للقيام بمعظم اختبارات الكفاءة والإنجاز والتشخيص والاستطلاعات وقوائم الجرد المستخدمة اليوم. ويرجع ذلك لأعمال كل من (Anderson and Rubin,1956), (Howe, 1955), (Lawley,1958) وتم تطوير طريقة (CFA) بشكل كامل من طرف Karl Jöreskog في الستينيات لاختبار ما إذا كانت مجموعة من العناصر تحدد بنية. أكمل Jöreskog أطروحته في عام 1963، ونشر أول مقال عن (CFA) في عام 1969، وساعد لاحقًا في تطوير أول برنامج لـ (CFA). تم استخدام التحليل العاملي لعدة سنوات لإنشاء أدوات قياس في العديد من التخصصات الأكاديمية، بينما يتم استخدامه اليوم لاختبار والتحقق من وجود هذه التركيبات النظرية[1].

في سنة 1918 نشر عالم البيولوجيا (Sewell Wright)، أول تطبيق لتحليل المسار (Path Models). والذي يعتمد على معاملات الارتباط وتحليل الانحدار لنمذجة علاقات أكثر تعقيدًا بين المتغيرات المشاهدة. تناولت التطبيقات الأولى لتحليل المسار نماذج سلوك الحيوان. كما تمت الإشارة إلى تحليل المسار من قبل عالم الاجتماع في ملحق للمعالجة الكلاسيكية للاستدلال السببي في البحث غير التجريبي من طرف (Blalock, 1961)، حيث ناقش بإيجاز "بعض الأساليب ذات الصلة"، وخلص إلى أن تحليل المسار " يمكن توسيعه بسهولة بحيث يكون مفيد للغاية في العلوم غير التجريبية الأقل دقة "[2].

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P05

[2] Matsueda R.L, **Key Advances in the History of Structural Equation Modeling**, In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012, P 18.

أما النوع الأخير فيتمثل في نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، التي تجمع بين نماذج المسار ونماذج التأكيد العاملي، وبالتالي فهي تتضمن كلاً من المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة. يرجع ظهورها لكل من (Karl Jöreskog, 1973 ,1969) و(Ward Keesling, 1972)، و(1973 ,David Wiley)؛ حيث عُرف هذا النهج في البداية باسم نموذج (JKW)، لكنه أصبح معروفًا باسم نموذج العلاقات الهيكلية الخطية (LISREL)، وفي 1973 قام Karl Jöreskog و Sörbon D بتطوير أول برنامج لنمذجة المعادلات الهيكلية LISREL [1].

المطلب الثاني: مكونات نماذج المعادلات الهيكلية

بعد التعرف على مفهوم نماذج المعادلات الهيكلية سنقوم فيما يلي بالتعريف بأنواع المتغيرات التي تعتمد عليها نماذج المعادلات الهيكلية بالإضافة لأنواع المؤشرات وخصوصية كل منها والمقارنة بينهم.

الفرع الأول: متغيرات نماذج المعادلات الهيكلية

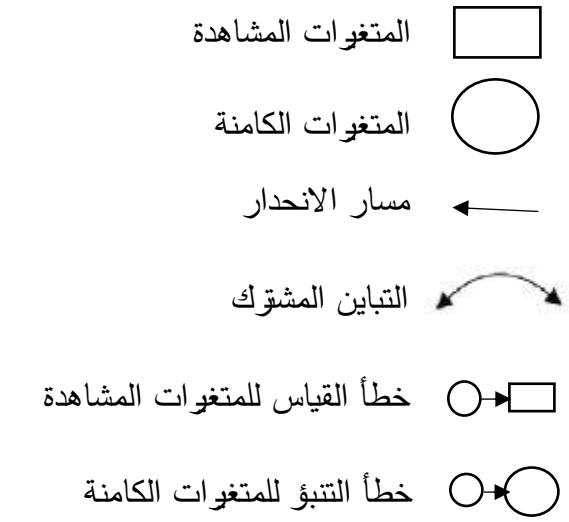
تتكون نماذج المعادلات الهيكلية من نوعين رئيسيين من المتغيرات، **المشاهدة** أو المقاسة وتسمى أيضا المؤشرات هي مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها مباشرة من خلال عملية جمع البيانات، و**المتغيرات الكامنة** وتسمى أيضا البناءات أو العوامل وهي متغيرات لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر، بل يتم قياسها من خلال متغيرات أخرى مشاهدة. كما يجب تمثيل المتغيرات الكامنة بأكثر من متغير واحد مشاهد لأنها تمثل مفاهيم مجردة، ومن المستحسن أن يكون عدد المتغيرات المشاهدة المتصلة بمتغيرة كامنة في نماذج المعادلات الهيكلية ثلاثة على الأقل[2]. غير أن الباحثين يختارون أحيانًا استخدام عنصر واحد بدلاً من استخدام عناصر متعددة لقياس بناء معين، وذلك لأن العناصر الفردية لها مزايا عملية مثل سهولة التطبيق والإيجاز وانخفاض التكاليف المرتبطة باستخدامها، على عكس المقاييس الطويلة والمعقدة، والتي غالبًا ما تؤدي إلى نقص الفهم وإرهاق

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P06.
[2] Civelek M.E, **Essentials of Structural Equation Modeling** , Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2018, P 10.

المستجيبين، فإن العناصر الفردية تعزز معدلات استجابة أعلى حيث يمكن الإجابة على الأسئلة بسهولة وسرعة، ومع ذلك، لا تقدم مقاييس العنصر الواحد منفعة كبيرة من الناحية الإحصائية كونها توفر درجات حرية أقل لحساب الحل، بالإضافة إلى صعوبة التعامل مع القيم المفقودة، بالإضافة لكونها لا تسمح بإزالة خطأ القياس (كما هو الحال مع العناصر المتعددة)، وهذا يقلل بشكل عام من موثوقيتها[1].

سنحاول من خلال الشكل التالي عرض الأشكال المعتمد عليها لتمثيل متغيرات نماذج المعادلات الهيكلية:

الشكل (1.4): الأشكال المستعملة لتمثيل المتغيرات في نماذج المعادلات الهيكلية



Source : Civelek M.E, op.cit, P 12

يتضح من الشكل السابق أن المتغيرات الكامنة تمثل بواسطة دوائر أو أشكال بيضاوية، أما المتغيرات المشاهدة أو المؤشرات (items) فتمثل على شكل مستطيلات، في حين أن العلاقات بين المباني ومؤشراتها فتمثل بواسطة أسهم تكون برأس واحد باعتبارها تمثل علاقة ذات اتجاه واحد، حيث يعبر كل سهم عن علاقة تنبؤية سببية تكون مبنية على دراسات سابقة أو نظريات، بينما الأسهم المنحنية ذات رأسين فهي تمثل العلاقات غير السببية بين متغيرين حيث أنها توضح وجود علاقة

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), op.cit, P 51.

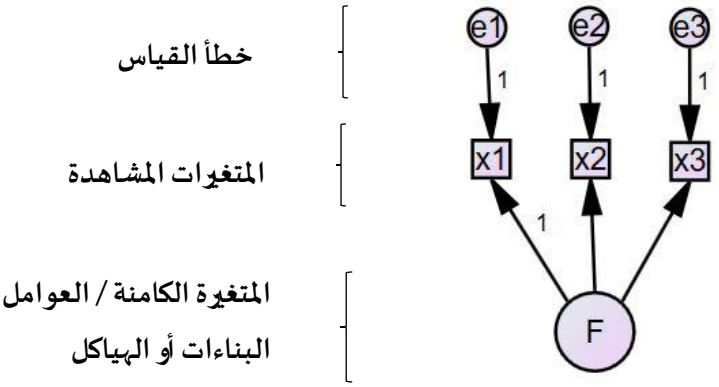
بين المتغيرين لكن لا تحدد اتجاهها، كما يوجد نوعين من الأخطاء ممثلة على شكل دوائر، خطأ القياس وهو مرتبط بالمتغيرات المشاهدة، وخطأ التنبؤ ويرتبط بالمتغيرات الكامنة الداخلية.

يمكن أيضًا تقسيم المتغيرات، سواء كانت مشاهدة أو كامنة، إما لمتغيرات مستقلة (خارجية) أو متغيرات تابعة (داخلية)، حيث المتغيرات المستقلة هي متغيرات لا تتأثر بأي متغيرة أخرى في النموذج، أما المتغيرات التابعة هو متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى في النموذج[1].

بالإضافة إلى المتغيرات المشاهدة وغير المشاهدة تحتوي نماذج المعادلات الهيكلية على خطأ القياس والذي عُرّف على أنه جزء من المتغير المشاهد غير المحدد عن طريق متغيرته الكامنة، كما عرف خطأ القياس على أنه جزء التباين في المقياس الذي لم يتم تفسيره بواسطة المتغيرات الكامنة[2].

حيث يمكن تمثيل العلاقة الموجودة بين المتغيرة الكامنة والمتغيرة المشاهدة وخطأ القياس كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.4): تمثيل المتغيرات الكامنة والمشاهدة



المصدر: عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، **دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة، ص 38.

الفرع الثاني: المؤشرات العاكسة والمؤشرات التكوينية:

من الضروري التأكد من العلاقة بين المتغيرات البنائية ومؤشراتها، حيث يمكن التمييز بين نوعين من المؤشرات، مؤشر عاكس (Reflective)، ومؤشر تكويني (Formative)، كما يؤدي التحديد

[1] Civelek M.E, op.cit, P 13.
[2] Crié D, op.cit, P07 .

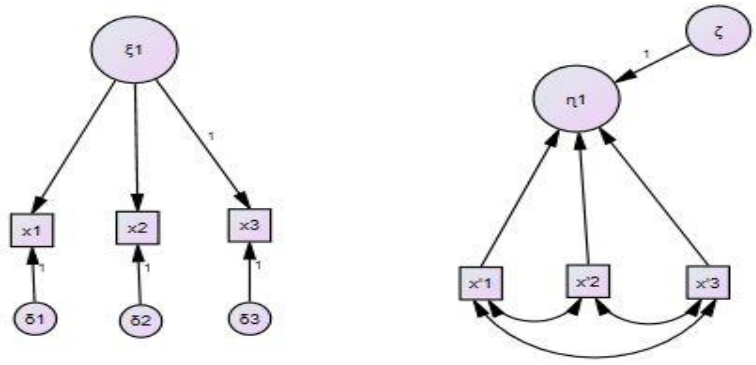
الخاطئ للاتجاه السببي بين البناء ومقاييسه لا محالة إلى استنتاجات خاطئة حول العلاقات الهيكلية مع التركيبات المبنية بشكل خاطئ[1].

يتمثل الاختلاف بين هذين النوعين من النماذج في طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات البنائية والمؤشرات، حيث يعتبر نموذج القياس التكويني أن المتغيرات المشاهدة هي أسباب متعددة للمفهوم الذي تنشئه (المتغيرة البنائية) عن طريق تقليل بقايا المعادلة الهيكلية، في حين أن المؤشرات ذات الطبيعة العاكسة، يتم اعتبارها على أنها انعكاس للبناء الذي يفسر التباينات والتغايرات المشاهدة.

كما يظل الافتراض الضمني الذي غالبًا ما يهمل وهو أنه، في حالة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، يُفترض أن تكون المتغيرات أو المؤشرات المشاهدة المستخدمة لتمثيل متغيرة كامنة (بنائية) عاكسة بطبيعتها، أي أنها تعكس المتغيرة الذي لا يمكن الوصول إليه مباشرة من خلال المقياس (لا يمكن قياسه مباشرة)[2]

سنحاول من خلال الشكل التالي عرض رسم توضيحي لكل من النموذج الانعكاسي والتكويني

الشكل (3.4): النماذج العاكسة والنماذج التكوينية



المؤشرات العاكسة　　المؤشرات التكوينية

Source : Haenlein M, Kaplan A.M, « **Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis** », *Understanding Statistics*, Vol 03, N° 04, 2004, P 289.

[1] Fernandes V, « **En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?**», *Management*, Vol 15, N° 01, 2012, P104.
[2] Crié D, op.cit, P 07.

يتضح من الشكل السابق أن النموذج العاكس يأخذ بعين الاعتبار خطأ القياس لكل متغيرة مشاهدة كما أن اتجاه السببية يكون من المتغيرة الكامنة باتجاه المتغيرات المشاهدة، في حين أن النموذج التكويني لا يأخذ بعين الاعتبار خطأ القياس بل يكتفي فقط بخطأ التقدير، كما أن اتجاه السببية يكون من المتغيرات المشاهدة باتجاه المتغيرة الكامنة.

في النموذج العاكس من المفترض أن تمثل المؤشرات تأثير المتغيرة الكامنة الأساسية، لذلك يُفترض أن تكون العلاقة السببية من البناء نحو مؤشراته، حيث يمثل البناء السبب المشترك الذي تشترك فيه جميع المؤشرات، وبالتالي يجب أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة بشكل كبير وإيجابي، ويجب أن يظهر أي تغير في البناء من خلال التغير في جميع عناصر المقياس (المؤشرات)[1].

يتم تحديد المؤشرات العاكسة على شكل دوال خطية للمتغير الكامن وتحتوي على أكثر من خطأ، وتقدر من خلال العلاقة:

$$x_i = \Lambda_i \xi_i + \delta_i$$

حيث:

x_i: هو المؤشر الأول للمتغير الكامن ξ_i الذي يؤثر عليه.

δ_i: خطأ القياس لهذا المؤشر الأول.

Λ_i : معامل الانحدار الذي يمثل التأثير المتوقع لـ ξ_i على x_i

أما بالنسبة للمؤشرات التكوينية فتقدر من خلال العلاقة:

$$\eta_1 = \sum_{i=1}^{n} \gamma_i x_i + \varepsilon$$

في هذه الحالة يسمى المتغير الكامن المحدد عن طريق المؤشرات التكوينية، بالمتغير الكامن المركب، بالإضافة إلى أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في القياس (أخطاء القياس)[2].

سنحاول من خلال الجدول التالي المقارنة بين النماذج العاكسة والتكوينية:

[1]Lacroux A, op.cit, P 47.

[2] Crié D, op.cit, P 08.

الجدول رقم (2.4): مقارنة بين النموذج التكويني والنموذج العاكس

معايير المقارنة	النموذج التكويني	النموذج العاكس
اتجاه السببية. – هل المؤشرات خصائص أو مظاهر البناء؟ – هل التغييرات في المؤشرات تسبب تغييرات في البناء؟ – هل التغييرات في البناء تسبب تغييرات في المؤشرات؟	**تتجه السببية من العناصر إلى البناء.** – المؤشرات تحدد خصائص البناء – التغييرات في المؤشرات تسبب تغييرات في البناء – التغييرات في البناء لا تسبب تغييرات في المؤشرات	**تتجه السببية من البناء إلى العناصر.** – المؤشرات هي مظاهر البناء – التغييرات في المؤشرات لا تسبب تغييرات في البناء – التغييرات في البناء تسبب تغييرات في المؤشرات
قابلية تبادل المؤشرات. – هل يجب أن تحتوي المؤشرات على نفس المحتوى أو محتوى مشابه له؟ – هل المؤشرات تحتوي في موضوع مشترك؟ – هل إزالة المؤشرات يغير المجال المفاهيمي للبناء؟	**المؤشرات لا تحتاج إلى أن تكون قابلة للتبديل.** – المؤشرات لا تحتاج إلى نفس المحتوى أو محتوى مشابه له. – لا تحتاج المؤشرات أن تحتوي على موضوع مشترك – يمكن أن يؤدي حذف أحد المؤشرات إلى تغيير المجال المفاهيمي للبناء	**يجب أن تكون المؤشرات قابلة للتبديل.** – يجب أن تحتوي المؤشرات على نفس المحتوى أو محتوى مشابه له. – يجب أن تحتوي المؤشرات على موضوع مشترك – حذف أحد المؤشرات يجب ألا يغير المجال المفاهيمي للبناء
التغير بين المؤشرات. هل ينبغي أن يرتبط تغيير أحد المؤشرات بالتغيرات في المؤشرات الأخرى؟	**المؤشرات لا تحتاج إلى أن تتغير مع بعضها البعض.** ليس بالضرورة	**من المفترض أن تكون المؤشرات متغيرة مع بعضها البعض.** نعم
الشبكة الاسمية لمؤشرات البناء. هل من المفترض أن يكون للمؤشرات نفس السوابق والعواقب؟	**قد تختلف الشبكة الاسمية للمؤشرات.** لا يشترط أن يكون للمؤشرات نفس السوابق والعواقب	**يجب ألا تختلف الشبكة الاسمية للمؤشرات.** من الضروري أن يكون للمؤشرات نفس السوابق والعواقب

Source : Jarvis C.B, MacKenzie S.B, Podsakoff P.M, « **A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research** », *Journal of Consumer Research*, Vol 30, 2003, P 203.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، من الضروري إضافة أنه بالنسبة للنموذج العاكس، من الضروري استيفاء شروط الاتساق الداخلي والارتباطات الإيجابية بين المؤشرات والمتغير الكامن. من

ناحية أخرى، بالنسبة للنموذج التكويني، يمكن أن تمثل المتغيرات المشاهدة مجموعة من المؤشرات التي لا تحتوي بالضرورة على موضوع مشترك، ولكنها تؤطر في نفس الوقت المعنى المفاهيمي والتجريبي للبناء. لذلك، من الممكن وجود علاقة إيجابية، ولكن ليس بالضرورة، كما هو الحال مع البناء العاكس.

من الناحية الإحصائية، فإن المؤشرات التي يمكن أخذها في الاعتبار للحكم على الخصائص السيكومترية لمقاييس القياس لهذين النوعين من التركيبات هي كما يلي[1]:

- **بالنسبة للنموذج العاكس:** يجب أن تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.65 وذلك لأن القيمة المنخفضة لمعامل ألفا يجب أن تدفع الباحث إلى التساؤل عما إذا كان حذف بعض العناصر يحسن قيمة المعامل. تتمثل المرحلة الثانية في التحليل العاملي الاستكشافي والذي، يعمل على الكشف عن الأبعاد المختلفة في حالة التركيبات المقاسة بمقاييس متعددة العناصر، وتحديد النسبة التي يمكن لكل متغير أن يشرح بها كل وذلك من خلال:

* حذف العناصر ذات المساهمات الأكبر من 0.30 على عدة عوامل، أو التي ليس لها على الأقل مساهمة بـ 0.30 في أحد العوامل الرئيسية المختارة؛

* حذف العناصر التي ليس لها مساهمة أكبر من أو تساوي 0.50 على أحد المحاور الرئيسية.

- **بالنسبة للنموذج التكويني:** تتميز هذه النماذج بعدد معين من الخصائص. الأول هو أن البناء التكويني يقاس بمجموعة من العناصر أو العبارات، والتي تمثل الجوانب أو الأبعاد المختلفة التي لا تحتوي بالضرورة على موضوع مشترك، لذلك يعتبر متعدد الأبعاد. الخصوصية الثانية هي أن الردود على العناصر يمكن أن تكون مترابطة ولكن ليس بالضرورة، بل يمكن أن تختلف في اتجاهين متعاكسين، وبالتالي فإن تطبيق مؤشر الاتساق الداخلي لا معنى له. ولذا لا توجد اختبارات

[1] Bennaceur A, Chafik K, « **Les Fondement de l'usage des Equations Structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS** », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N° 9, Juin 2019, P738

إحصائية يمكن استخدامها للتحقق من صحة قياسات البناء التكويني، بل يجب الاعتماد بشكل أساسي على الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

بالإضافة إلى النموذج العاكس والتكويني هناك نوع آخر يجمع بين النماذج متعددة المؤشرات والنماذج متعددة الأسباب يطلق عليه (MIMIC) وهو اختصار لـ (Multiple Indicator–Multiple Cause)، حيث يشير مصطلح MIMIC إلى مؤشرات متعددة وأسباب متعددة ويحدد نوعًا معينًا من نماذج المعادلات الهيكلية[1]، وتم تطوير نموذج MIMIC لمعالجة المتغيرات الكامنة التي لا يمكن قياسها مباشرة بل من خلال علاقتها مع المتغيرات المشاهدة التي تأخذ شكل "أثر" أو مؤشرات بالإضافة إلى أسباب يمكن مشاهدتها[2].

يرتكز استخدام نماذج MIMIC في الاقتصاد القياسي على التعامل مع المتغيرات غير الملحوظة، مثل شدة الأزمة المالية، وبالتالي يستلزم تحديد مؤشراتها التي يمكن مشاهدتها والعوامل المسببة لها[3]. بالإضافة إلى زيادة استخدامها على نطاق واسع في الدراسات الطبية وذلك لتقدير مؤشرات الحالة الصحية للأفراد[4]، حيث بدلاً من التركيز على المتغيرات غير القابلة للرصد، فإن الهدف هو استنباط الارتباطات بين الأعراض المختلفة للمرض وخصائص المرضى الفردية والمتغيرات السريرية المحددة للمرض. كما تستخدم نماذج MIMIC للمقارنة بين مجموعات مختلفة أو عند استخدام بيانات فئوية[5].

---

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P 293.

[2] Jöreskog K. G, & Goldberger A. S, « **Estimation of a model with multiple indicators and multiples causes of a single latent variable** », *Journal of the American Statistical Association*, Vol 70, N° 351, 1975, P 632.

[3] Chen Y, Jiang K, « **A multiple indicators multiple causes (mimic) model of the behavioral consequences of hotel guests** », *Tourism Management Perspectives,* N° 30, 2019, P 199

[4] Rao D. N, Bhat R.L, **« Estimation of A Community Health Status Index on the Basis of a MIMIC Model** », *Indian Economic Review*, Vol 26, N° 01, 1991, P 52.

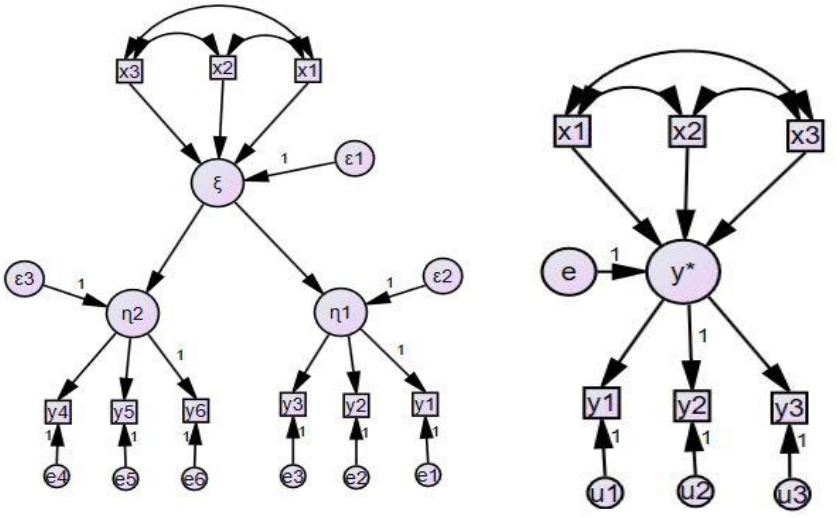
[5] Tahlyan D, Said D, Mahmassani H, Stathopoulos A, Walker J, Shaheen S, « **For who did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model** », *Transportation Research Part A*, N°155, 2022, P 392.

يمكن تمثيل هذا النوع من النماذج من خلال ثلاث حالات مختلفة تتمثل في[1]:

- متغيرة كامنة واحدة ذات نوعين من المؤشرات العاكسة وتكوينية
- مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على نموذج عاكس
- نموذج تكويني الذي يؤثر على أكثر من نموذج عاكس

سنحاول من خلال الشكل التالي عرض رسم توضيحي للحالات السابقة:

الشكل رقم (4.4): نماذج MIMIC



الحالة الثانية **الحالة الأولى**

Source : Crié D, op.cit. P 13

قام كل من (Jöreskog K. G, & Goldberger A. S, 1975) بتطوير طريقة تقدير هذا النوع من النماذج باستخدام المعقولية العظمى وذلك بالاعتماد على المعادلات التالية[2]:

$$y^* = \propto' x + e$$

$$y = \beta y^* + \mu$$

y^*: المتغيرة الكامنة

x : المتغيرات المشاهدة (الأسباب الخارجية)

[1] Crié D, op.cit, P 13.
[2] Jöreskog K. G, & Goldberger A. S, op.cit, P 631.

Y : المؤشرات المشاهدة الداخلية (التأثيرات)

μ : أخطاء القياس للمؤشرات المشاهدة

e : خطأ التقدير

المطلب الثالث: التحليل العاملي

بعد التعرف على نماذج المعادلات الهيكلية ومكوناتها سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل العاملي بشقيه الاستكشافي والتأكيدي

الفرع الأول: التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)

سنحاول فيما يلي التطرق أكثر لنماذج القياس التي تدرس العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة، وذلك لأن أحد أهم عيوب النماذج التي تتضمن متغيرات مشاهدة فقط هي عدم أخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس وافتراض أن جميع المتغيرات المقاسة تتميز بالصالحية والمصداقية، وهو أمر غير ممكن في الواقع. لذلك تم تطوير نماذج المعادلات الهيكلية التي تراعي خطأ قياس المتغيرات أي تعتمد على تحليل العوامل الذي يخلق المتغيرات الكامنة المستخدمة في نمذجة المعادلة الهيكلية[1]، وللتمكن من فهم نماذج القياس او التحليل العامل الاستكشافي يجب فهم التحليل العاملي التأكيدي ومعرفة الفرق بينهما.

يعد التحليل العاملي من أقدم طرق تحليل البيانات، ويرجع أصله إلى أعمال (Spearman) في بداية هذا القرن، ويمكن النظر إلى أهداف التحليل العاملي من وجهتي نظر مختلفتين:

– من الناحية التجريبية، يتوافق التحليل العاملي مع نهج إحصائي بحت لهيكلة البيانات، حيث يتمثل التحليل العاملي في **تلخيص** المعلومات الواردة في جدول بيانات الأفراد / المتغيرات، واستبدال المتغيرات الأولية بعدد أصغر من المتغيرات أو العوامل المركبة.

– من الناحية النظرية، يتوافق التحليل العاملي مع المقاربة السيكومترية لقياس المفاهيم غير المشاهدة، حيث نحاول الانتقال من القياسات (سواء تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P 163.

الملاحظة) إلى المفاهيم النظرية التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر، ويمكن تقسيم وجهة النظر هذه إلى قسمين اعتمادًا على ما إذا كانت من النوع الاستكشافي (تحديد العوامل من المتغيرات التي يمكن مشاهدتها) أو النوع التأكيدي (التأكد من أن البيانات التي تم جمعها تتحقق من بنية محددة مسبقًا، وفقًا للفرضيات النظرية أو من نتائج الدراسات السابقة)[1].

كما أنه من المهم التمييز بين التحليل الاستكشافي والتوكيدي، حيث يهدف الباحث من خلال التحليل الاستكشافي إلى معرفة واكتشاف علاقات وسمات البيانات التجريبية دون فرض أي نموذج محدد على البيانات، كما أنه تقنية مستخدمة للكشف عن المصادر الكامنة للتباين والتباين المشترك وتقييمها. ويمكن من خلال التحليل الاستكشافي إنشاء هيكل أو إنشاء نموذج أو فرضية حيث يُستعمل على نطاق واسع في مراحل التجريب أو تطوير الاختبار. من ناحية أخرى يهدف الباحث من خلال التحليل التوكيدي إلى بناء نموذج بالاعتماد على معلومات مسبقة حول بنية البيانات في شكل نظرية أو فرضية محددة والتأكد من مدى وملاءمتها لبيانات الدراسة[2]. ومنه يمكن القول أن كل من التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتوكيدي (CFA) يهدفان إلى إعادة إنتاج العلاقات المشاهدة بين مجموعة من المؤشرات من خلال مجموعة أصغر من المتغيرات الكامنة، ولكنها تختلف اختلافًا جوهريًا حسب عدد وطبيعة المواصفات والقيود المسبقة الموضوعة على النموذج العاملي، حيث أن التحليل العاملي الاستكشافي هو نهج قائم على البيانات (data-driven)، بحيث لا يتم تحديد عدد العوامل (في البداية) أو نمط العلاقات بين البناءات والمؤشرات (أي عوامل التحميل لكل متغيرة كامنة). بدلاً من ذلك، يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كأسلوب استكشافي أو وصفي لتحديد العدد المناسب من البناءات، والكشف عن المتغيرات المقاسة التي تعد مؤشرات معقولة للأبعاد الكامنة المختلفة. في حين أن التحليل العملي التوكيدي هو نهج قائم على النظريات (pattern-driven)

[1] Evrard Y, Pras B, Roux E, **Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing,** 4e Edition, *Dunod,* Paris, 2009, P 398.
[2] Jöreskog K. G, & Sörbom D, **LISREL 8 : Structural Equation Modeling with the simplis command language** », Scientific Software, USA, 1993, P 22.

حيث يتم تحديد عدد العوامل ونمط تحميل المؤشرات على العوامل مقدمًا، بالإضافة إلى المعلمات الأخرى مثل تلك التي تؤثر على استقلالية أو ارتباط العوامل.[1]

إلا أنه معظم الدراسات هي إلى حد ما استكشافية وتأكيدية في نفس الوقت لأنها تتضمن بعض المتغيرات المعروفة والمتغيرات الأخرى ذات التكوين غير المعروف لذا تلجأ للتحليل الاستكشافي الذي يجب القيام به بعناية فائقة حتى يتم استخراج قدر الإمكان من المعلومات وبناء الفرضيات التي يتم تأكيدها أو رفضها عن طريق التحليل التوكيدي وذلك من خلال اختبارها على بيانات جديدة باستعمال أساليب ومؤشرات إحصائية[2].

كما يتشابه التحليل العاملي (Analyse Factorielle) كثيرا مع تحليل المركبات الرئيسية (Analyse en Composantes Principales) ويمكننا المقارنة بين التقنيتين، ففي كلتا الحالتين تتعلق التحليلات بمصفوفات الارتباط/ التغاير (corrélation/covariance) التي يمكن أن تتضمن عددا كبيرا من المتغيرات، فضلا عن هذا، في كلتا الحالتين يتعلق الأمر بتفسير جزء هام من التباين المتواجد في المعطيات باللجوء إلى عدد محدود من الأبعاد[3]. حيث يتمثل تحليل المركبات الأساسية (ACP) في تلخيص عدد كبير من المعلومات الواردة في جدول من الأفراد × المتغيرات (عادة الأفراد تمثل الأسطر، والمتغيرات تمثل الأعمدة) عن طريق استبدال المتغيرات الأولية بعدد أقل من المتغيرات الجديدة[4]، وبالتالي فإن تحليل المركبات الرئيسية مشابه لتحليل العوامل، ولكنه أسلوب مستقل يستخدم غالبًا كخطوة أولى لتحليل العوامل[5]. ويكمن الفرق الأساسي بين التقنيتين في جزء التباين الذي نريد شرحه، ففي حين يهتم التحليل الى المركبات الرئيسية **(ACP) بالتباين الكلي (variance totale)**، يركز تحليل العوامل أساسا على جزء من **التباين المشترك (variance**

---

[1] Brown T.A, **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, 2 ed, THE GUILFORD PRESS, New York, 2015, P 11.

[2] Jöreskog K. G, & Sörbom D, op.cit, P 22.

[3] Baillargean J, « **L'analyse en composantes principales. Stratégies d'analyse quantitative en psychologie »,** 22 janvier 2003**,** P01.
http://www.uqtr.ca/cours/ srp-6020/acp/acp.pdf consulté le 01 Décembre 2021

[4] Pupion P .C, **18. ACP & AFC**, « *Statistiques pour la gestion. Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS »*, sous la direction de Pupion Pierre-Charles. Dunod, 2012, P 321.

[5] Baillargean J, Op.cit, P 03.

(commune) المتقاسم بين بعض المتغيرات[1]، بالإضافة إلى ذلك فإن التحليل العاملي الاستكشافي يأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس في المتغيرات المشاهدة على عكس تحليل المركبات الأساسية[2].

كما يعد التحليل العاملي الاستكشافي نهج يعتمد على البيانات بحيث لا يتم في البداية وضع مواصفات فيما يتعلق بعدد العوامل (الأبعاد المشتركة) أو نمط العلاقات بين العوامل والمؤشرات (عوامل التحميل)، بل يستخدم الباحث التحليل العاملي الاستكشافي كأسلوب بيانات استكشافية أو وصفية لتحديد العدد المناسب للعوامل، وللتأكد من المتغيرات المقاسة هي مؤشرات معقولة للأبعاد الكامنة المختلفة[3]. وبالتالي يمكن القول أن الهدف الرئيسي من التحليل الاستكشافي للعوامل هو تحديد هيكلة العلاقة الارتباطية بين عدد كبير من المتغيرات المشاهدة (مثلا الإجابة على استبيان أو عناصر الاختبار) بتحديد مجموعة من الأبعاد المشتركة المسماة "**العوامل**".

يمكن تلخيص مراحل القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي من خلال الشروع في اختيار عناصر الاختبار (items) التي تتميز بها العوامل المختارة لكل متغير من المتغيرات النظرية للنموذج، ويتم إقصاء عناصر الاختبار واستخراج العوامل من خلال الخطوات التالية:

- **الخطوة 01: تحليل المعطيات:** يمكن القيام بتحليل للعوامل إذا كانت المعطيات قابلة لتشكيل عوامل، بمعنى هل تشكل مجموعة منسجمة بما فيه الكفاية بحيث يعقل البحث فيها عن أبعاد مشتركة لها معنى، للتأكد من ذلك يجب البدء باختبار الـ Bartlett واختبار KMO اللذان يسمحان بالتحقق من امكانية القيام بتحليل للعوامل.

---

[1] Vautier S, Roussel P, Jmel S, **Chapitre 10. Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle**, « ***Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*** », sous la direction de Roussel P, Wacheux F, De Boeck Supérieur, 2005, P 281.

[2] Brown T.A, 2015, op.cit, P 20

[3] Brown T. A, Moore M. T, **Confirmatory Factor Analysis**, In « *Handbook of Structural Equation Modeling* », Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012, P361.

يسمح أولا اختبار Bartlett بالتحقق من أن الارتباطات بين بعض المتغيرات لها إحصائيا معنى، فعندما تقترب عتبة هذا الاختبار من 0 (أقل من 5 %)، هذا يعني أن فرضية انعدام الارتباطات مرفوضة، مما يستلزم أن المتغيرات المدروسة مرتبطة والمعطيات قابلة لتشكل عوامل[1].

من ناحية أخرى، يسمح اختبار الـ KMO أو اختبار الـ MSA (Measure of Sampling Adequacy) المعد من طرف Kaiser, Meyer et Olkin سنة 1970 بمعرفة هل الارتباطات الموجودة بين المتغيرات قوية بما فيه الكفاية لكي نستطيع إبراز الأبعاد المشتركة، تتراوح قيمة هذا الاختبار بين 0 و 1؛ فإذا كانت النتيجة قريبة من 1 تكون المعطيات قابلة لتشكل العوامل (factorisables) وبمعنى آخر تكون النتيجة رائعة اذا تحصلنا على KMO يساوي أو يقارب 0,90، جديرة بالتقدير إذا قاربت 0,80؛ متوسطة في حدود 0,70، دون المتوسط عند 0,60 ضعيفة عند 0,50؛ وأخيرا غير مقبولة اذا كانت أقل من 0,50[2].

-**الخطوة 02: اختيار الطريقة:** وتتمثل في اختيار طريقة استخراج العوامل بالاعتماد على المتغيرات المشاهدة وذلك من خلال[3]:

تحليل المركبات الأساسية (المقابل للنهج التجريبي) حيث يتم التعبير عن العوامل كمجموعات خطية دقيقة من المتغيرات (وعلى العكس يمكن التعبير عن المتغيرات على أنها مجموعات خطية دقيقة من العوامل)؛ وهي ملائمة في حالة المؤشرات التكوينية، ويعبر عنها من خلال العلاقة:

$$x_k = \sum_j a_{kj} F_j$$

التحليل العاملي "الكلاسيكي" (المقابل للمنهج النظري) حيث يتكون كل متغير من طرفين: الأول مماثل لتحليل المركبات الأساسية، وهو مزيج خطي من العوامل المشتركة الأساسية، والثاني خاص بحد الخطأ؛ يُفترض أن تكون الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض، أي من متغير إلى آخر،

[1] Carricano M, Poujol F, Bertrandias L, **analyse de données avec SPSS** , 2e Edition, Pearson, Paris, 2010, p66

[2]- Hair J.F Jr, Black W.C, Babin B.J, Anderson R.E, **Multivariate data analysis**, 8 Edition, CENGAGE LEARNING, North Way, 2019, P 136.

[3] Evrard Y, op.cit, P 401.

ومستقلة عن العوامل المشتركة، وهي ملائمة في حالة المؤشرات الانعكاسية، ويعبر عنها من خلال العلاقة:

$$x_k = \sum_j a_{kj} F_j + \mu_k$$

حيث: x_k : المتغيرات المشاهدة

F_j : العوامل

μ_k : حد الخطأ (يمثل أخطاء قياس المتغيرات المشاهدة x_k)

a_{kj} : المعاملات الخطية التي تربط المتغيرات المشاهدة بالعوامل

-**الخطوة 03: تحديد عدد العوامل التي يمكن تشكيلها:** تمكن هذه الخطوة من تحديد عدد المحاور التي يجب الاحتفاظ بها وحساب التباين المرتبط بها لتفسير النتائج، وذلك من خلال عدة طرق ممكنة[1]:

•**طريقة Kaiser-Guttman اختيار القيم الذاتية أكبر من 1:** تمثل القيم الذاتية مقدار المعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل العوامل، لذا فالعامل ذو قيمة ذاتية أقل من 1 يمثل معلومات أقل من عنصر أوليسيط (item)، مما يجعل هذا المعيار يتناسب مع الهدف الأول لتحليل العوامل والمتمثل في تلخيص البيانات.

•**اختبار الكوع أو الحصه (test du coude):** يعتمد هذا الاختبار أيضًا على القيم الذاتية للعوامل ولكن من منظور نسبي وليس مطلقًا. نظرًا لأن كل عامل يتم استخلاصه من مصفوفة تمثل بقايا الاستخراج السابق، فإن كمية المعلومات الواردة في عوامل المعلومات المستخرجة تصبح صغيرة أو لاغية، يمكن تقدير أن العامل الأخير لا يحتوي على معلومات كافية لإدراجه، وبالتالي يأخذ هذا المعيار في الاعتبار الهدفين المتمثلين في تلخيص المعلومات دون تشويهها كثيرًا، إلا أنه ليس دائمًا سهل الاستخدام.

•**معيار النسبة المئوية للتباين:** يعتمد على ملاحظة النسب المئوية التراكمية للتباين المستخرج من العوامل المتتالية، والهدف هو التأكد من أن جميع العوامل المحتفظ بها تفسر تباينًا كبيرًا في

[1] Carricano M et al, op.cit, P 66.

الكمية من خلال تجاوز حد معين محدد مسبقًا. غالبًا ما يُنصح بفرض نسبة مئوية تساوي 60٪، لكن يجب تكييف هذا الحد مع الأهداف المنشودة، يهدف هذا المعيار إلى تجنب تشويه كبير للمعلومات، ويمكن أن يكون في بعض الأحيان هو الأفضل.

- **الخطوة 04: تدوير المحاور(rotation des axes)**: للمساعدة في تفسير العوامل، يمكن القيام بتدوير في الفضاء العاملي لزيادة قيمة معاملات الارتباط لمتغيرات معينة مع محاور التمثيل الجديدة، وذلك خلال إحدى الطريقتين[1].:

- **الدوران القائم (orthogonal) :** الذي يحافظ على محاور الفضاء العاملي الجديدة في شكل زاويا قائمة، وتوجد عدة طرق إلا أن طريقة التباين الأعظمي (varimax) تعتبر الأكثر استعمالا والتي تعتمد على تعظيم الارتباط بين المتغيرات الأكثر ارتباطا، بالإضافة إلى طرقة (Quatimax) والتي تعتمد على تندية الارتباطات.

- **الدوران المائل (oblique)**: في هذه الحالة محاور الفضاء العاملي الجديدة لا تكون عمودية، ويستعمل في حالة وجود ارتباط بين العوامل، ومن أهم الطرق المستعملة نجد Oblimin و Promax.

- **الخطوة 05: تصفية المعطيات:** يستخدم تحليل العوامل لتصفية عناصر (items) الاستبيان، أي لإزالة العناصر التي تشوه صلاحية البناء، كما يضمن التحليل العاملي الاستكشافي أن المقياس يقيس بدقة وحصريًا البناء (le construit) التي صمم لقياسه، حيث نقوم في هذه المرحلة بمعالجة مسألة العناصر التي يجب ابقاؤها والعناصر التي يجب حذفها، كما أنه من الضروري دراسة صلاحية التقارب والتمييز، حيث تشير صلاحية التقارب (la validité convergente) إلى أن العناصر المختلفة لنفس البناء مرتبطة ارتباطًا وثيقًا، ويقصد بصلاحية التمييز (la validité discriminante) عندما يكون مقياس البناء المحدد مرتبطًا بشكل ضعيف بمقياس آخر لبناء آخر، وبالتالي يمكن تصفية المعطيات وتحسين النسبة المئوية الكلية للتباين والتي هي عبارة عن مؤشر لنوعية تحليل العوامل، وذلك من خلال[2]:

[1]-Evrard et al., (2009), P407.
[2] Carricano et al, op.cit, P 68.

- إقصاء عناصر الاختبار ذات نسبة التفسير الضعيفة (faible communauté) أي (أقل من0,50)؛

- اقصاء العناصر المتشبعة على أكثر من عامل

- التأكد من مصداقية القياس (ثبات المقياس) حيث يعتبر السلم ذا مصداقية إذا أعطى نفس النتائج أو يكون أقرب قدر الإمكان لدى القياس المتكرر مهما كانت العينات ومهما كان الوقت الذي تم فيه إجراء الاختبار وهناك عدة طرق تسمح بدراسة مصداقية السلم، والأكثر تداولا هي حساب قيمة معامل **آلفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)**، التي تتراوح بين 0 و 1، فكلما كانت قيمة آلفا قريبة من 1 كلما كان الانسجام الداخلي للسلم قويا، وعليه يتم اقصاء عناصر الاختبار التي تخفض النتيجة والاحتفاظ بتلك التي تساهم في الرفع من آلفا، وذلك من خلال العلاقة[1]:

$$\propto = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_i Vi}{Vt}\right)$$

n: عدد أسئلة الاستبيان (العناصر items)

Vi : تباين العنصر i

Vt : التباين الكلي للمقياس

- **الخطوة 06: القيم المقدرة للعوامل (Factor Scores):** بعد تحديد عدد العوامل الممكن تشكيلها وتدويرها للتمكن من تفسيرها نقوم بحساب القيم المقدرة للعوامل باستخدام عوامل التحميل وارتباطات العوامل، تُستخدم القيم المقدرة للعوامل لأغراض مختلفة على سبيل المثال، لتكون بمثابة تمثيل للمتغيرات الكامنة، لتحديد المكانة النسبية للفرد المستجوب على البعد الكامن، ومن الناحية المفاهيمية، فإن القيم المقدرة للعوامل هي القيمة التي كان يمكن ملاحظتها للمتغيرة ما إذا كان من الممكن قياس العامل مباشرة[2].

[1] Cronbach L. J, **«Coefficient alpha and the internal structure of tests»,** *Psychometrika*, Vol 16, n°3, 1951, P299.
[2] Brown T.A, 2015, op.cit, P 31

هناك عدة طرق لحساب القيم المقدرة للعوامل إلا أن طريقة الانحدار هي الأكثر استخدامًا، حيث نقوم كخطوة أولى بتحويل كل من المتغيرات المقاسة إلى درجات معيارية بمتوسط صفر وانحراف معياري واحد، ثم يتم تطبيق الخوارزمية التالية[1]:

$$F_{in}^{*} = Z_{in} * B_{nm}$$

مع: $$B_{nm} = r_{nm}^{-1} * L_{nm}^{*}$$

حيث: F_{in}^{*} : العوامل المقدرة

Z_{in} : مصفوفة المعطيات المركزية

r_{nm}^{-1} : معكوس مصفوفة الارتباط

L_{nm}^{*} : مصفوفة التحميل بعد الدوران

الفرع الثاني: التحليل العاملي التأكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

يسعى التحليل العاملي الاستكشافي لإيجاد نموذج يناسب البيانات، أما التحليل العاملي التأكيدي يسعى لاختبار ما إذا كانت بيانات العينة تؤكد هذا النموذج[2]، وبالتالي يمكن القول أن التحليل الاستكشافي لا يسمح بالمصادقة على هيكلة العوامل لكن يسمح بإبرازها وبالمقابل، يسمح التحليل التأكيدي للعوامل بمواجهة النظرية بالمعطيات الميدانية، ففي إطار المعالجة التأكيدية، تحدد الروابط بين المؤشرات والمتغيرات النظرية، قبل أي تجربة سابقة من طرف الباحث، ثم تِؤكد إحصائيا. ومنه التحليل التأكيدي للعوامل يصادق على نموذج القياس في حين يبرز التحليل الاستكشافي للعوامل هذا النموذج، كما يساهم في تصفية سلالم القياس بتقييم الانسجام الداخلي وصحة التقارب وبالتالي فهما متكاملان.

[1]Bruce T, **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, *American Psychological Association*, Washington, 2004, P 44

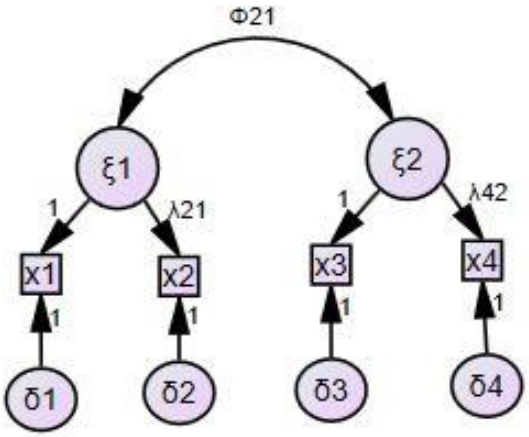
[2] Schumacker R. E et al, op.cit, P 164

يمكن تلخيص استخدامات التحليل العاملي الاستكشافي في[1]:

- بناء المقاييس أي تحديد عدد العوامل.
- التحقق من صدق المقاييس.
- اختبار أثر طريقة القياس
- اختبار عدم تغير البناء العاملي للمقياس عبر العينات المختلفة.

حيث يسمح لنا التحليل العاملي التأكيدي من دراسة العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة وتسمى أيضا بنموذج القياس ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

الشكل رقم (5.4): نموذج القياس



Source: Lei P-W, Wu Q, **Estimation in Structural Equation Modeling** In «*Handbook of Structural Equation Modeling »*, Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012, P165

حيث: ξ المتغيرات الكامنة

x المتغيرات المشاهدة

δ أخطاء القياس

[1] - Raykov T et al, (2006), « **A First Course In Structural Equation Modeling** », Second Edition, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, London, 2006, P 117 ;

- Mwesiumo D, Halpern N, Budd T, Pere Suau-Sanchez P, Bråthen S, **« An exploratory and confirmatory composite analysis of a scale for measuring privacy concerns** », *Journal of Business Research*, N 136, 2021, P64.

Φ مصفوفة التغاير للمتغيرات الكامنة (العوامل)

Ψ مصفوفة التغاير للأخطاء

حيث تكتب معادلات القياس للمؤشرات من الشكل[1]:

$$x_1 = \xi_1 + \delta_1 \qquad x_3 = \xi_2 + \delta_3$$
$$x_2 = \lambda_{21}\,\xi_1 + \delta_2 \qquad x_4 = \lambda_{42}\,\xi_2 + \delta_4$$

كما يمكن كتابتها على شكل مصفوفات كما يلي:

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 \\ 0 & 1 \\ 0 & \lambda_{42} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \end{bmatrix}$$

$$x = \Lambda_x\,\xi + \delta$$

وبالتالي يمكن كتابة مصفوفة التغاير $\Sigma(\theta)$ من الشكل[2]:

$$cov(x) = \Lambda\, E(\xi\xi^t)\Lambda^t + \Psi$$

$$cov(x) = \Lambda\,\Phi\Lambda^t + \Psi$$

$$\Sigma(\theta) = \begin{bmatrix} \Phi_{11} + \Psi_{11} & & & \\ \lambda_{21}\Phi_{11} + \Psi_{21} & \lambda_{21}\lambda_{21}\Phi_{11} + \Psi_{22} & & \\ \Phi_{21} + \Psi_{11} & \lambda_{21}\Phi_{21} + \Psi_{32} & \Phi_{22} + \Psi_{33} & \\ \lambda_{42}\Phi_{21} + \Psi_{41} & \lambda_{21}\lambda_{42}\Phi_{21} + \Psi_{42} & \lambda_{42}\Phi_{22} + \Psi_{43} & \lambda_{42}\lambda_{42}\Phi_{22} + \Psi_{44} \end{bmatrix}$$

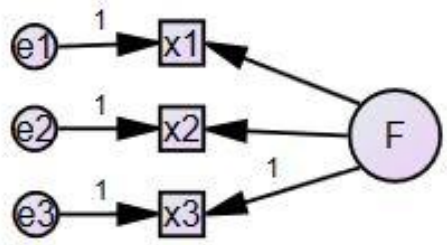
كما أنه توجد عدة أشكال للتحليل العاملي التوكيدي (نماذج القياس) سنحاول تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- **التحليل العاملي التأكيدي الأحادي:** يفسر الارتباطات من الدرجة الأولى بين المتغيرة الكامنة ومؤشراتها (المتغيرات المشاهدة)، ويمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:

[1] Kline R. B, **Principles and Practice of Structural Equation** Modeling, 4th Edition, THE GUI LFORD PRESS, New York, 2016, P210

[2] Lei P-W, Wu Q, op.cit, P 165

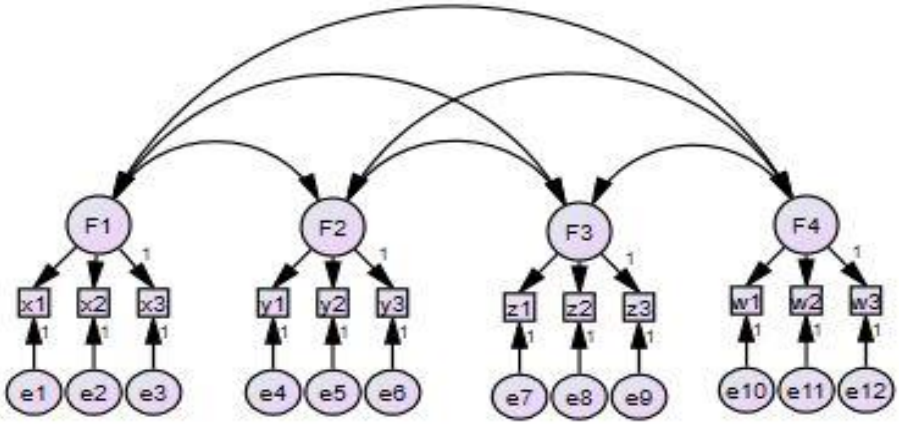
الشكل رقم (6.4): التحليل العاملي التأكيدي الأحادي



Source : Civelek M.E, op.cit, P 34.

- **التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الأولى:** يفسر ارتباطات بين متغيرات كامنة ومشاهدة التي تكون مشبعة على أكثر من عامل مع وجود ارتباط بين العوامل، في حالة هذا الارتباط كان أكثر من 0.3 فمن الممكن أن يكون مؤشر على وجود عامل من الدرجة الثانية يفسر هذه الارتباطات، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7.4): التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الأولى



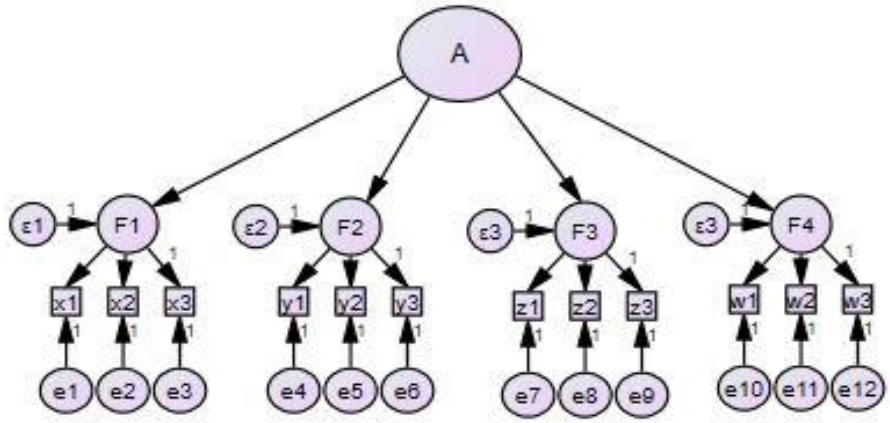
Source : Civelek M.E, op.cit, P 38

- **التحليل العاملي التأكيدي من الدرجة الثانية:** وهو أحد نماذج المعادلات الهيكلية يستخدم للمصادقة على المقاييس[1]، حيث تفسر من خلاله المتغيرات الكامنة عن طريق متغيرات كامنة أخرى من الدرجة الأولى، وبالتالي في حالة وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات الكامنة في نموذج

[1] Bojuwon M, Bojuwon Y. B, **« Measuring Lecturers Commitment Scales: A Second order Confirmatory Factor Analysis (CFA) »,** *International Journal of Education and Research,* Vol 03, N° 03, 2015, P511.

التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى هو مؤشر على وجود متغيرة كامنة من الدرجة الثانية[1]، كما يمكن من خلاله فحص ما إذا كانت جميع العوامل تتناسب مع المفهوم العام أم لا[2]، ومن أجل تحديد نموذج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، يجب أن يكون هناك على الأقل ثلاثة عوامل من الدرجة الأولى[3]. ويمكن تمثيله كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8.4): التحليل العاملي التأكيدي من الدرجة الثانية



Source : Kline R. B, 2016, op.cit., P320

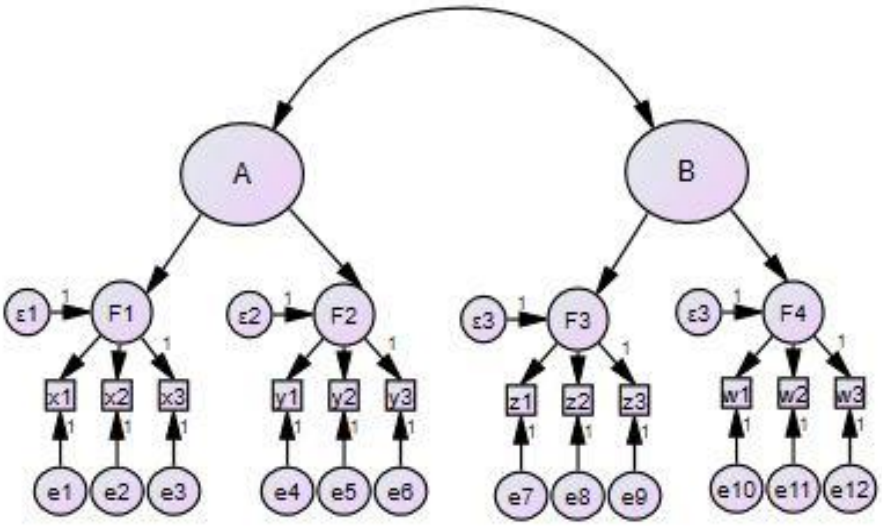
- **التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الثانية:** حيث يوضح الشكل التاي نوع آخر من التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية ويكمن الفرق في وجود ارتباط بين أكثر من عامل من الدرجة الثانية.

[1] Nia H.S, Shafipour V, Allen K, Heidari M.R, Yazdani-Charati J, Zareiyan A, « **A Second-Order Confirmatory Factor Analysis of the Moral Distress Scale-Revised for Nurses** », *Nursing Ethics,* N° 26, 2019, P 1207.

2 Marofi Z, Bandari R, Heravi-Karimooi M, RejehN, Montazeri A, **« Cultural adoption, and validation of the Persian version of the coronary artery disease education questionnaire (CADE-Q): a second-order confirmatory factor analysis** », *BMC Cardiovascular Disorders*, Vol 20, N°345, 2020, P 05

[3] Kline R. B, **Principles and practice of structural equation modeling**, 2nd Edition, Guilford Press, New York, 2005, P 198.

الشكل رقم (9.4): التحليل العاملي التأكيدي المتعدد من الدرجة الثانية



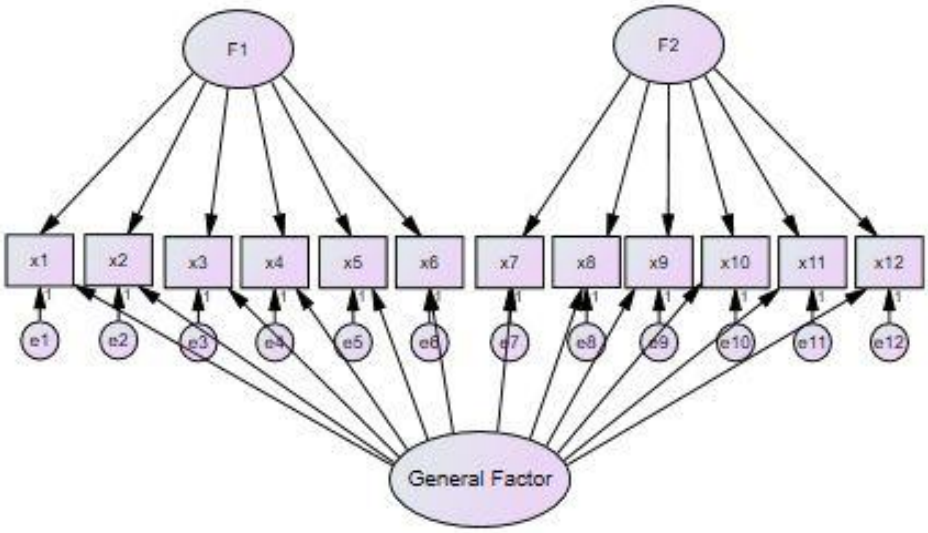
Source : Civelek M.E, op.cit, P 40

- **التحليل العاملي التأكيدي الثنائي:** يتكون من عامل عام من الدرجة الأولى يفسر ارتباطات العناصر (مشبع على جميع المفردات)، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تفسر جزء من التباين المشترك مستقل عن التباين المشترك الذي يفسره العامل العام، ويختلف هذا النموذج عن التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية كون العامل العام له نفس درجة العوامل الفرعية على عكس النموذج الثنائي الذي يتكون من عوامل مشبع من الدرجة الأولى وعامل مشبع من الدرجة الثانية[1]. كما يمكن أيضًا التمييز بين النموذجين باختلاف اتجاه الترتيب، حيث يتبع النموذج الثنائي bifactor نهجًا تنازليا من الأعلى إلى الأسفل من خلال البدء بإنشاء العامل العام، والسماح بتحميل جميع العناصر (Items) عليه، ثم اضافة بعد ذلك العوامل الفرعية والسماح بتحميل عناصر معينة على كل عامل منها. أما التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية فيتبع نهجًا تصاعديًا عن طريق

[1] Reise S.P, Morizot J, Hays R.D, « **The role of the bifactor model in resolving dimensionality issues in health outcomes measures** », *Qual Life Re*s, N° 16, 2007, P 22

البدء بتحميل العناصر على عوامل من الدرجة الأولى، ثم تحميل هذه العوامل بدورها على عامل من الدرجة الثانية[1]. يوضح الشكل التالي كيفية تمثيل نموذج التحليل العاملي التوكيدي الثنائي:

الشكل رقم (10.4): التحليل العاملي التأكيدي الثنائي



Source : Reise S.P, op.cit, P 23

المطلب الرابع: أنواع نماذج المعادلات الهيكلية

بعد التعرف بصورة عامة على نماذج المعادلات الهيكلية ومكوناتها بالإضافة للتحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق بتفصيل أكثر لأنواعها والمتمثلة في نماذج تحليل المسار، والنماذج الهيكلية.

الفرع الأول: نماذج تحليل المسار (Path Analysis)

نماذج تحليل المسار هي أحد أنواع نماذج المعادلات الهيكلية، ظهرت لأول مرة في عشرينيات القرن الماضي. تم تطويرها من قبل عالم الأحياء (Sewall Wright)، حيث يُعتبر نموذج تحليل المسار الامتداد المنطقي لنموذج الانحدار المتعدد، على الرغم من أن تحليل المسار يعتمد فقط على المتغيرات المشاهدة، إلا أنه يحتوي على عدة متغيرات مستقلة وعدة متغيرات تابعة[2]، كما يمكن أن

[1] Cucina J, Byle K, « **The Bifactor Model Fits Better Than the Higher-Order Model in More Than 90% of Comparisons for Mental Abilities Test Batteries »,** *Journal of Intelligence*, Vol 05, N° 27, 2017, P 06

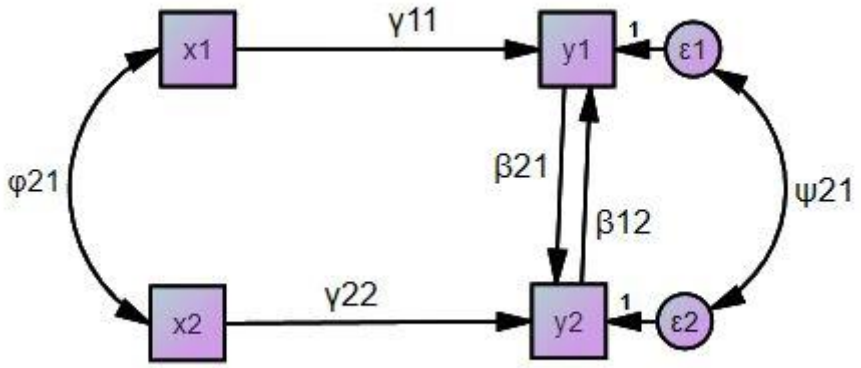
[2] Schumacker R. E et al, op.cit, P 143.

يكون المتغير متغيرًا تابعًا ومستقلاً في نفس الوقت، بالإضافة إلى أنه في تحليلات المسار، يمكن تحليل أكثر من نموذج انحدار في آن واحد، ويمكن قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في نفس الوقت[1]. حيث التأثير المباشر هو تأثير متغير واحد على متغير آخر بدون أي وساطة، أما التأثير غير المباشر فينشأ نتيجة تدخل متغير يلعب دور الوسيط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويسمى هذا المتغير باسم المتغير الوسيط، كما يسمى مجموع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر لمتغير على متغير آخر بالتأثير الكلي[2].

ونظرًا لأن نماذج تحليل المسار لا تحتوي على متغيرات كامنة، وبالتالي لا توجد أخطاء القياس بل يتم اهمالها وتقتصر فقط على أخطاء التقدير، على عكس نماذج المعادلات الهيكلية التي تحتوي على نموذج القياس وبالتالي تعطي نتائج أكثر دقة من نماذج تحليل المسار[3].

يمكن تمثيلها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11.4): نماذج تحليل المسار



Source : Kline R. B, 2016, op.cit, P143.

حيث: x المتغيرات المستقلة

y المتغيرات التابعة

ε الأخطاء

φ مصفوفة الارتباط للمتغيرات الخارجية $\varphi = \begin{bmatrix} \varphi_{11} & \varphi_{12} \\ \varphi_{21} & \varphi_{22} \end{bmatrix}$

[1] Civelek M.E, op.cit, P 27.
[2] Raykov T, Marcoulides G.A, op.cit, P 07.
[3] Civelek M.E, op.cit. P 27.

Ψ مصفوفة التغاير للأخطاء $\psi = \begin{bmatrix} \psi_{11} & \psi_{12} \\ \psi_{21} & \psi_{22} \end{bmatrix}$

وبالتالي يمكن كتابة المعادلات الهيكلية للمتغيرات الداخلية كما يلي[1]:

$$\boldsymbol{y_1 = \gamma_{11} x_1 + \beta_{12} y_2 + \varepsilon_1}$$
$$\boldsymbol{y_2 = \gamma_{22} x_2 + \beta_{21} y_1 + \varepsilon_2}$$

كما يمكن كتابة المعادلات المتعلقة بـ $\boldsymbol{y_1}$ ، $\boldsymbol{y_2}$ عن طريق المصفوفات كما يلي:

$$\begin{bmatrix} \boldsymbol{y_1} \\ \boldsymbol{y_2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \boldsymbol{\gamma_{11}} & 0 \\ 0 & \boldsymbol{\gamma_{22}} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \boldsymbol{x_1} \\ \boldsymbol{x_2} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} 0 & \boldsymbol{\beta_{12}} \\ \boldsymbol{\beta_{21}} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \boldsymbol{y_1} \\ \boldsymbol{y_2} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \boldsymbol{\varepsilon_1} \\ \boldsymbol{\varepsilon_2} \end{bmatrix}$$

$$y = \Gamma x + \beta y + \varepsilon$$

$$(I - \beta) y = \Gamma x + \varepsilon$$

$$(I - \beta)^{-1} (I - \beta)\, y = (\Gamma x + \varepsilon)(I - \beta)^{-1}$$

$$y = (I - \beta)^{-1} (\Gamma x + \varepsilon)$$

الفرع الثاني: نماذج المعادلات الهيكلية (Suctural Equation Modeling)

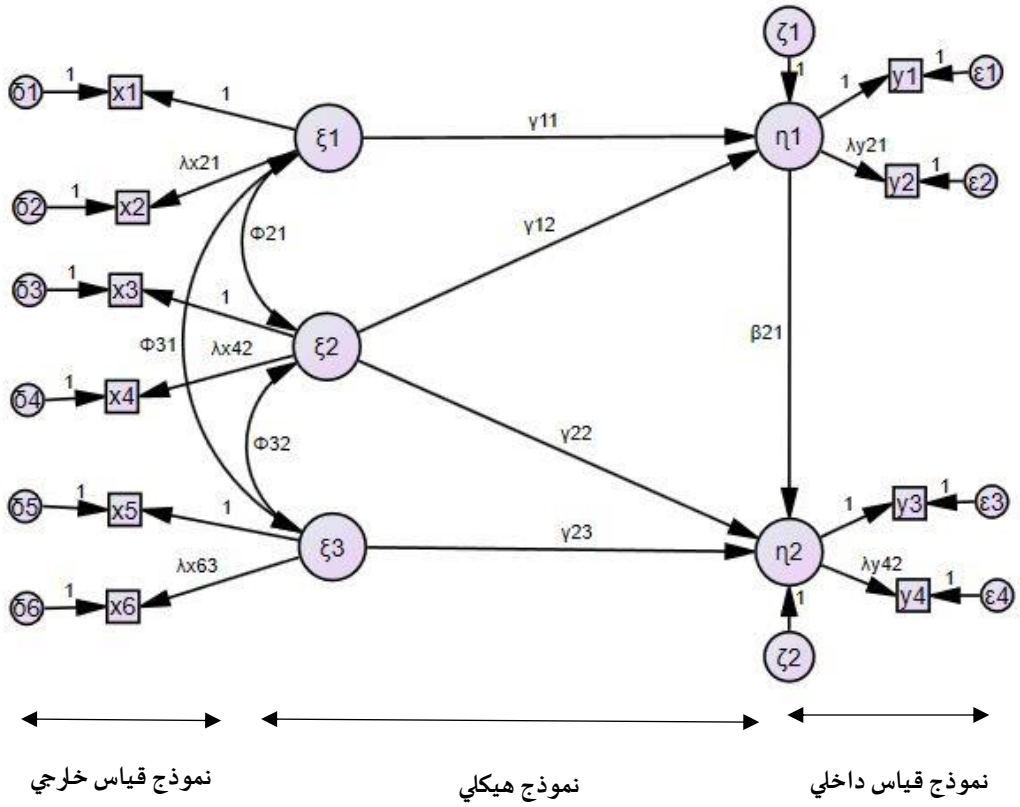
بعد التطرق لتحليل المسار الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات المشاهدة فقط، والتحليل العاملي بشقيه الاستكشافي والتأكيدي الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة، إلا أنه لا يدرس علاقة المتغيرات الكامنة فيما بينها، لذا سنحاول من خلال هذا الفرع التطرق لنماذج المعادلات الهيكلية التي تشمل على نوعين من النماذج، نموذج قياس ونموذج هيكلي، حيث يهدف نموذج القياس إلى وصف وتحديد كيف تعمل المتغيرات المشاهد كأداة قياس للمتغيرات الكامنة[2]، أما النموذج الهيكلي فهو يحدد العلاقات بين المتغيرات الكامنة. يتم تحديد العلاقة بين نماذج القياس والنماذج الهيكلية بشكل أكبر من خلال النهج المكون من خطوتين لـ نمذجة المعادلات الهيكلية الذي اقترحه (James & Mulaik & Brett, 1982)، حيث يؤكد على تحليل نماذج القياس والنماذج الهيكلية كنموذجين متميزين من الناحية المفاهيمية، ووسع هذا النهج فكرة تقييم ملاءمة نموذج المعادلة الهيكلية بين المتغيرات الكامنة (النموذج الهيكلي) بشكل مستقل عن تقييم ملاءمة المتغيرات المشاهدة

[1] Kline R. B, (2016), op.cit, P143.
[2] Jöreskog K. G, & Sörbom D, op.cit, P 15.

للمتغيرات الكامنة (نموذج القياس). وقد تم تقديم الأساس المنطقي لهذا النهج المكون من خطوتين من قبل (Jöreskog and Sörbom, 2003) اللذان اعتبرا بأن اختبار النظرية أو النموذج الذي تم توصيفه في البداية (النموذج الهيكلي) قد لا يكون ذا مغزى ما لم يثبت ملائمة نموذج القياس. وهذا لأنه إذا كانت المؤشرات المختارة للبناء المتغيرة الكامنة لا تقيس هذه المتغيرات، فيجب تعديلها قبل اختبار العلاقات الهيكلية. ولهذا السبب، غالبًا ما يختبر الباحثون نموذج القياس قبل النموذج الهيكلي[1].

سنحاول من خلال الشكل الموالي توضيح الشكل العام لنماذج المعادلات الهيكلية:

الشكل رقم (12.4): نماذج المعادلات الهيكلية



Source : Balambo M.A, Baz J, « **De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique** », 7ème Edition du colloque international LOGISTIQUA, May 2014, Fès, Maroc.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نماذج المعادلات الهيكلية تتألف من قسمين:

1 Myint S. K, **Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice**, SENSE PUBLISHERS, The Netherlands, 2013, P 06.

أولا: النموذج الهيكلي (Suctural Model): والذي يتكون من المتغيرات الكامنة أو المباني ويعرض العلاقات أو المسارات بينها (المتغيرات ξ_3،ξ_2 ،ξ_1 ،η_2 ،η_1).

ثانيا: نماذج القياس (Measurement Model): والتي تعرض العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (المتغيرات من x_1 إلى x_6 ، بالإضافة للمتغيرات من y_1 إلى y_4)، والتي تنقسم بدورها إلى نماذج قياس خارجية وتتكون من المتغيرات الكامنة الخارجية التي تفسر المباني الأخرى في النموذج (المتغيرات ξ_3،ξ_2 ،ξ_1) ، ونماذج القياس الداخلية وهي النماذج التي تتكون من المتغيرات الكامنة التي يتم تفسيرها ضمن النموذج (المتغيرات η_2 ،η_1).

ويمكن كتابة معادلات مؤشرات القياس من الشكل[1]:

$$x_1 = \xi_1 + \delta_1$$
$$x_2 = \lambda_{x21}\,\xi_1 + \delta_2$$
$$x_3 = \xi_2 + \delta_3$$
$$x_4 = \lambda_{x42}\,\xi_2 + \delta_4$$
$$x_5 = \xi_3 + \delta_5$$
$$x_6 = \lambda_{x63}\,\xi_2 + \delta_6$$

$$y_1 = \eta_1 + \varepsilon_1$$
$$y_2 = \lambda_{y21}\,\eta_1 + \varepsilon_2$$
$$y_3 = \eta_2 + \varepsilon_3$$
$$y_4 = \lambda_{y42}\,\eta_2 + \varepsilon_4$$

كما يمكن كتابتها على شكل مصفوفات كما يلي:

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \\ x_4 \\ x_5 \\ x_6 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ \lambda_{x21} & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & \lambda_{x42} & 0 \\ 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & \lambda_{x63} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \\ \delta_4 \\ \delta_5 \\ \delta_6 \end{bmatrix} \qquad \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 \\ \lambda_{y21} & 0 \\ 0 & 1 \\ 0 & \lambda_{y42} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \end{bmatrix}$$

ويمكن كتابة معادلات المتغيرات الهيكلية من الشكل

$$\eta_1 = \gamma_{11}\,\xi_1 + \gamma_{12}\,\xi_2 + \zeta_1$$
$$\eta_2 = \gamma_{22}\,\xi_2 + \gamma_{23}\,\xi_3 + \beta_{21}\,\eta_1 + \zeta_2$$

كما يمكن كتابتها على شكل مصفوفات كما يلي:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} & 0 \\ 0 & \gamma_{22} & \gamma_{23} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \\ \xi_3 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix}$$

[1] Kline R. B, (2016), op.cit, P210.

وبصورة عامة يمكن كتابة المعادلات من الشكل[1]:

$$\begin{bmatrix} x_{i1} \\ \vdots \\ x_{ip} \end{bmatrix}_{p\times 1} = \begin{bmatrix} \lambda x_{11} & \cdots & \lambda x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \lambda x_{p1} & \cdots & \lambda x_{pn} \end{bmatrix}_{p\times n} \begin{bmatrix} \xi_{i1} \\ \vdots \\ \xi_{in} \end{bmatrix}_{n\times 1} + \begin{bmatrix} \delta_{i1} \\ \vdots \\ \delta_{ip} \end{bmatrix}_{p\times 1}$$

$$\begin{bmatrix} y_{i1} \\ \vdots \\ y_{iq} \end{bmatrix}_{q\times 1} = \begin{bmatrix} \lambda y_{11} & \cdots & \lambda y_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \lambda y_{q1} & \cdots & \lambda y_{qm} \end{bmatrix}_{q\times m} \begin{bmatrix} \eta_{i1} \\ \vdots \\ \eta_{im} \end{bmatrix}_{m\times 1} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{i1} \\ \vdots \\ \varepsilon_{iq} \end{bmatrix}_{q\times 1}$$

$$\begin{bmatrix} \eta_{i1} \\ \vdots \\ \eta_{im} \end{bmatrix}_{m\times 1} = \begin{bmatrix} \beta_{11} & \cdots & \beta_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \beta_{m1} & \cdots & \beta_{mm} \end{bmatrix}_{m\times m} \begin{bmatrix} \eta_{i1} \\ \vdots \\ \eta_{im} \end{bmatrix}_{m\times 1} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \cdots & \gamma_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \gamma_{m1} & \cdots & \gamma_{mn} \end{bmatrix}_{m\times n} \begin{bmatrix} \xi_{i1} \\ \vdots \\ \xi_{in} \end{bmatrix}_{n\times 1} + \begin{bmatrix} \zeta_{i1} \\ \vdots \\ \zeta_{im} \end{bmatrix}_{m\times 1}$$

$$x_i = \Lambda_x\, \xi_i + \delta_i$$

$$y_i = \Lambda_y\, \eta_i + \varepsilon_i$$

$$\eta_i = \beta\, \eta_i + \Gamma\, \xi_i + \zeta_i$$

المبحث الثاني: طرق تقدير المعادلات الهيكلية:

توجد طريقتين لنمذجة المعادلات الهيكلية، الطريقة الأولى القائمة على التغاير (CB-SEM) والطريقة الثانية التي تعتمد على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)؛ وتسمى أيضًا (طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المسار)، حيث تستخدم طريقة CB-SEM بشكل أساسي لتأكيد (أو رفض) النظريات (أي مجموعة من العلاقات المنهجية بين المتغيرات المتعددة التي يمكن اختبارها تجريبيًا)، ويتم ذلك عن طريق تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح على تقدير مصفوفة التغاير لمجموعة من البيانات. في المقابل، يتم استخدام PLS-SEM بشكل أساسي لتطوير النظريات في البحث الاستكشافي، حيث يتم ذلك من خلال التركيز على شرح التباين في المتغيرات التابعة عند فحص النموذج[2]. سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لكل منها وشرح الفرق بين الطريقين.

[1] El-Sheikh A. A, Abonazel M.R, « **Gamil N, A Review of Software Packages for Structural Equation Modeling: A Comparative Study** », *Applied Mathematics and Physics*, Vol 5, N° 03, 2017, P 85.

[2] Hair, Jr J.F, et all, (2017 a), op.cit. P 04

المطلب الأول: تقدير المعادلات الهيكلية بطريقة CB-SEM:

تعود طريقة نمذجة وتقدير المعادلات الهيكلية القائمة على التغاير (CB-SEM) لأعمال كل من (Jöreskog, 1973) ، (Keesling, 1972) ، (Wiley, 1973) ، وترجع شعبيتها الواسعة النطاق إلى حد كبير لبرنامج LISREL الذي تم تطويره من طرف (Jöreskog K. G, & Sörbom D) في منتصف السبعينيات والتحديثات اللاحقة به[1]، وتتم هذه الطريقة من خلال خمس خطوات نلخصها في الفروع التالية:

الفرع الأول: توصيف النموذج:

تعتبر مرحلة توصيف النموذج أهم خطوة وتحدث قبل جمع وتحليل البيانات، حيث جميع تطبيقات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) تبدأ بتوصيف وضبط نموذج واحد أو أكثر ليتم تقديرها واختبارها، وتتمثل هذه النماذج في تحديد مجموعات من البيانات الإحصائية حول العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة، ومن الضروري أن تكون النماذج المقترحة مشتقة من الأدبيات القائمة على النظريات والدراسات السابقة القوية التي يمكن الاعتماد عليها لبناء النموذج[2].

كما يرجع قرار توصيف نموذج واحد أو عدة نماذج للنهج المتبع من قبل الباحث عند استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة أنواع النهج التأكيدي، النماذج البديلة، وتوليد النموذج، حيث في النهج التأكيدي الصارم، يفترض الباحث نموذجًا واحدًا يعتمد على النظرية، ويجمع البيانات المناسبة، ثم يختبر مدى ملاءمة النموذج المفترض لبيانات العينة، من نتائج هذا الاختبار إما أن قبول أو رفض النموذج كما هو محدد والأهم من ذلك، في حالة رفض النموذج لا يتم إجراء أي محاولة لتعديل المواصفات الأولية. في حالة النماذج البديلة، يقترح الباحث عدة نماذج بديلة (أي متنافسة)، وكلها مبنية على أسس نظرية، بعد تحليل مجموعة واحدة من البيانات التجريبية، يختار نموذجًا واحدًا على أنه الأنسب في تمثيل بيانات العينة. أخيرًا، يمثل نهج توليد النموذج الحالة

---

[1] Chin W.W, **The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**, In « ***Modern Methods for Business Research***, », Ed by Marcoulides G. A, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, 1998, P 297.

[2] Hoyle R.H, **Model Specification in Structural Equation Modeling**, In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), *THE GUILFORD PRESS*, New York, 2012, P-P 126-127.

التي يقوم فيها الباحث، بعد رفض النموذج المفترض بسبب عدم ملاءمته لبيانات العينة يأخذ التحليل منعطفًا آخر، مبتعدًا عن الاختبار الدقيق لفرضيات مسبقة واللجوء للاستكشاف بدلاً من التأكيد لتعديل النموذج وإعادة تقديره[1].

بغض النظر عن النهج المتبع في توصيف النموذج، فإن الهدف هو نفسه الحصول على نموذج بسيط ومناسب لبيانات الدراسة. والأهم من ذلك، أن الهدف من التوصيف ليس الحصول على النموذج الحقيقي المولد للبيانات بل الوصول إلى أقرب نموذج له.

وفي هذه المرحلة يتم تمثيل العلاقات بين المتغيرات كامنة (النموذج الهيكلي)، وبين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها[2]، وذلك بواسطة المعلمات أو المسارات وبمكن ضبطها (تقسيمها) إلى[3]:

معلمات ثابتة (fixed parameter): هي المعلمة التي يتم فيها تقييد قيمتها بقيمة أخرى من قبل الباحث ولا يتم تقديرها بالاعتماد على البيانات وعادة ما تأخذ القيمة 0 (تدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات) أو 1. في هذه الحالة لا يتم رسم المسار في مخطط نماذج المعادلات الهيكلية

معلمات متغيرة (Free parameter) : يتم تقديرها بالاعتماد على البيانات المشاهدة وذلك من خلال نماذج المعادلات الهيكلية

كما أن اختيار أي من المعلمات ثابتة وأي منها متغيرة يجب أن يكون محدد من خلال الأدبيات (الإطار النظري)

الفرع الثاني: تحديد النموذج

في هذه المرحلة يتم التركيز على ما إذا كان النموذج يحتوي على القدر الكافي من المعلومات التي تمكننا من الحصول على قيمة وحيدة لتقديرات معالم النموذج من خلال البيانات المشاهدة، وهذا

---

[1] Byrne B.M, **Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming**, 2 nd Edition, Taylor and Francis Group, New York, 2010, P 08.

[2] Roussel P, Durrieu F, Compy E, El Akerami A, **Chapitre 11. Analyse Des Effets Linéaires Par Modèles D'équations Structurelles**, « ***Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*** », sous la direction de Roussel P, Wacheux F, De Boeck Supérieur, (2005 b), P 300.

[3] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 633.

يعتمد على اختيار النموذج ومواصفات المعلمات الثابتة والمتغيرة، يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من النماذج[1]:

نموذج معرف تماما: إذا تم تحديد جميع المعلمات بمعلومات كافية فقط اذا كان الفرق بين عدد عناصر مصفوفة ارتباط المتغيرات المشاهدة وعدد المعالم المجهولة الواجب تقديرها معدوم فهذا يعني أن النموذج معرف تماما، وبالتالي تحديد جميع المعلمات بمعلومات كافية فقط.

نموذج زائد التعريف: اذا كان الفرق بين عدد عناصر مصفوفة ارتباط المتغيرات المشاهدة وعدد المعالم المجهولة الواجب تقديرها موجب فهذا يعني أن النموذج زائد التعريف، وبالتالي هناك أكثر من معلومات كافية مع أكثر من طريقة لتقدير المعلمة.

نموذج ناقص التعريف: إذا كان الفرق بين عدد عناصر مصفوفة ارتباط المتغيرات المشاهدة وعدد المعالم المجهولة الواجب تقديرها سالب فهذا يعني أن النموذج ناقص التعريف، في هذه الحالة لا يتم تحديد المعالم بسبب نقص المعلومات.

يفضل أن يكون النموذج زائد التعريف كي يمكن تقديره واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات، لذا يجب على الباحث التأكد من أن عناصر مصفوفة الارتباط المستخلصة من المتغيرات المشاهدة أكبر من عدد المعلمات الواجب تقديرها.

يتم حساب P^* عدد عناصر مصفوفة الارتباط باستعمال العلاقة التالية:

$$P^* = [\boldsymbol{p}(\boldsymbol{p}+\mathbf{1})]/\mathbf{2}$$

$\boldsymbol{p}$: عدد المتغيرات المشاهدة

الفرق بين عدد عناصر مصفوفة الارتباط وعدد المعالم الواجب تقديرها يسمى **درجة الحرية**

من بين أهم أهداف استخدام نماذج المعادلات الهيكلية هو إيجاد النموذج الأكثر تحديدا لتمثيل العلاقات المتبادلة بين المتغيرات التي تعكس بدقة الارتباطات بين المتغيرات المشاهدة، لذلك درجة الحرية العالية تعكس نموذجا أكثر تحديدا، وعادة ما تكون مرحلتي توصيف وتحديد النموذج قبل عملية جمع البيانات.

[1] Schumacker R. E et al, op.cit., P 57.

كما يتم في هذه المرحلة تحديد حجم العينة حيث تعتبر مشكلة مهمة في نمذجة المعادلات الهيكلية وحتى الوقت الراهن لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء بين الباحثين على الرغم من وجود بعض الاقتراحات حيث أدرجت خمس متطلبات لتحديد حجم العينة[1]:

1- **الخطأ في تحديد النموذج:** يشير إلى مدى معاناة النموذج التصوري المفترض من الخطأ في التوصيف مثل عدم ادراج بعض المتغيرات ذات الصلة في النموذج، حيث يؤثر حجم العينة على قدرة النموذج على التقدير الصحيح وتحديد خطأ التوصيف، لذا إذا كان هناك مخاوف بشأن خطأ في توصيف النموذج فيجب زيادة حجم العينة عما قد يكون مطلوب خلافا لذلك.

2- **حجم النموذج:** من حيث حجم النموذج أوصت دراسات كل من (Raykov and Widaman,1995) أن الحجم الأدنى للعينة يتعلق بحجم مصفوفة الارتباط/ التغاير حيث كلما زاد تعقيد النموذج يجب زيادة حجم العينة، حيث يجب أن يكون أكبر 10 مرات من عدد عناصر مصفوفة الارتباط[2].

3- **التعدد الخطي Multicollinearity:** يقصد به في حالة وجود ارتباط قوي بين متغيرات القياس (المؤشرات)، وتعد مشكلة عند تقدير نماذج المعادلات الهيكلية، وذلك كون الباحثين يستخدمون مقاييس ذات صلة كمؤشرات للبناء، واذا كانت هذه المقاييس شديدة الارتباط تؤدي إلى نتائج متحيزة للاختبارات الإحصائية. للتحقق من وجود علاقة خطية متعددة عادة ما يتم حساب الارتباطات الثنائية (معدل الارتباط) لجميع متغيرات القياس وفي حالة وجود ارتباط بين زوجين أعلى من $r> 0.85$ فهو دليل على مشكل التعدد الخطي وفي مثل هذه الحالة يجب استبعاد أحد المتغيرين.

4- **التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Mutivariate Normality**: تفترض الطرق المستخدمة على نطاق واسع في نماذج المعادلات الهيكلية أن التوزيعات المتعددة المتغيرات موزعة طبيعيا، كما يمكن القول أن مجموعة من المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات إذا وفقط إذا كان توزيع أي توليفة خطية منها هي طبيعية أحادية المتغير. إلا أن عدم تحقق هذه الفرضيات

[1] Myint S. K, op.cit, P 10.
[2] Raykov T, & Widaman K. F, « **Issues in Applied Structural Equation Modeling Research** », *Structural Equation Modeling*, Vol 02, N° 04, 1995, P293.

قد يؤثر على دقة الاختبارات الإحصائية لنماذج المعدلات الهيكلية حيث على سبيل المثال قد يظهر اختبار نموذج بيانات موزعة بشكل غير طبيعي نتائج مغلوطة حول مدى ملاءمة النموذج لبيانات الدراسة، ومع ذلك يصعب تطبيق هذه الافتراضات[1] لذا في الدراسات التطبيقية يتم التأكد من اتباع المتغيرات المتعددة للتوزيع الطبيعي باستخدام قيمة التفلطح الطبيعي متعدد المتغيرات Mardia وذلك بمقارنة معامل Mardia للبيانات قيد الدراسة بقيمة محسوبة على أساس العلاقة[2]:

$$P(P+2)$$

حيث: P : عدد المتغيرات المشاهدة

اذا كان معامل Mardia أقل من القيمة المحسوبة وفق العلاقة السابقة فإن البيانات تعتبر متعددة المتغيرات طبيعية

5- **البيانات المفقودة:** تؤثر البيانات المفقودة على تقدير نماذج المعادلات الهيكلية لذا يتم في هذه المرحلة فحص ومعالجة البيانات المفقودة من الخلال الخطوات التالية[3]:

- **الخطوة 01: تحديد نوع البيانات المفقودة:** وذلك من خلال تصنيفها إلى بيانات غير مهمة يمكن اهمالها مثل بينات الشكل العام للاستبيان أو معلومات عامة حول الفرد، أو بيانات هامة لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تكون إما معروفة لدى الباحث مثل أخطاء في ادخال الرموز ويمكن تصحيحها، أو غير معروفة تتعلق بآراء المستجوب، قد تكون على مستوى المؤشرات كعد الإجابة على أحد أسئلة المقياس، أو على المستوى الهيكلي كعدم الاجابة على كامل المحور
- **الخطوة 02: تحديد حجم البيانات المفقودة:** بعد تحديد نوع البيانات المفقودة وإمكانية الاستغناء عنها او لا، يجب تحديد حجم هذه البيانات إذا كانت ضئيلة لا تؤثر على النتائج أم لا، حيث تقدر النسبة المقبولة من البيانات المفقودة بـ 10%.

[1] Raykov T, Marcoulides G. A, **An introduction to applied multivariate analysis**, Routledge, New York, 2008, P 100.
[2] Myint S. K, op.cit, P 11.
[3] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 56-71

- **الخطوة 03: تحليل عشوائية البيانات المفقودة:** ويقصد بها التأكد من درجة العشوائية في البيانات المفقودة حيث يمكن أن تكون بيانات متغيرة ما مفقودة بطريقة عشوائية أو مرتبطة بقيم معينة لأحد المتغيرات الأخرى المرتبطة بها.
- **الخطوة 04: تحديد طريقة التعامل مع البيانات المفقودة:** حيث يمكن التعامل معها إما من خلال حذف المتغيرات أو المشاهدات التي تحتوي على بيانات مفقودة لكن هذه الطريقة تؤدي إلى تقليل حجم العينة، أو يتم التعامل معها من خلال تعويضها بالاعتماد إما على القيم المتحصل عليها من المشاهدات المماثلة لها او من خلال تقديرها عن طريق حساب المتوسط أو عن طريق الانحدار.

الفرع الثالث: تقدير النموذج

تهدف هذه المرحلة من مراحل تقدير نماذج المعادلات الهيكلية باستعمال طريقة CB-SEM لتقدير معلمات النموذج التي تكون قادرة على انتاج مصفوفة التغاير المقدرة $\sum(\theta)$ التي يجب أن تكون أقرب ما يمكن لمصفوفة التغاير المتغيرات المشاهدة في عينة الدراسة S، مع تدنية مصفوفة البواقي ($(S - \sum(\theta))$ إلى أقل ما يمكن، لما $S - \sum(\theta) = 0$ يصبح $\chi^2 = 0$ وبالتالي الحصول على أنسب نموذج للبيانات[1].

1-الطرق المستخدمة لتقدير النموذج: توجد عدة طرق ستخدم في عملية التقدير بالإضافة لطريقة المعقولية العظمى(ML) Maximum likelihood التي تشترط أن تكون المؤشرات مستقلة وتتبع التوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات (Mutivariate Normality)، والتي تعطي تقديرات غير متحيزة ومتسقة وتعتبر الأكثر استخداما[2]، هناك طرق تقدير أخرى منها طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة Unweighted Last Squares (ULS)، لا تعتمد على نوع التوزيع المتبع وإنما تعتمد على المقياس، بمعنى آخر يجب أن يكون مقياس جميع المتغيرات المشاهدة موحد حتى تكون التقديرات متسقة، على عكس طريقة لمعقولية العظمى ML والمربعات الصغرى المعممة Generalized Last Squares (GLS) التي تشترط أن تتبع المتغيرات التوزيع الطبيعي ولا تعتمد

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P 60.
[2] Myint S. K, op.cit, P 12.

على نوع المقياس. وفي حالة عدم تحقق فرضيات اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي يفضل استخدام طريقة التوزيع المقارب الحر Asymptolic Distribution Free (ADF) أو المربعات الصغرى الموزونة(WLS) weighted Last Squares التي لا تشترط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي غير أن طريقة ADF تتطلب عينات كبيرة 500 ≤n لتوليد مقدرات دقيقة، وفي المقابل تتطلب النماذج المقدرة باستخدام طريقة لمعقولية العظمى ML حجم عينة صغير يصل لـ 200 للحصول على تقديرات دقيقة[1].

2- البرامج المستعملة لتقدير نماذج المعادلة الهيكلية (CB-SEM): توجد عدة برامج تستعمل لتقدير نماذج المعادلات الهيكلية CB-SEM التي تختلف هذه في قدرتها على مقارنة مجموعات متعددة وتقدير المعلمات للمؤشرات المستمرة، الثنائية، الترتيبية، أو الفئات وفي مؤشرات الملائمة المحددة والمقدمة كمخرجات نذكر منها[2]:

- LISREL وهو اختصار لـ (LInear Structural RELations) وهو أول البرامج المطورة لتقدير نماذج المعادلات الهيكلية، ويعتمد على كتابة المعادلات.
- AMOS (Analysis of Moment Structures) الذي يعتبر الأكثر استعمالا كونه يعتمد على برنامج SPSS وهو من بين البرامج التي تعتمد على رسم النماذج بدل من كتابة المعادلات.
- MPUS وهو برنامج للنمذجة بتقنيات متعددة ويتميز أيضا بواجهة رسومية
- EQS وفي الواقع هو اختصار للمعادلات ويعتبر برنامج آخر يمكن من خلاله إجراء الانحدار وتحليل العوامل واختبار النماذج الهيكلية
- Lavaan وهو اختصار لـ (latent variable analysis) وهو أحد برامج SEM العديدة المتاحة من خلال حزمة R

[1] Schumacker R. E et al, op.cit, P 60.
[2] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 634.

3- خطوات تقدير النموذج: لتقدير النموذج والحكم على مدى اقتراب مصفوفة التغاير المقدرة من خلال النموذج $\sum(\theta)$ من مصفوفة التغاير للبيانات المشاهدة S أي $S \approx \sum(\theta)$ نقوم باتباع الخطوات التالية[1]:

- **الخطوة 01:** حساب دالة المطابقة لطريقة (Fit Function) المعقولية العظمى كونها الأكثر استعمالا وتعطى حسب العلاقة[2]:

$$F_{ML} = \log\left|\sum(\theta)\right| + tr\left(S\sum(\theta)^{-1}\right) - log|S| - p$$

حيث: $|\sum(\theta)|$ محدد المصفوفة $\sum(\theta)$

tr هو trace وهو أثر المصفوفة (حاصل جمع قطر المصفوفة)

$\sum(\theta)^{-1}$ معكوس المصفوفة

log اللوغاريتم الطبيعي

p عدد المتغيرات المشاهدة

- **الخطوة 02:** بدأ عملية التكرار (Iteration) بافتراض قيم أولية start value لمعالم النموذج حيث يقدمها البرنامج المستخدم للتقدير كما يمكن أن يقترحها الباحث، وتعوض في دالة المطابقة لإيجاد F_{ML_0}.
- **الخطوة 03:** حساب القيم التقديرية لمعالم النموذج بالاعتماد على القيم الأولية
- **الخطوة 04:** استخدام القيم التي حسابها في الخطوة 03 لحساب قيمة دالة المطابقة F_{ML_1}
- **الخطوة 05:** حساب الفرق $F_{ML_1} - F_{ML_0}$
- **الخطوة 06:** تكرار الخطوات 04، 05، 06، إلى أن يصبح أقرب ما يمكن إلى 0 أي يصل إلى أدنى قيمة ممكنة $F_{ML_{Min}}$.

[1] Hoyle R.H, « **the Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues »** in « ***Structural Equation Modeling: Concepte, Issues, and Applications***», Edited by (Hoyle R.H), SAGE Publication, London, 1995, P 5.
[2] Lei P-W, Wu Q, op.cit, P 167.

الفرع الرابع: صلاحية النموذج

يقصد بهذه الخطوة الحكم على درجة نجاح النموذج في إعادة انتاج مصفوفة التغاير للبيانات، ويتمثل الهدف الرئيسي من دراسة صلاحية النموذج في تحديد مدى دعم النموذج النظري بيانات العينة التي تم الحصول عليها، وتتم هذه المرحلة على خطوتين حيث في الخطوة الأولى يتم اختبار نموذج القياس ثم اختبار النموذج الهيكلي في الخطوة الثانية لأنه ليس من المنطقي اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة باستخدام مؤشرات لا تقيسها بصورة مقبولة[1]. حيث يقوم الباحث في المرحلة الأولى بمقارنة التباين المشترك للنموذج النظري (المحدد مسبقا) مع التباين المشترك للبيانات المتحصل عليها (النموذج الحقيقي الذي ولد البيانات)[2]، وذلك عن طريق اختبار فرضية العدم H_0 لا يوجد فرق بين النموذجين، ضد الفرضية البديلة H_1 يوجد فرق بين النموذجين[3]، وبالتالي عند قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة فهذا دليل على عدم وجود فرق بين مصفوفة تغاير النموذج $\sum(\theta)$ ومصفوفة تغاير البيانات S ومنه نقبل النموذج.

فيما يتعلق بتحديد المعنوية الإحصائية للنموذج النظري هناك ثلاثة معايير[4]:

أولا: عدم المعنوية الإحصائية لاختبار χ^2 : حيث تدل عدم معنوية اختبار χ^2 على أن مصفوفة التغاير للبيانات المشاهدة S ومصفوفة التغاير المقدرة في النموذج $\sum(\theta)$ متماثلتين.

ثانيا: الدلالة الإحصائية لكل معلمة مقدرة لمسارات النموذج: ما يعرف بالقيمة الحرجة ويتم حسابها عن طريق قسمة تقديرات المعلمات على الأخطاء المعيارية الخاصة بكل منها، حيث إذا كانت القيمة الحرجة أو قيم t أكبر من 1.96 فإنها معنوية عند مستوى 5 %.

ثالثا: الأخذ بعين الاعتبار اتجاه وشدة العلاقة بين متغيرات النموذج وتوافقها مع النظرية الموضوعة.

زيادة على المعايير السابقة هناك مجموعة من المؤشرات لتحديد المطابقة العامة للنموذج والتي تنقسم إلى ثلاث فئات: مؤشرات المطابقة المطلقة، مؤشرات المطابقة المقارنة، مؤشرات التبسيط.

---

[1] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 635.
[2] Schumacker R. E et al, op.cit, P 63.
[3] Cai L, MacCallum R.C, « **Power Analysis for tests of Structural Equation Models** », In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012, P 181.
[4] Myint S. K, op.cit, P 14.

- **مؤشرات المطابقة المطلقة:** تقيس مدى جودة النموذج في إعادة انتاج بيانات كما تقدم تقييما لمدى مطابقة نظرية الباحث لبيانات العينة.

- **مؤشر χ^2:**[1] وهو مؤشر المطابقة المطلقة الرئيسي الذي يختبر مدى الخطأ في التحديد، حيث تشير القيمة المعنوية لمؤشر χ^2 على عدم ملائمة النموذج لبيانات عينة الدراسة وفي المقابل عدم معنوية مؤشر χ^2 تدل على ملائمة النموذج لبيانات عينة الدراسة، وبعبارة أخرى يمكن القول أنه يجب أن تكون القيمة P–value المتعلقة بـ χ^2 غير معنوية من أجل قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فرق معنوي (كبير) التغايرات المقدرة (المحددة مسبقا) والمشاهدة.

ويحسب بالعلاقة التالية[2]: $\chi^2 = (n-1)\, F_{ML}$

ومع ذلك فقد وجد بأن χ^2 حساس جدا لزيادة حجم العينة حيث كلما زاد حجم العينة كلما كان χ^2 معنوي. بالإضافة لتأثره بعدد المتغيرات المشاهدة حيث كلما زاد عدد المتغيرات المشاهدة كلما كان χ^2 معنوي. وبالتالي نادرا ما يكون مستوى P–value غير معنوي بالرغم من كون النموذج ملائم لبيانات الدراسة، لذا لا يمكن الاعتماد فقط على χ^2 كمؤشر لتحديد ملائمة النموذج عند استعمال نماذج المعادلات الهيكلية، فقد تم إضافة مؤشرات أخرى شائعة الاستعمال تتمثل في:

- **مؤشر جودة المطابقة Goodness-of-Fit Index (GFI)[3]:** يتميز هذا المؤشر بكونه أقل حساسية لحجم العينة، تتراوح قيمته بين 0 و1، وللحصول على مطابقة جيدة يجب أن تكون القيمة الموصي بها أكبر من 0.9، ويعطى بالعلاقة التالية[4]:

$$GFI = 1 - \left(\frac{\chi^2_{model}}{\chi^2_{null}}\right)$$

χ^2_{model} قيمة مؤشر χ^2 في النموذج

χ^2_{null} قيمة مؤشر χ^2 في نموذج العدم (أو النموذج الصفري)

[1] Myint S. K, op.cit, P 14.
[2] Hoyle R.H, 1995, op.cit, P 04.
[3] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 637.
[4] Schumacker R. E et al, op.cit, P 76.

- **مؤشر جودة الملائمة المصحح Ajusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)[1]:**

يأخذ مؤشر (AGFI) بعين الاعتبار درجة تعقيد النموذج ويصحح (يضبط) مؤشر (GFI) بنسبة درجات الحرية المستخدمة غي النموذج على درجات الحرية الاجمالية. ويعطى بالعلاقة التالية[2]:

$$AGFI = 1 - \frac{P^*}{df}\ (1 - GFI)$$

حيث P^* عدد عناصر مصفوفة الارتباط باستعمال العلاقة التالية:

$$P^* = [\boldsymbol{p}(\boldsymbol{p}+\mathbf{1})]/\mathbf{2}$$

$\boldsymbol{p}$: عدد المتغيرات المشاهدة

- **جذر متوسط الخطأ التربيعي المقرب The Root Mean Square Error-of-Approximation (RMSEA):** هو أحد أكثر المؤشرات استخداما، كونه يصحح قابلية مؤشر χ^2 لرفض نماذج ذات حجم العينة الكبير وعدد المتغيرات كبير[3]، حيث تعتمد فكرة هذا المؤشر على أن التطابق التام غير ممكن تحقيقه لذا يهدف لتقييم مدى تقارب نموذج الدراسة مع النموذج الحقيقي المولد للبيانات (the true model)، حيث كلما كانت قيمة RMSEA أقل من 0.08 كلما كانت التقارب مقبول، وإذا كانت أقل من 0.05 كانت التقارب جيد[4]، ويعطى بالعلاقة التالية[5]:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{max\ (\chi^2{}_{model} - df_{model}; 0)}{(N-1)\ df_{model}}}$$

- **الجذر المعياري لمتوسط مربع البواقي The Standardized Root Mean Square Residuel (SRMR)[6]:** يعتبر (SRMR) مؤشرا على مدى الخطأ الناتج عن تقدير النموذج المحدد، وهو بمثابة الإصدار المعياري لمؤشر (RMSEA)، من ناحية أخرى يوضح مقدار البواقي

[1] Myint S. K, op.cit, P 14.
[2] West S.G, Taylor A.B, Wu W, « **Model Fit and Model Selection in Structural Equation Models** », In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), *THE GUILFORD PRESS*, New York, 2012, P 212.
[3] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 637.
[4] Hox J.J, Berchger T.M, op.cit, P 362.
[5] West S.G, et al, op.cit, P 212.
[6] Hair Jr. J.F et al, (2019), op.cit, P 637.

أو الخطأ في دقة النموذج وبالتالي كلما كانت قيم (SRMR) منخفضة (أقل من 0.05) كلما دلت على مطابقة أفضل للنموذج وهو نفس مبدا مؤشر (RMSEA) حيث يعتبران مؤشران لسوء المطابقة (badness-of-fit) جيدة ويعطى بالعلاقة التالية[1]:

$$SRMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p}\sum_{j=1}^{i}\left[(S_{ij} - \hat{\sigma}_{ij})/(S_{ij}S_{jj})\right]^2}{k(k+1)/2}}$$

S_{ij} مصفوفة التباين المشترك للبيانات المشاهدة

$\hat{\sigma}_{ij}$ مصفوفة التباين المشترك للأخطاء في النموذج

k عدد المتغيرات المشاهدة

- **مؤشرات المطابقة المقارنة:** يتم تقييم النموذج المقترح على أساس ما إذا كان أفضل من النموذج المنافس والذي يعرف أيضا بنموذج العدم (أو يطلق علية اسم النموذج الصفري) وهو نموذج يفترض فيه أن جميع المتغيرات المشاهدة غير مرتبطة، ومن بين أهم المؤشرات المستخدمة نجد:[2]

- **مؤشر الملاءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI):** والذي يشير إلى النقص النسبي في ملاءمة النموذج المحدد مقارنة بنموذج العدم، وتتراوح قيمته بين 0 و1 وكلما كانت قيمة (CFI) مرتفعة كلما كان النموذج ملائم، (كلما كانت قيمة مرتفعة ($CFI > 0.95$) كلما كان النموذج جيدا). عادة ما يتم الاعتماد على مؤشر (CFI) بسبب نقاط قوته بما في ذلك الحساسية النسبية لمدى تعقيد النموذج، ويعطى بالعلاقة التالية[3]

$$CFI = 1 - \frac{max\,(\chi^2{}_{model}/df_{model},0)}{\max\,(\chi^2{}_{null}/\,df_{null},0)}$$

- **مؤشر Tucker-Lewis Index (TLI) :** يسمى أيضا مؤشر الملاءمة غير المعياري NonNormed Fit Index (NNFI) ويستخدم لمقارنة النموذج المقترح مع نموذج العدم ونظرا

[1] El-Sheikh A. A, et al, op.cit, P 87.
[2] Myint S. K, op.cit, P 15.
[3] West S.G, et al, op.cit, P 213.

لأن (TLI) غير معياري فقد تنخفض قيمته لأقل من 0 أو ترتفع أكثر من 1 وعادة ما تحتوي النماذج ذات الملائمة الجيدة قيم تقترب من 0 و 1، ويعطى بالعلاقة التالية[1]

$$TLI = \frac{(\chi^2_{null}/df_{null}) - (\chi^2_{model}/df_{model})}{(\chi^2_{null}/df_{null}) - 1}$$

- **مؤشرات التبسيط:** تقوم مؤشرات تبسيط بتحديد الفروقات بين مصفوفة التغاير المقدرة للنموذج ومصفوفة التغاير للبيانات المشاهدة مع الأخذ بعين الاعتبار درجة تعقيد النموذج، وذلك إضافة معلمات جديدة تزيد من تعقيد النموذج سيؤدي عادة إلى تحسين ملاءمة النموذج إلا أن هذه الملاءمة قد لا تكون بالدرجة الكافية لتبرير التعقيد الإضافي، وتحسب مؤشرات التبسيط باستخدام[2]:

- **نسبة التحديد Parsimony Ratio PR:** والتي تحسب كنسبة درجات الحرية التي يستخدما النموذج إلى إجمالي درجات الحرية المتاحة، حيث يفضل أن لا تقل قيمته عن 0.95، ويعطى بالعلاقة: $PR = \frac{df_{model}}{df_{null}}$

- **مؤشر تحديد الملاءمة المقارن Parsimony Comparative-of-Fit index (PCFI):** والذي يصحح مؤشر الملاءمة المقارن (CFI) باستعمال درجة التحديد PR، تتراوح قيمة (PCFI) بين 0 و1 (PCFI > 0.95) وعادة ما يقارن مع نموذج العدم. ويعطى بالعلاقة:

$$PCFI = CFI * PR$$

بالإضافة إلى (PCFI) يمكن استعمال (AGFI) و (RMSEA) نظرا لكونهما يتكيفان مع تعقيد النموذج فيمكن الاعتماد عليهما لدراسة ملائمة تحديد النموذج.

وفي الأخير يمكن تلخيص المؤشرات السابقة من خلال الجدول التالي:

[1] West S.G, et al, op.cit, P 76.
[2] Myint S. K, op.cit, P 15.

الجدول رقم (3.4): مؤشرات المطابقة العامة لنموذج القياس

نوع المطابقة	المؤشر	مجال القبول
المطابقة المطلقة	مؤشر χ^2: $\chi^2 = (n-1)\, F_{ML}$	قبول الفرضية H_0
	مؤشر(GFI): $GFI = 1 - (\frac{\chi^2\ model}{\chi^2\ null})$	أكبر من 0.9
	مؤشر (AGFI): $AGFI = 1 - \frac{P^*}{df}\ (1 - GFI)$	أكبر من 0.9
	مؤشر (RMSEA): $RMSEA \sqrt{\frac{max\ (\chi^2\ _{model} - df_{model};0)}{(N-1)\ df_{model}}}$	أقل من 0.08 ويفضل أقل من 0.05
	مؤشر (SRMR) $SRMR = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{p}\sum_{j=1}^{i}\left[(S_{ij} - \hat{\sigma}_{ij})/(S_{ij}S_{jj})\right]^2}{k(k+1)/2}}$	أقل من 0.08 ويفضل أقل من 0.05
المطابقة المقارنة	مؤشر (CFI): $CFI1 - \frac{max\ (\chi^2\ _{model}/df_{model},0)}{\max\ (\chi^2\ _{null}/\ df_{null},0)}$	أكبر من 0.95
	مؤشر (TLI): $TLI = \frac{(\chi^2\ _{null}/\ df_{nuil}) - (\chi^2\ _{model}/df_{model})}{(\chi^2\ _{null}/\ df_{nuil}) - 1}$	أكبر من 0.9
	مؤشر (NFI): $NFI = 1 - \frac{\chi^2\ model}{\chi^2\ nuil}$	أكبر من 0.95
	مؤشر (RNI): $RNI = 1 - \frac{\chi^2\ model - df_{model}}{\chi^2\ null - df_{nuil}}$	أكبر من 0.95
مؤشرات التبسيط	نسبة التحديد PR $PR = \frac{df_{model}}{df_{nuil}}$	أكبر من 0.95
	مؤشر (PCFI): $PCFI = CFI * PR$	أكبر من 0.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

الفرع الخامس: تعديل النموذج:

بعد القيام بدراسة صلاحية النموذج وفي حالة عدم ملائمة النموذج لبيانات الدراسة، يمكن تعديل الفرضيات واعادة اختبار النموذج وعادة ما تسمى هذه المرحلة بإعادة توصيف النموذج، حيث تهدف هذه الخطوة لاكتشاف وتصحيح الأخطاء في توصيف النموذج المقترح والوصول إلى أحسن نموذج، ويقوم الباحث في هذه المرحلة إما بإضافة أو حذف بعض المعلمات لتحسين المطابقة

بالإضافة إلى ذلك يمكن تغيير المعلمات من ثابتة إلى متغيرة ومن متغيرة إلى ثابتة ومع ذلك يجب القيام بهذه الخطوة بعناية لأن تعديل النموذج بعد القيام بالاختبارات الأولية قد يزيد من فرص ارتكاب الأخطاء، وفي جميع الأحوال أي تغيير يتم إجراءه يجب أن يكون مدعوم نظريا[1].

ولتسهيل عملية تعديل النموذج تقوم معظم البرامج المستعملة لتقدير نماذج المعادلات الهيكلية بحساب مؤشرات التعديل Modification Indices (MI) لكل معلمة، حيث تمثل مقدار الانخفاض في χ^2 الذي قد يحدث إذا تم تقدير معلمة إضافية أو أكثر ويتم حساب هذه المؤشرات لكل زوج من المتغيرات المشاهدة في النموذج التي تكون ثابتة (غير مقدرة) أو مقيدة. حيث عندما يكون مؤشر التعديل أكبر من 3.84 (يفضل عتبة 7.882)، فإنه يشير إلى انخفاض كبير في χ^2 إذا تمت إضافة العلاقة ذات الصلة إلى النموذج، ومع ذلك فإن تقدير المعلمة الإضافية سيكون مشروطًا بتبرير نظري يتوافق مع النموذج[2].

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض البرامج مثل EQS و LISREL و Mplus التي تعتمد مؤشر مضاعف لاغرانج Lagrange Multiolier (LM)، و اختبار Wald، حيث يتبع مؤشر LM منطق الانحدار التدريجي للأمام أي يوضح التغيير الحاصل في قيمة χ^2 عند تعديل المعلمات، أي مدى زيادة مطابقة النموذج نتيجة إضافة معلمات متغيرة بينما يختبر Wald منطق الانحدار التدريجي الخلف أي مدى الزيادة في مطابقة النموذج نتيجة حذف معلمات متغيرة[3].

المطلب الثاني: تقدير المعادلات الهيكلية بطريقة PLS-SEM

تعود أصول نمذجة المعادلات الهيكلية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) إلى عام 1966 عندما قدم (Herman Wold) عمليتين متكررتين لتقدير المربعات الصغرى (Last Squares) غير المألوفة للنماذج الفردية ومتعددة المكونات. ثم في عام 1971، عند ظهور طريقة LISREL لنمذجة المسار للمتغيرات الكامنة، قام (Herman Wold) بتطوير طريقة لنمذجة المعادلات الهيكلية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية، وكان الدافع وراء ذلك هو الرغبة في إيجاد

[1] Myint S. K, op.cit, P 16.
[2] Roussel P, et al, (2005b), op.cit, P 311.
[3] Hoyle R.H, 1995, op.cit, P 09.

حل وسيط بين تحليل البيانات والنمذجة التقليدية التي تعتمد على افتراضات من الصعب تحقيقها مثل توزيع احتمالي محدد، وحجم العينة الكبير[1]

تعد كل من CB-SEM و PLS-SEM الطريقتين الأساسيتين لتقدير نماذج المعادلة الهيكلية، في حين كان CB-SEM هو النهج السائد لعدة سنوات، شهد استعمال طريقة PLS-SEM تزايداً كبيراً في عدة مجالات خلال السنوات الأخيرة أهمها[2]: الإدارة الإستراتيجية (Hair, Sarstedt, Pieper, 2012)[3] والتسويق (Hair, Sarstedt, Ringle, 2012)[4] وأنظمة نظم المعلومات الإدارية (Ringle et al, 2012)[5].

تعتبر PLS-SEM مناسبة بشكل خاص للتطوير النظري والتطبيقات التنبؤية، حيث تعمل على دراسة وتحليل العلاقات السببية التنبؤية للنماذج شديدة التعقيد وذات الإطار النظري الضعيف[6]. وتنقسم أسباب اختيار الباحثين لهذه الطريقة لسببين رئيسين، يتمثل السبب الأول في حجم العينة المحدود وضعف الإطار النظري لبعض المتغيرات وحداثتها خاصة فيما يتعلق بمجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والسلوكية مما يجعل من الصعب تطبيق طريقة CB-SEM، أما السبب الثاني فيتعلق بزيادة الاهتمام بدراسة النماذج التكوينية وتطبيقها في عدة مجالات[7]

سنحاول من خلال الفروع التالية التطرق لشروط وخطوات استعمالها، بالإضافة لعيوبها ومميزاتها:

---

[1] Chin W.W, op.cit, P 297.
[2] Sarstedt M, et al, op.cit, P 107.
[3] Hair J. F. Jr, Sarstedt M, Pieper T M, & Ringle C M, « **The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications** », *Long Range Planning*, Vol 45, (2012 a), P-P 320–340.
[4] Hair J. F. Jr, Sarstedt M, Ringle C. M, & Mena J. A, « **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research** », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 40, N° 3, (2012 c), P-P 414–433.
[5] Ringle C. M, Sarstedt M, & Straub D. W, «**A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly** », *MIS Quarterly*, Vol 36, N° 1, 2012, P-P 3-14.
[6] Fernandes V, op.cit, P 103.
[7] Hair J. F. Jr, Sarstedt M, & Ringle C M, « **Editorial Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling?»,** *Long Range Planning*, Vol 45, (2012 b), P 313.

الفرع الأول: شروط استخدام طريقة PLS-SEM

قبل البدء باستعمال طريقة (PLS-SEM) يجب فحص البيانات وتصفيتها والتأكد من مجموعة من الشروط أهمها:

- **حجم العينة:** حسب (Royer et Zarlowski, 2007) يتم تحديد حجم العينة عن طريق تقدير الحجم الأدنى المطلوب للحصول على نتائج ذات مستوى ثقة مقبول، وبالتالي فإن حجم العينة هو الذي يجعل من الممكن تحقيق الدقة أو مستوى المعنوية المطلوب للعينات الموجهة للدراسة الكمية، أو المصداقية التي تعتبر كافية للبحث النوعي[1]. بالنسبة للنماذج المقدرة بطريقة (PLS-SEM)، أوصى (Chin, 1998) بقاعدة تجريبية بسيطة تتمثل في اشتراط أن يكون عدد المشاهدات (n حجم العينة) أكبر من أو يساوي 10 أضعاف عدد مؤشرات المتغير التكويني (Formative indicators) (أكبر نموذج القياس)، أو 10 أضعاف عدد العلاقات الهيكلية المنبثقة من المتغيرة الكامنة التابعة ذات أكبر عدد من المتغيرات الكامنة المفسرة (أكبر نموذج هيكلي)[2].

عند تعذر زيادة حجم العينة، يمكن استخدام طرق تعتمد على محاكاة عدة عينات انطلاقا من العينة الأصلية وإجراء التحليلات على هذه العينات الجديدة، تسمح هذه الأساليب بالحصول على نتائج أكثر قوة من تلك التي تم الحصول عليها من خلال التقنيات المعتادة، وهي قابلة للتطبيق على الإحصائيات التي تعتمد على المتوسط أو التباين، بالإضافة للطرق الأكثر تعقيدًا مثل LISREL أو PLS، وهناك طريقتان رئيسيتان[3]:

- **طريقة Jackknife**: تقوم على تكوين عينات جديدة عن طريق حذف عنصر من العينة الأصلية بالحجم n في كل مرة، هذا يجعل من الممكن الحصول على n عينة من الحجم (n-1)، ويتم القيام بالمعالجة الإحصائية على كل عينة من العينات الجزئية. ثم يتم تجميع هذه النتائج

[1] Royer I, Zarlowski P, **chapitre 8 : Echantillon (s)**, dans l'ouvrage de Thiétart R. A, «***Méthodes de recherche en management***», 4 ème Edition, Dunod, 2014, P 236.
[2] Chin W.W, op.cit, P 311.
[3] Royer I, Zarlowski P, op.cit, P 259.

ومقارنتها بنتائج العينة الأولية. ويمكن القول أن النتائج تتمتع بثقة أكبر كلما كان هناك تقارب بين نتائج العينات الجزئية.

- **طريقة Bootstrap:** تعمل وفقًا لمبدأ مشابه نسبيًا لطريقة Jackknife ولكن تكوين العينات مختلف، حيث يتم الحصول على العينات عن طريق السحب العشوائي مع الارجاع في العينة الأصلية وتشمل نفس عدد العناصر n مثل العينة الأصلية، ويمكن تكوين عدداً كبيراً جداً من العينات الجزئية ولا يرتبط بحجم العينة الأصلية.

- **البيانات المفقودة:** بعد تحيد حجم العينة وجمع البيانات يجب القيام بفحصها ومعالجة البيانات المفقودة قبل البدء في عملية التقدير حيث حسب (Hair J. F. Jr et al, 2017) عندما تكون عدد البيانات المفقودة في المتغير الواحد أكثر من 15% يجب حذفه، أما عندما تكون عدد البيانات المفقودة في المتغير الواحد أقل من 5% يتم استبدالها إما بطريقة المتوسطات، أو إحدى الطرق معالجة البيانات المفقودة[1].

- **الإجابات المشبوهة:** قبل بدأ التحليل يجب فحص الاستجابات لكشف الإجابات الخطية والتي تحدث نتيجة اختيار الفرد نفس الإجابة لعدة أسئلة متتالية وقد تكون قطرية، ويتوجب حذفها لأنها تودي إلى نتائج خاطئة

- **القيم الشاذة:** بعد تحديد القيم الشاذة يجب تحليلها والاحتفاظ بها إذا كان هناك تفسير منطقي لها لأنها تمثل جزء من المجتمع، أما إذا كانت ناتجة عن أخطاء في جمع البيانات أو إدخالها يجب حذفها أو تصحيحها.

- **التوزيع الطبيعي:** بالرغم من أن نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية هي أحد الطرق اللامعلمية التي لا تشترط تحقق التوزيع الطبيعي إلا أنه من الضروري التأكد أن البيانات ليست بعيدة جدا عن التوزيع الطبيعي حتى لا تسبب في إحداث مشاكل عند تقييم معلمات النموذج، كما أن اختبارات (Kolmogorov-Smirnov) و(Shapiro-Wilks) لا تقدم معلومات كافية حول ما إذا كانت البيانات بعيدة جدا عن التوزيع الطبيعي أم لا لذا لابد من فحص البيانات

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 80.

عن طريق اختبارات الالتواء والتفلطح (skewness) و(kurtosis) التي يجب أن تكون محصورة بين ± 1.

الفرع الثاني: برامج النمذجة باستعمال طريقة (PLS-SEM)

توجد مجموعة واسعة من البرامج تمكن من عملية النمذجة باستعمال طريقة (PLS-SEM)، حيث يعتبر برنامج (LVPLS) لـ (Lohmöller's, 1987) أول برنامج صمم لتقدير المعادلات الهيكلية بالاعتماد على طريقة (PLS) والذي يعتمد على ادخال الأوامر، ثم قام بعد ذلك (Chin، 1994) بتطوير(PLS-Graph) يحتوي على واجهة للرسم حيث قدّم تحسننا كبيراً في سهولة الاستخدام، ومع ذلك لم يتطور كثيرا في السنوات الأخيرة، وينطبق الأمر نفسه على العديد من البرامج الأخرى مثل VisualPLS لـ (Fu, 2006) و SPAD-PLS لـ (Test&Go, 2006) ومع الانتشار المتزايد لطريقة (PLS-SEM) في عدة تخصصات ظهرت برامج أخرى ذات الواجهة الرسومية السهلة الاستخدام مثل حزمة XLSTAT's و PLSPM لـ (Henseler & Dijkstra, 2016) و semPLS من خلال حزمة R وأخيرا برنامج SmartPLS 3 لـ (Ringle et al, 2015) الذي يعد الأكثر شمولا وتطورا في هذا المجال لحد الآن. [1]

الفرع الثالث: خطوات التقدير باستعمال طريقة (PLS-SEM)

تقدير نماذج المعادلات الهيكلية باستعمال طريقة (PLS-SEM) يتم من خلال تحديد ثلاثة أنواع من العلاقات[2]:

1- النموذج الداخلي (النموذج الهيكلي): والذي يمثل العلاقة بين المتغيرات الكامنة

$$\xi_m = \beta\, \xi_m + \zeta_m$$

β : مصفوفة معاملات المسار (العلاقة بين المتغيرات الكامنة)

ζ البواقي

[1] Hair J. F. Jr, Sarstedt M, & Ringle C M, Gudergan S.P, **Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling**, Sage Publication, London, (2018 a), P 49.

[2] CRISCI A, « **Estimation Methods For The Structural Equation Models: Maximum Likelihood, Partial Least Squares, And Generalized Maximum Entropy** », *Journal Of Applied Quantitative Methods*, Vol 07, N° 02, 2012, P-P 8-9.

Ψ مصفوفة التباين والتباين المشترك للبواقي

2- النموذج الخارجي (نموذج القياس): والذي يمثل العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها وينقسم إلى:

- ✓ **النموذج العاكس:** حيث تمثل المؤشرات انعكاس للمتغيرات الكامنة ويكون اتجاه السببية من المتغيرة الكامنة إلى المؤشرات

$$x_{pm} = \lambda_{pm}\, \xi_m + \varepsilon_{pm}$$

λ_{pm} معاملات التحميل لـ P متغيرة مشاهدة على m متغيرة كامنة

ε_{pm} البواقي الخارجية

θ_ε مصفوفة التباين والتباين المشترك للبواقي الخارجية

- ✓ **النموذج التكويني:** حيث المؤشرات هي سبب المتغيرات الكامنة ويكون اتجاه السببية من المؤشرات إلى المتغيرات الكامنة

3- علاقات الأوزان: وتمثل العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة الحقيقة (غير معروفة) ويتم تقديرها عن طريق:

$$\widehat{\xi_m} = \Sigma_p \widehat{W_{Pm}} + x_{pm}$$

$\widehat{W_{Pm}}$: الأوزان المستعملة لتقدير المتغيرات الكامنة عن طريق انحدارها الخطي على مؤشراتها

من أجل تقدير المعالم في نماذج المعادلات الهيكلية من خلال طريقة (PLS-SEM) يتم القيام بتقريب مزدوج للمتغيرات الكامنة:

- **التقريب الخارجي:** أو التقدير الخارجي لنموذج القياس والمسمى μ_m حيث يتم في هذه المرحلة إيجاد قيم أولية لممثلي المتغيرات الكامنة ξ_m (Proxy of latent variable) من خلال توليفة خطية لمؤشراتها x_{Pm}، ثم يتم الحصول على التقدير الخارجي عن طريق جداء المؤشرات والأوزان $\widehat{W_{Pm}}$.

– **التقريب الداخلي:** أو التقدير الداخلي للنموذج الهيكلي والمسمى ϑ_m حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الموجودة بين المتغيرات الكامنة لتحديد القيم الأولية لممثلي كل متغيرة كامنة من خلال المجموع المرجح للمتغيرات الكامنة الأخرى. ويتم الحصول على التقدير الداخلي من خلال جداء التقدير الخارجي μ_m والأوزان الداخلية $e_{mm'}$

حيث توجد ثلاث طرق لحساب الأوزان الداخلية[1]:

– **مخطط النقطة الوسطى لـ (Wald):** من خلال الخوارزمية التي قام بتطويرها (Wald) وذلك من خلال الاعتماد على إشارة او اتجاه العلاقة بين المتغيرات الكامنة

$$e_{mm'} = sign\{cor(\mu_m, \mu_{m'})\}$$

– **المخطط العاملي لـ (Lohmöller):** حيث يستخدم هذا المخطط معاملات الارتباط كأوزان داخلية بدلا من الاعتماد فقط على الإشارة وبالتالي فهو يأخذ بعين الاعتبار قوة ارتباط المسارات في النموذج الهيكلي

$$e_{mm'} = \{cor(\mu_m, \mu_{m'})\}$$

– **مخطط ترجيح المسار:** في هذه الحالة يتم تقسيم المتغيرات الكامنة لمتغيرات مستقلة وتابعة وفقا لعلاقات السببية بينها ويتم تقدير الأوزان من خلال الانحدار بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى.

بعد القيام بالتقدير الأول للمتغيرات الكامنة يتم إعادة تقدير الأوزان الخارجية وذلك من خلال إحدى الطريقتين[2]:

– في حالة النموذج العاكس: أين تمثل W_{Pm} معامل الانحدار البسيط لـ ϑ_m على x_{Pm}، حيث $x_{Pm} = W_{Pm}\vartheta_m$ وبالتالي:

$$W_{Pm} = (\vartheta_m'\vartheta_m)^{-1}\,\vartheta_m' x_{Pm}$$

[1] Vinzi V.E, Trinchera L, Amato S, **PLS Path Modeling : From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement**, in ***« Handbook of Partial Least Squares : Concepts, Methods and Applications*** » Edited by Vinzi V.E, Chin W.W, Henseler J, Wang H, Springer Heidelberg Dordrecht, London, 2010, P 53.

[2] CRISCI A, op.cit, P 10.

- في حالة النموذج التكويني: أين تمثل W_{Pm} معامل الانحدار متعدد لـ ϑ_m على x_{Pm}، حيث $\vartheta_m = \Sigma_P W_{Pm}\, x_{Pm}$ وبالتالي:

$$W_m = (x_m{}' x_m)^{-1}\, x_m{}' \vartheta_m$$

يتم تكرار هذه العملية حتى الحصول على التقارب، ثم القيام بتقدير معاملات المسار الهيكلي عن طريق المربعات الصغرى العادية *OLS*

يمكن تلخيص عملية التقدير باستعمال طريقة (PLS-SEM) من خلال ست خطوات سنحاول عرضها فيما يلي:

- **الخطوة 01:** توصيف النموذج الهيكلي بناء على النظريات أو الدراسات السابقة حيث يمثل كل عنصر من عناصر النظرية متغيرة كامنة، مع مراعاة افتراضات العلاقات السببية بينهم وعلاقات الوساطة والتعديل.

- **الخطوة 02:** تحديد نموذج القياس لكل متغيرة كامنة وذلك بغرض الحصول على قياسات موثوقة وصحيحة لبناءات النموذج وتحديد نوع نموذج القياس (تكوني أو انعكاسي).

- **الخطوة 03:** فحص البيانات بعد جمعها للتأكد من أنها لا تحتوي على قيم شاذة أو اجابات مشبوهة وكذا معالجة القيم المفقودة. [1]

- **الخطوة 04:** تقدير النموذج باستعمال طريقة (PLS-SEM) والتي تقوم على تعظيم التباين المفسر للمتغيرات التابعة وذلك عبر مرحلتين[2]:

- **المرحلة 01:** التقدير التكراري لدرجات البناءات وذلك من خلال افتراض قيم ابتدائية للمتغيرات الكامنة وتكرار الخطوات التالية حتى الحصول على تقارب:
  - **المرحلة 1.1:** نقوم بالتقريب الخارجي لدرجات المتغير الكامن
  - **المرحلة 2.1:** نقوم في هذه المرحلة تقدير الأوزان الداخلية
  - **المرحلة 3.1:** نقوم في هذه المرحلة بالتقريب الداخلي لدرجات المتغير الكامن

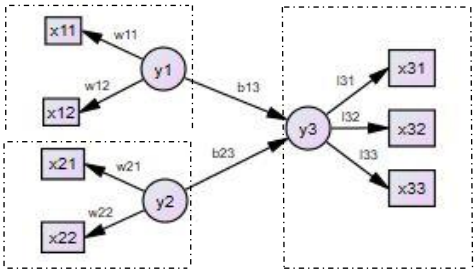
[1] Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 96.

[2] Henseler J, Ringle C. M, & Sarstedt M, **Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concepts nd recent issues** , In « ***Handbook of research in international advertising*** », Edited by Okazaki S Cheltenham, UK, 2012, P 256.

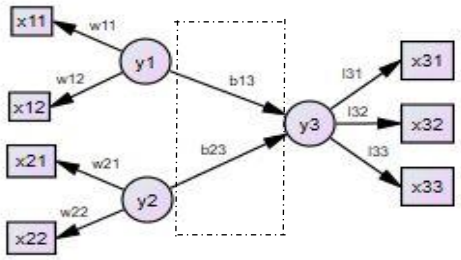
- **المرحلة 4.1:** في الأخير نقوم بتقدير الأوزان الخارجية

يتم تكرار هذه الخطوات الموضحة في الشكل التالي حتى يصبح الفرق بين خطوتين متتاليتين 10^{-5} ليتم استخدام القيم الأخيرة المتحصل عليها لتقدير الدرجات النهاية للمتغيرات الكامنة والتي تستعمل في المرحلة الثانية لتقدير العلاقات في النموذج الهيكلي.

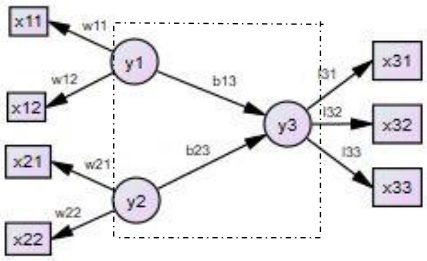
الشكل رقم (13.4): مراحل التقدير التكراري لدرجات المتغيرات الكامنة



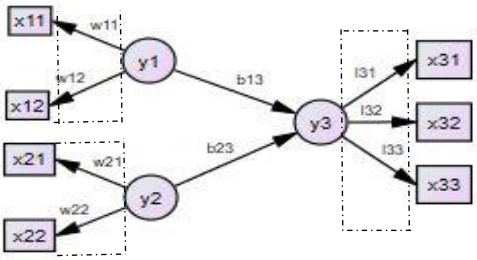
المرحلة 1.1: التقريب الخارجي لدرجات المتغير الكامن



المرحلة 2.1: تقدير الأوزان الداخلية



المرحلة 3.1: التقريب الداخلي لدرجات المتغير الكامن



المرحلة 4.1: تقدير الأوزان الخارجية

Source : Henseler J, et al (2012), op.cit. P-P 257- 260

- **المرحلة 02:** التقدير النهائي للأوزان / عوامل التحميل الخارجية ومعاملات المسار عن طريق المربعات الصغرى العادية *OLS*

- **الخطوة 05:** تقييم نموذج القياس: وتنقسم إلى شقين:

- تقيم النموذج العاكس: وذلك من خلال الخطوات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.4): تقييم النموذج العاكس حسب طريقة (PLS-SEM)

المعيار	الشرح
ثبات المؤشرات indicator reliability	يجب أن تكون القيم المطلقة للتحميل الخارجي (outer loading) أعلى من 0.7
ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability	- يجب أن تكون قيمة Cronbach' s alpha أعلى من 0.7 - ثبات المركبات (Composite reliability) يجب أن تكون قيمة (Pc) محصورة بين 0.7 و0.9 ولا تتعدى 0.95
صلاحية التقارب convergent validity	يعد متوسط التباين المستخرج (AVE) مقياسًا شائعًا لتقييم صلاحية التقارب، حيث يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج أعلى من 0.5
الصلاحية التمييزية Discriminant validity	- معيار Cross-loadings هو أول مقياس للصلاحية التمييزية، حيث يجب أن يكون تحميل المؤشر على المتغيرة الكامنة التابع لها أكبر من تحميله على المتغيرات الكامنة الأخرى إذا كان للمؤشر ارتباط أعلى مع متغير كامن آخر مقارنة بالمتغير المرتبط به، فيجب إعادة النظر في مدى ملاءمة النموذج. - معيار Fornell-Larcker هو مقياس لتقييم الصلاحية التمييزية. يجب أن يكون AVE لكل متغير كامن أعلى من الارتباطات التربيعية لجميع المتغيرات الكامنة الأخرى. يشترك كل متغير كامن في التباين مع مجموعة المؤشرات الخاصة به أكثر من متغير كامن آخر يمثل مجموعة مختلفة من المؤشرات. - معيار (HTMT) يدرس الارتباط الحقيقي بين متغيرتين كامنتين، إذا اقترب من1 دليل على عدم وجود صلاحية تمييزية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية:

- Henseler J, et al (2012), op.cit, P 269
- Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 136-142

حيث يقيس معيار (HTMT) نسبة الارتباط بين مؤشرات البناء على الارتباط بين مؤشرات البناء مع مؤشرات البناءات الأخرى ويعطى بالعلاقة[1]:

$$HTMT = \frac{1}{k_i k_j}\sum_{g=1}^{k_i}\sum_{h=1}^{k_j} r_{ig,jh} \div \left(\frac{2}{k_i(k_i-1)}\cdot\sum_{g=1}^{k_{i-1}}\sum_{h=g+1}^{k_i} r_{ig,ih}\cdot\frac{2}{k_i(k_i-1)}\cdot\sum_{g=1}^{k_{j-1}}\sum_{h=g+1}^{k_j} r_{jg,jh}\right)^{\frac{1}{2}}$$

[1] Henseler J, Ringle C. M, Sarstedt M, « **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling** », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 43, N° 01, 2015, P 121.

●تقييم النموذج التكويني: والذي تختلف خطواته عن خطوات تقييم النموذج العاكس، سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.4): تقييم النموذج التكويني حسب طريقة (PLS-SEM)

المعيار	الشرح
صلاحية التقارب convergent validity	من خلال دراسة معامل الارتباط بين البناء ذو المؤشرات التكوينية مع بناء آخر يقيس نفس الظاهرة لكن له مؤشرات انعكاسية أو مؤشر عام (نتحصل عليه من خلال الاستبيان أو الدراسات السابقة)، اذا كان معامل الارتباط أكبر أو يساوي 0.70 فهذا دليل على وجود صلاحية التقارب
التعدد الخطي multicollinearity	من خلال معامل تضخم التباين (VIF variance inflation factor) الذي اذا بلغت قيمته 5 فهو دليل وجود التعدد الخطي، مما يستلزم حذف المؤشر
معنوية الأوزان	من خلال Bootsraping لأن طريقة PLS هي غير معلمية وبالتالي لا تقدم قيمة P-value و t-Stat وذلك من خلال دراسة الفرضية H_1: $w \neq 0$ مقابل الفرضية الصفرية H_0: $w = 0$ (المؤشر ليس له أي قيمة) - اذا كانت P-value ≤ 0.05 نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0 - اذا وقع 0 في مجال الثقة Bootsraping يستلزم الفرضية H_0: $w = 0$ محققة وبالتالي w غير معنوية (في هذه الحالة نقوم بدراسة عوامل التحميل outer loading)، إذا كانت P-value معنوية نبقي على المؤشر، أما إذا كانت P-value غير معنوية نحذف المؤشر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر التالي:

- Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 161-169

- **الخطوة 06:** تقييم النموذج الهيكلي: تستخدم طريقة (PLS-SEM) عادة للتنبؤ لذا تعتمد على مجموعة من المؤشرات لتقييم قدرة النموذج الهيكلي على التنبؤ وتتمثل في معامل التحديد R^2 لقياس نسبة التباين المفسر، حجم التأثير f^2 لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية، ومقياس القدرة التنبؤية Q^2، بالإضافة لحجم التأثير النسبي للقدرة التنؤية q^2،[1] سنحاول من خلال الجدول التالي عرض خطوات تقييم النموذج الهيكلي حسب طريقة (PLS-SEM):

[1] Ringle C. M, et al, (2012), op.cit, P 10.

الجدول رقم (6.4): تقييم النموذج الهيكلي حسب طريقة (PLS-SEM)

المعيار	الشرح
التعدد الخطي multicollinearity	من خلال معامل تضخم التباين (VIF) وذلك لفحص وجود تعدد خطي بين بناءات التوقع في النموذج الهيكلي (المتغيرات الكامنة الخارجية) الذي يجب أن يكون أكبر من 0.2 وأقل من 5 ويستحسن أقل من3.
معاملات المسار Path coefficient	يمكن تفسير تقديرات المعلمات لعلاقات المسار في النموذج الهيكلي على أنها معاملات انحدار معيارية محصورة بين −1 و+1 كلما اقتربت من ± 1 دلت على وجود علاقة قوية طردية أو عكسية، وكلما اقتربت من0 دلت على عدم وجود علاقة، كما يتم اختبار المعنوية بالاعتماد على الـ Bootstrapping الذي يسمح من تحديد قيمة t-stat ومجالات الثقة
معامل التحديد R^2	تعبر قيم R^2 عن نسبة التباين المفسر للمتغيرات الكامنة الداخلية عن طريق المتغيرات الكامنة الخارجية، يمكن اعتبار قيم R^2 التي تبلغ 0.75 أو 0.50 أو 0.25 للمتغيرات الكامنة الداخلية قوية أو معتدلة أو ضعيفة، على الترتيب، كما يمكن أيضا حساب معامل التحديد المصحح $\overline{R^2}$
حجم التأثير f^2	يدرس f^2التغير في قيمة R^2 عند عدم ادخال متغير كامنة خارجية، لتقييم تأثير هذه المتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية في النموذج ويعطى بالعلاقة $f^2 = (R^2_{included} - R^2_{excluded})/\ 1 - R^2_{included}$ يمكن النظر إلى القيم 0.02 و0.15 و0.35 كمقياس لما إذا كان المتغير الكامن للتنبؤ له تأثير ضعيف أو متوسط أو كبير على المستوى الهيكلي
القوة التنبؤية Q^2 Stone-Geisser (1974)	Q^2 هو مقياس لمدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المشاهدة فعلا ويحسب بالاعتماد على تحليل التعصيب Blindfolding والذي يتم من خلال تحديد مسافة الحذف d عادة ما تكون بين 5 و 10 ثم حذف البيانات التي تقع بعد هذه المسافة المحدد وتقدير المعلمات بواسطة البيانات المتبقية وتكرير العملية حتى يتم حذف جميع البيانات
حجم التأثير q^2	يمكن مقارنة التأثير النسبي للقوة التنبؤية عن طريق قياس حجم التأثير q^2، وهو مماثل لحجم التأثير f^2، حيث يعطى بالعلاقة التالية: $q^2 = (Q^2_{included} - Q^2_{excluded})/\ 1 - Q^2_{included}$ تشير القيم 0.02 و0.15 و0.35 البناء الخارجي له قوة تنبؤية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، على التوالي، لبناء داخلي معين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر التالية:

- Henseler J, et al (2012), op.cit, P 271
- Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 206-215

الفرع الرابع: مميزات وعيوب طريقة (PLS-SEM):

تتسم طريقة (PLS-SEM) بمجموعة من المميزات أدت إلى تزايد اعتماد الباحثين عليها أهمها[1]:

- **طريقة بسيطة:** تعد نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS-SEM) أبسط من الأساليب القائمة على تحليل التغايرات (CB-SEM)، كونها تمكن من معالجة النماذج والعلاقات المعقدة، التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات، مع ضمان الحصول على حل مقبول.
- **فرضيات احتمالية قليلة:** لا تشترط طريقة (PLS-SEM) التوزيع الطبيعي المتعدد (la multinormalité)، ويمكن أن تتعامل مع المتغيرات الاسمية، الرتبية، والمستمرة، بالإضافة إلى حجم العينة الذي يتميز بالمرونة على عكس طريقة (CB-SEM).
- **لا توجد مشكلة في التحديد:** الميزة الرئيسية لها، هي السماح بتقدير سهل للنماذج الهيكلية التي تشتمل على كل من التركيبات التكوينية والانعكاسية.

على الرغم من هذه المميزات، فإن لطريقة (PLS-SEM) مجموعة من الحدود، نذكر منها[2]:

- **الحد الأول:** عدم الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس، حيث يمكن أن يلاحظ أن طريقة (PLS-SEM) مقارنة بالطرق القائمة على تحليل التغاير تعاني من نفس القيود مثل ACP عند مقارنتها مع التحليل العاملي، أين يتم تقسيم التباين إلى ثلاثة أجزاء: التباين المشترك (الناجم عن العوامل الكامنة)، والتباين المحدد (الخاضع لعدم وجود عوامل)، وتباين الخطأ. يركز تحليل العامل فقط على الجزء الخاص بالتباين المشترك، ويحاول استخراج العوامل الأساسية. أما في ACP، على العكس من ذلك، لا يوجد فرق بين أنواع التباين الثلاثة، ويتعلق التحليل بالتباين الكلي، قد يكون الحل العامل الذي تم الحصول عليه أسهل في التفسير، ولكنه يتضمن جزءًا من الخطأ.
- **الحد الثاني:** عدم وجود مؤشرات مطابقة للنموذج (fit indices) على عكس النماذج المقدرة بطريقة (CB-SEM)، فإن الباحثين الذين يستخدمون طريقة (PLS-SEM) ليس لديهم مؤشرات مناسبة تمكنهم من الحكم على مدى مطابقة النموذج مع البيانات التجريبية. وتعتبر هذه المؤشرات

[1] Lacroux A, op.cit, P 49
[2] Ibid, P 50.

مفيدة للغاية، لأنها تسمح بالحكم على مدى مطابقة النموذج الذي يتم دراسته بالإضافة إلى ذلك تمكن من المقارنة بين عدة نماذج بديلة.

- **الحد الثالث:** استحالة التعامل مع النماذج التبادلية (les modèles non récursifs) على عكس الخوارزمية القائمة على Lisrel، فإن خوارزمية PLS تعتمد على طريقة الانحدار المتعدد، لا تسمح بتقدير النماذج التي تشتمل على تفاعلات ثنائية بين المتغيرات الكامنة (ما يسمى بتبادلية، أو نماذج "حلقية"). النماذج التي تتضمن علاقات سببية لا لبس فيها هي فقط النماذج القابلة للاختبار.

- **الحد الرابع:** مشكلة الاتساق حيث تقدير معلمات النماذج الهيكلية بطريقة PLS ليست دقيقة، لأنها لا تؤخذ في الاعتبار أخطاء القياس، لذلك لا تصبح التقديرات دقيقة إلا في حالة حجم العينة كبير جدًا، بالإضافة إلى عدد كبير من المؤشرات لكل متغيرة كامنة. في الممارسة العملية، لا يتم استيفاء هذه الشروط، مما يؤدي إلى الميل إلى التقليل من العلاقات الهيكلية والمبالغة في تقدير مساهمات المؤشرات في التركيبات (عوامل التحميل).

المطلب الثالث: طريقة تقدير نماذج الدرجة الثانية باستعمال (PLS-SEM)

تطرقنا في الفروع السابقة لطريقة تقدير النماذج البسيطة باستعمال كل من (PLS-SEM) و(CB-SEM) وتعرفنا على مميزات كل منهما، ومع زيادة انتشار طريقة (PLS-SEM) في عدة مجالات خاصة مجال إدارة الموارد البشرية حيث تم استعمالها في أهم المجالات المعنية بدراسة إدارة الموارد البشرية وبلغت الدراسات في الفترة الممتدة بين 1985 و2014 لأكثر من 77 دراسة منشورة، وهذا يدل على مدى ملاءمتها لذا النوع من الأبحاث، كونها تمكن من دراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجاتها مثل أداء الأفراد والمؤسسات، وكذا لقياس متغيرات متعددة الأبعاد مثل الرضا الوظيفي وتمكنها من نمذجة العلاقات المباشرة وغير المباشرة والنماذج المعقدة[1]، لذا سنحاول من خلال ما يلي التعرف على كيفية تقدير نماذج الدرجة الثانية باستعمال طريقة (PLS-SEM) أو ما يسمى (Higher-Order Constructs –HOC-) أو (Hierarchical

[1] Ringle C. M, Sarstedt M, Mitchell R & Gudergan S. P « **Partial least squares structural equation modeling in HRM research** », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 31, N°12, 2020, P-P 1617-1643,

Component Models –HCM-)، حيث يمكن تلخيص أسباب إدراج نماذج الدرجة الثانية في النمذجة عن طريق (PLS-SEM) في النقاط التالية[1]:

- تقليل عدد العلاقات في النموذج الهيكلي، مما يجعل النموذج أكثر بساطة وأسهل في الفهم.
- في حالة البناءات من الدرجة الأولى شديدة الارتباط تؤدي إلى تقديرات متحيزة بسبب مشاكل الارتباط الخطي، كما لا يمكن تحقيق شرط الصلاحية التمييزية بسبب العلاقات المتداخلة بين التركيبات،
- تقلل من مشكلات العلاقة الخطية المتداخلة، وتحل مشاكل عدم تحقق الصلاحية التمييزية خاصة في حالة المؤشرات التكوينية

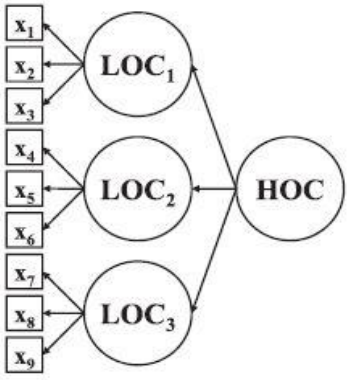
تتكون نماذج الدرجة الثانية من جزئين وهما المركب من الدرجة الثانية (HOC) ويمثل البناء محل الدراسة والذي يرتبط من خلال نوعين من العلاقات إما عاكسة أو تكوينية مع الأبعاد (LOC) التي ترتبط بدوها بالمتغيرات المشاهدة إما عن طريق نماذج عاكسة أو تكوينية، وبالتالي يمكن أن نميز بين أربعة أنواع رئيسية من نماذج الدرجة الثانية:

- نموذج عاكس – عاكس
- نموذج عاكس – تكويني
- نموذج تكويني – عاكس
- نموذج تكويني – تكويني

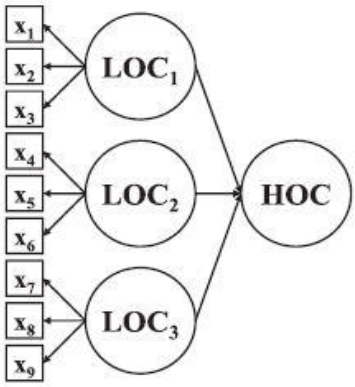
حيث يوضح الشكل التالي الرسومات التخطيطية للأنواع الأربعة:

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017 a), op.cit, P 276

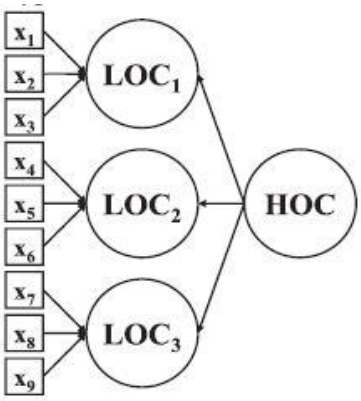
الشكل رقم (14.4): أنواع النماذج من الدرجة الثانية



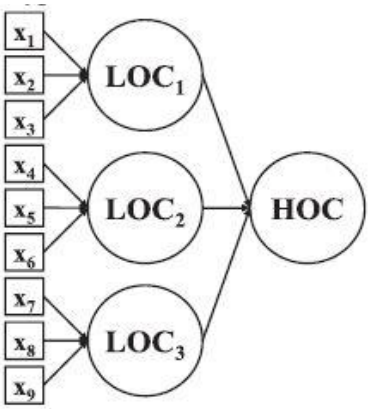
النوع I: عاكس - عاكس



النوع II: عاكس - تكويني



النوع III: تكويني - عاكس



النوع IV: تكويني - تكويني

Source : Hair J. F. Jr, et al, (2018 a), op.cit. P 65.

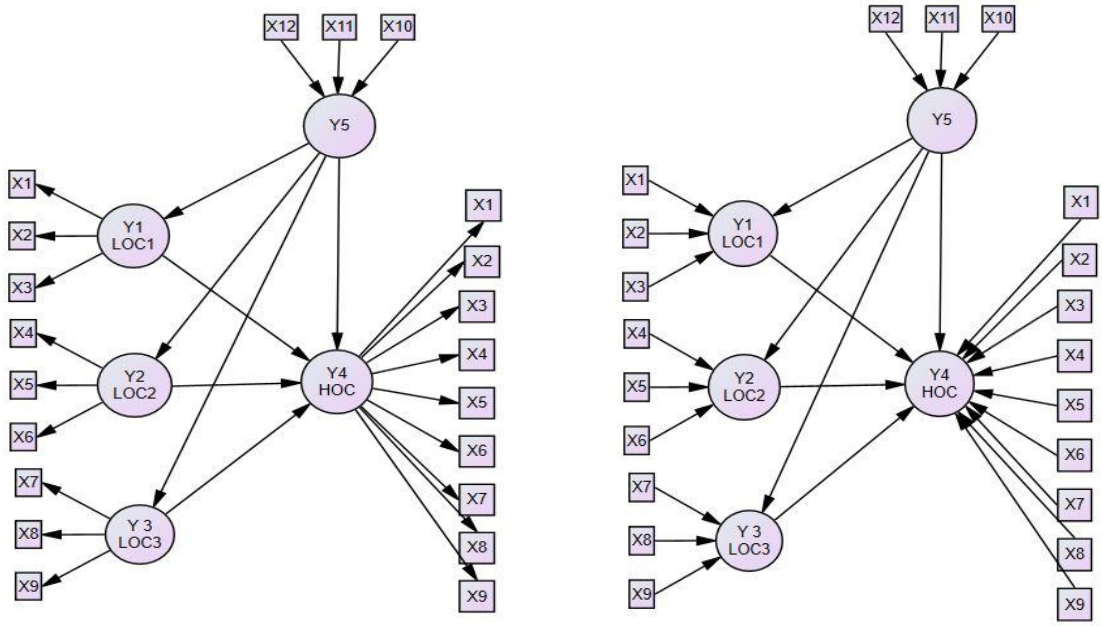
تختلف طريقة (PLS-SEM) في التعامل مع النماذج من الدرجة الثانية عن طريقة (CB-SEM) التي لا تربط البناء من الدرجة الثانية مع مؤشرات مشاهدة بل يتم ربطه مباشرة مع البناءات من الدرجة الأولى، على عكس طريقة (PLS-SEM) حيث يتم ربط المتغير من الدرجة الثانية (HOC) مع جميع مؤشرات المتغيرات من الدرجة الثانية (LOC)، أي (x_1, X_2,….X_9) لذا يمكن أن نميز بين طريقتين لتقدير النماذج من الدرجة الثانية باستعمال (PLS-SEM).

الفرع الأول: طريقة النموذج الموسع للمؤشرات المكررة

نقوم بإنشاء النموذج الموسع للمؤشرات المكررة (Extended Repeated Indicators Approach) عن طريق ربط المتغيرات الخارجية بجميع أبعاد المتغير من الدرجة الثانية وذلك

لتفادي تفسير متغير الدرجة الثانية بمتغيرات الدرجة الأولى فقط حيث يصبح ($R^2 \approx 1$) وبالتالي جميع العلاقات مع المتغيرات الخارجية تصبح ضعيفة وغير معنوية (حالة نموذج عاكس –تكويني، وتكويني– تكويني)،[1] حيث يمكن توضيح هذه الطريقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15.4): طريقة النموذج الموسع للمؤشرات المكررة



حالة النموذج: تكويني - تكويني

حالة النموذج: عاكس - تكويني

Source : Sarstedt M, (2019), op.cit, P 199.

حيث يوضح الشكل السابق العلاقة بين المتغير المستقل y_5 والمتغير التابع من الدرجة الثانية y_4 أين يجب ربط المتغير المستقل مع جميع أبعاد المتغير التابع لتفادي تفسيره من خلال متغيرات الدرجة الأولى فقط وبالتالي يصبح ($R^2 \approx 1$)، كما يجب الاخذ بعين الاعتبار ثلاث نقاط رئيسية[2]:

1– لا يتم تقييم نماذج الدرجة الثانية (HOC) على أساس المؤشرات المحملة عليها –نقوم بإضافة هذه المؤشرات على البناءات من الدرجة الثانية من أجل تعريفها فقط – بل يتم تقيمها على أساس العلاقات الموجودة بينها وبين الأبعاد –البناءات من الدرجة الأولى– (LOC).

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017 a), op.cit, P 277.

[2] Sarstedt M, Hair J. F. Jr, Cheah J-H, Becker J-M, Ringle C. M, « **How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM** », *Australasian Marketing Journal*, Vol 27, N° 03, 2019, P 200.

في حالة وجود علاقات عاكسة (حالة نموذج عاكس – عاكس أو نموذج عاكس تكويني) تمثل معاملات المسار في هذه الحالة عوامل التحميل.

في حالة وجود علاقات تكوينية (حالة نموذج تكويني – عاكس أو نموذج تكويني –تكويني) تمثل معاملات المسار في هذه الحالة الأوزان.

يتم تقييم نماذج القياس العاكسة / التكوينية من خلال تطبيق الخطوات العادية المذكورة سابقا

2- لتحديد الصلاحية التمييزية للبناءات من الدرجة الثانية (العاكسة) يجب حسابها على أساس البناءات من الدرجة الأولى وليس على أساس المؤشرات المحملة عليها، وبالتالي يجب حسابها يدويا لأن البرامج مثل SmartPls لا تفرق بين المباني من الدرجة الأولى والثانية، وذلك من خلال العلاقات التالية[1]:

- متوسط التباين المفسر (AVE)

$$AVE = \frac{(\sum_{i=1}^{M} l_i^2)}{M}$$

مع l_i هو عامل تحميل (loading) للبناء من الدرجة الأولى i على البناء من الدرجة الثانية ذو M عامل تحميل

- الثبات المركب (Composite reliability)

$$Pc = \frac{(\sum_{i=1}^{M} l_i^2)}{(\sum_{i=1}^{M} l_i^2) + \sum_{i=1}^{M} Var(e_i)}$$

حيث: e_i أخطاء القياس للبناء من الدرجة الأولى i ، و $Var(e_i)$ هي تباين أخطاء القياس المعبر عنها بـ $1 - l_i^2$

- معامل ألفا كرونباخ $(Cronbach' \propto)$

$$Cronbach' \propto = \frac{M.\bar{r}}{(1 + (M-1).\bar{r})}$$

حيث: $\bar{r}$ معامل الارتباط بين البناءات من الدرجة الأولى و M هو عدد البناءات

[1]Sarstedt M et al (2019), op.cit, P 203.

- مقياس الثبات PA (reliability metric)

$$PA = (\widehat{W}'\widehat{W})^2 \frac{\widehat{W}'(S - diag(S))\widehat{W}}{\widehat{W}'(\widehat{W}\widehat{W}' - diag(\widehat{W}'^{\widehat{W}}))\widehat{W}}$$

$$\widehat{W} = (X^T X)^{-1} X^T Y$$

حيث: S هي مصفوفة التغاير لمؤشرات المتغيرات الكامنة، و $\widehat{W}$ هي أشعة تمثل أوزان المتغيرات الكامنة المقدرة مع: X هي المصفوفة المقدرة للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (lower-order components' latent variable scores) و Y هو الشعاع المقدر للمتغير الكامن من الدرجة الثانية (higher-order component's latent variable scores).

3- لتقييم النموذج الهيكلي نقوم بالاعتماد على نفس الاختبارات المذكورة سابقا لتقييم النماذج الهيكلية مع ادراج البناءات من الدرجة الثانية فقط (لا يتم تقييم العلاقات مع البعاد التابعة لها)

الفرع الثاني: طريقة الخطوتين:

تعتمد طريقة الخطوتين Two Stage Approach للمصادقة على النماذج من الدرجة الثانية على خطوتين[1]:

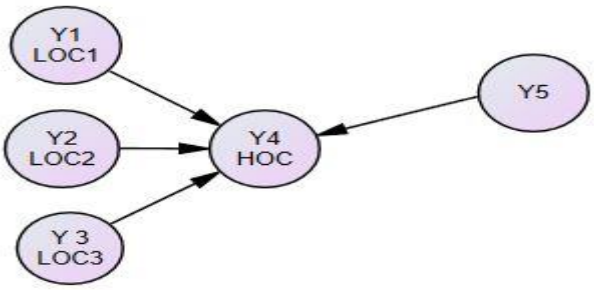
نقوم في الخطوة الأولى بتقدير النموذج الموسع بطريقة (PLS-SEM) العادية، وتقييم نماذج القياس باستعمال الاختبارات المتعارف عليها (المؤشرات المحملة على المباني من الدرجة الثانية لا يتم تقييم) ثم حساب القيم المقدرة للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (LOC) Latent Variable Scores.

أما في الخطوة الثانية فنقوم بإدخال هذه القيم المقدرة للأبعاد كمتغيرات مشاهدة للمباني من الدرجة الثانية، ثم نقوم بتقييم نماذج القياس والنموذج الهيكلي بالطرق العادية.

يوضح الشكل التالي طريقة الخطوتين لتقدير النماذج من الدرجة الثانية باستعمال (PLS-SEM)

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017 a), op.cit, P 277

الشكل رقم (16.4): طريقة الخطوتين



Source : Hair J. F. Jr, et al, (2018 a), op.cit, P 75

المطلب الرابع: المقارنة بين طريقة CB-SEM و PLS-SEM

للإجابة على التساؤلات المتعلقة بـ متى يجب استعمال طريقة PLS-SEM ومتى نستعمل طريقة CB-SEM ينبغي التركيز على الخصائص والأهداف التي تميز الطريقتين، ففي الحالة التي تكون فيها النظرية أقل تطورًا، يجب استخدام PLS-SEM كنهج بديل لـ CB-SEM[1]، الذي يُستخدم بشكل أساسي لتأكيد النظرية، في المقابل، تعد طريقة PLS-SEM نهجًا موجهًا للتنبؤ، وتستخدم بشكل أساسي للبحث الاستكشافي، وإلا مناسبة أيضًا للبحث التأكيدي لأنها تغلبت على الانقسام الظاهري بين البحث التأكيدي و التنبؤي، نظرًا لأن مستخدمي هذه الطريقة يتوقعون أن يتمتع النموذج بدقة تنبؤية عالية، بينما يستند أيضًا إلى تفسيرات سببية مطورة جيدًا.[2]

تختلف الأهداف الإحصائية لطريقتي نمذجة المعدلات الهيكلية بشكل كبير ، حيث يتمثل الهدف الإحصائي لطريقة CB-SEM في تقدير معلمات النموذج التي تقلل الاختلافات بين مصفوفة التغاير للبيانات المشاهدة ومصفوفة التغاير المقدرة بعد تأكيد النموذج النظري. في المقابل، فإن الهدف الإحصائي لطريقة PLS-SEM هو تعظيم التباين المفسر للمتغير (المتغيرات) التابع[3].

يتعلق الاختلاف المفاهيمي الرئيسي بين PLS-SEM و CB-SEM بالطريقة التي تعالج بها كل المتغيرات الكامنة في النموذج، حيث تعتبر CB-SEM التركيبات كعوامل مشتركة تشرح التباين بين المؤشرات المرتبطة بها. من ناحية أخرى، تستخدم طريقة PLS-SEM مركبات مرجحة

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 15.
[2] Hair J. F. Jr, Matthews L.M, Matthews R.L, Sarstedt M, « **PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use** », *Int. J. Multivariate Data Analysis*, Vol 01, N° 02, (2017 b), P 109.
[3] Hair J. F. Jr et al, (2012 a), op.cit, P 330.

للمتغيرات الكامنة. لهذا السبب، تشكل طريقة PLS-SEM نهجًا مركبًا لنمذجة المتغيرات الهيكلية، مما يخفف من الافتراضات القوية لـ CB-SEM بأن كل التباين بين مجموعات المؤشرات يتم تفسيره بواسطة عامل مشترك[1].

يفترض نموذج العامل المشترك أن التحليل يجب أن يعتمد فقط على التباين المشترك في البيانات، لذا فإن محاولة تطوير حل تبدأ بحساب التباين المشترك بين المتغيرات في الدراسة، ويتم استخدام هذا التباين المشترك فقط في التحليل، وبالتالي تتم إزالة التباين المحدد وتباين الخطأ من التحليل قبل فحص النموذج النظري. يتمثل أحد قيود هذا النهج في إزالة التباين المحدد الذي يمكن استخدامه بشكل مبرر للتنبؤ بالمتغيرات التابعة في النموذج النظري. في المقابل، يتضمن النموذج المركب تباينًا مشتركا ومحددًا وخطأ، وبالتالي يستخدم كل التباين من المتغيرات المستقلة التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بالتباين في المتغير (المتغيرات) التابعة. يتمثل أحد قيود هذا النهج في أنه يتضمن بعض تباين الخطأ إذا كان هذا التباين يساعد في التنبؤ بالمتغير (المتغيرات) التابعة. لذلك، يمكن لنهج النموذج المركب زيادة التباين الموضح في المتغير (المتغيرات) بشكل أكثر فاعلية[2].

بالإضافة إلى ما سبق تركز طريقة CB-SEM بشدة على مفهوم ملاءمة النموذج ويتميز بعدة مؤشرات لقياسها، فإن هذا ليس هو الحال بالنسبة لطريقة PLS-SEM[3].

كما يمكن تلخيص الفرق بين الطريقتين وأي من هما الأنسب من خلال الجدول التالي:

[1] Hair J. F. Jr et al, (2017a), op.cit, P 15.
[2] Hair J. F. Jr et al, (2017 b), op.cit, P 110.
[3] Hair J. F. Jr, Risher J.J, Sarstedt M, Ringle C. M, « **When to use and how to report the results of PLS-SEM** », *European Business Review*, Vol 31, N° 01, (2018 b), P 07.

الجدول رقم (7.4): مقارنة بين طريقة CB-SEM و PLS-SEM:

طريقة التحليل	الطريقة الأمثل		
	PLS-SEM	CB-SEM	الاثنين معا
الهدف من الدراسة هو التنبؤ	X		
الهدف من الدراسة هو البحث الاستكشافي أو تطوير النظرية	X		
الهدف من الدراسة التفسير فقط (تأكيدية)		X	
الهدف من الدراسة التفسير والتنبؤ (تأكيدية تنبؤية)	X		
منهجية الدراسة تعتمد على التباين الكلي (القائم على المركب)	X		
منهجية الدراسة تعتمد على التباين المشترك فقط (القائم على العامل)		X	
نموذج القياس عاكس			X
نموذج القياس تكويني	X		
البيانات المترية			X
البيانات غير المترية = الترتيبية والاسمية	X		
حجم العينة أصغر من 100	X		
حجم العينة أكبر من 100			X
المتغيرات المعدلة ثنائية			X
المتغيرات المعدلة مستمرة	X		
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي			X
البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	X		
البيانات الثانوية (الأرشيفية)	X		
البناءات ذات الرتبة أعلى: بناءان من الدرجة الأولى	X		
البناءات ذات الرتبة أعلى: ثلاثة بنيات من الدرجة الأولى			X
درجات المتغيرة الكامنة تتطلب للتحليل اللاحق (subsequent analysis)	X		

Source : Hair J. F. Jr et al, (2017 b), op.cit, P 118.

عند اتخاذ قرار بشأن استخدام PLS-SEM أو CB-SEM، يجب إدراك أن طريقة PLS-SEM تتميز بقوة إحصائية كبير في جميع أحجام العينات، خاصة عند استخدام عينات صغيرة، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع النماذج المعقدة والنماذج التكوينية وكذا في حالة عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كما تتميز بالقدرة على التنبؤ والدراسات الاستكشافية ذات الاطار النظري الضعيف، على عكس طريقة CB-SEM التي تتميز نقاط قوتها في قدرتها على دراسة ملاءمة النموذج و تأكيد النظريات أو رفضها بالإضافة للمقارنة بين أكثر من نموذج واختيار الأحسن.

كما تمنح طريقة (PLS-SEM) مرونة أكثر في التعامل مع النماذج المعقدة والعلاقات المتداخلة التي تسيطر على النماذج النظرية الحالية، بالإضافة لتمكينهم من القيام بالتنبؤ بالمستقبل الذي يعتبر هدف أساسي للدراسات بل من اختبارات النظريات المطورة سابقا[1].

بالإضافة إلى ما سبق تقدم طريقة (PLS-SEM) مقدرات أقل تحيزا من المقدرات الناتجة عن استخدام طريقة (CB-SEM) وخاصة في حالة البيانات غير المتماثلة (Asymmetric data)، كما أن تحيز مقدرات (PLS-SEM) يكون مستقل عن حجم العينة وتماثل البيانات على عكس طريقة (CB-SEM)[2].

تعد كل CB-SEM و PLS-SEM طريقتين إحصائيتين مختلفتين لنمذجة المعادلات الهيكلية، إلا أنهما يعتبران متكاملتين، حيث تكون مزايا إحدى الطرق هي عيوب الطريقة الأخرى، والعكس صحيح.[3]

[1] Hair J. F. Jr Sarstedt M, **«Factors versus Composites: Guidelines for Choosing the Right Structural Equation Modeling Method** », *Project Management Journal*, Vol 50, N° 06, 2019, P-P 619–624.

[2] Silva J. L, Caeiro F, Natario I, Braumann C. A, **Advances in Regression, Survival Analysis, Extreme Values, Markov Processes, and Other Statistical Applications**, *Springer Heidelberg,* New York Dordrecht London, 2013, P 21.

[3] Hair J. F. Jr et al, (2012 a), op.cit, P 321.

المبحث الثالث: الوساطة والتعديل

يهدف النموذج البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغير التابع والمستقل الذي يمثل السبب بحيث نقوم من خلال هذا النموذج بقياس **الأثر** على المتغير التابع، سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة كيف ومتى ينتقل هذا الأثر أي معرفة العناصر التي تساعد على انتقاله.

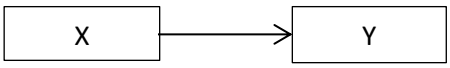
المطلب الأول: مفهوم الأثـر الوسيطي والأثر المعدل

لبناء أي نموذج لا نكتفي فقط بتحديد المتغيرات، بل من الضروري أيضًا تحديد نوع وطبيعة العلاقات التي تربط بينها، حيث يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات بين متغيرين[1]:

- النوع الأول يمثل علاقة سببية بسيطة بين متغيرين: $X \Rightarrow Y$ (X تسبب Y، لكن Y لا تسبب X)؛
- العلاقة الثانية تسلط الضوء على التأثير المتبادل بين متغيرين: $X \Rightarrow Y \Rightarrow X$ (X تسبب Y والتي بدورها تسبب X)؛
- العلاقة الثالثة تسلط الضوء على وجود ارتباط بين متغيرين، دون أن يكون من الممكن تحديد من سبب الآخر: $X \Leftrightarrow Y$ (X مرتبطة بـ Y وY إلى X).

حيث يمثل النوع الأول والثاني علاقات سببية في حين يمثل النوع الثالث علاقة ارتباط بسيط، ويمكن التعبير عن العلاقة السببية البسيطة بين متغيرين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17.4): النموذج السببي البسيط



Source : Carricano M et al, op.cit, P 17.

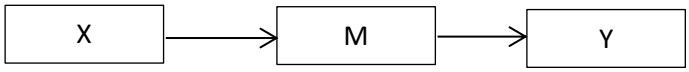
يمكن أن تتدخل متغيرات أخرى في العلاقة الموجودة بين المتغير (أو المتغيرات) المستقل(ة) والمتغير (أو المتغيرات) التابع(ة)[2]، سنحاول تلخيصها من خلال الفروع التالية:

[1] Thietart R-A et al, **Méthodes de Recherche en Management**, Paris, 4 ème Edition, Dunod, 2014, P 338.
[2] Carricano M et al, op.cit, P 17.

الفرع الأول: النموذج السببي بأثر وسيطي

ينتقل أثر المتغير المستقل X على المتغير التابع Y بواسطة متغير ثالث مسمى **متغير وسيط** (Variable médiatrice)، والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18.4): النموذج السببي بأثر وسيطي



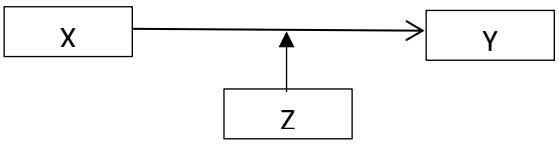
Source : Brauer M, op.cit, P 664.

المتغير الوسيط M هو المتغير الذي يمكننا من تفسير الطريقة أو المسار الذي يؤثر من خلاله المتغير X على المتغير Y،[1] حيث يجيب على السؤال "**لماذا**" يوجد تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع[2]، وبالتالي يمكن تعريفه على أنه المتغير الذي يتدخل بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y بحيث يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط ويؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع، ويعتبر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع غير مباشر لأنه يمر عبر المتغير الوسيط، فاذا أقصينا أثر المتغير الوسيط لا يمكننا ملاحظة أية علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع[3].

الفرع الثاني: النموذج السببي بأثر معدل

يمكن للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أن تتأثر **بمتغير معدل** (Variable modératrice)، والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19.4): النموذج السببي بأثر معدل



Source : Brauer M, op.cit, P 663.

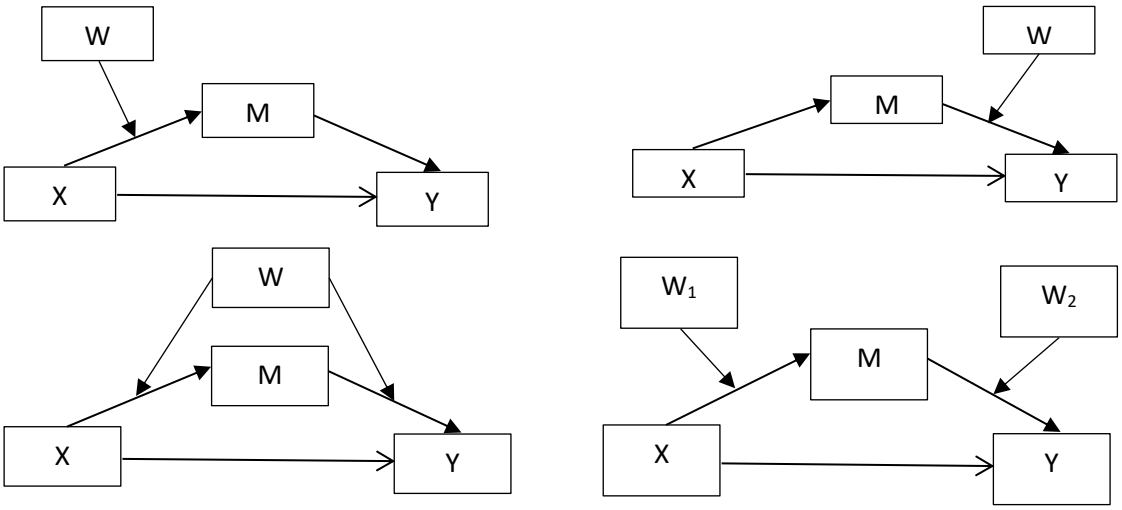
[1] Caceres R. C, Vanhamme J**, «Les processus modérateurs et médiateurs: aspects analytiques et illustrations»**, *Recherche et application en marketing*, Vol 18, N°2, 2003, P 81.
[2] Hair J.F Jr, et al (2019), op.cit. P 745
[3] Brauer M, « **L'identification des processus médiateurs dans a recherche en psychologie** », *L'année Psychologique*, Vol 100, N° 4,2000, P 663.

المتغير المعدل Z هو المتغير الذي يعدل أو يغير أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، الذي يختلف باختلاف مستويات المتغير المعدل[1].

الفرع الثالث: نموذج المسار الشرطي

يمكن القول أن الآلية التي تربط المتغير المستقل X بالمتغير التابع Y تكون مشروطة إذا كان التأثير غير المباشر لـ X على Y عبر الوسيط M يحتوي على مغير معدلة أو (وسيط تفاعلي)[2]. مثل ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20.4): نموذج المسار الشرطي



Source : Hayes A. F, (2022), op.cit, P 414.

المطلب الثاني: تحليل الوساطة

ظهر اختبار الوساطة (Mediation) مع بداية الثمانينات من خلال أعمال كل من (Baron, Kenny, 1986) التي أحدثت نقلة نوعية في الدراسات النفسية والسلوكية وتحليل وفهم الأثر بين

[1] Brauer M, op.cit, P 663.

[2] Hayes A. F, « **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis : A Regression-Based Approache** », 3ed Edition, THE GUILFORD PRESS, New York, 2022, P 413.

المتغيرات إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات ثم ظهر بعد ذلك مفهوم **bootstrap** واختبارات تحليل الوساطة الحديثة التي سنحاول من خلال ما يلي التعرف عليها

الفرع الأول: اختبار الوساطة حسب توصيات (Baron, Kenny 1986)

اهتمت العديد من الأبحاث المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا علم النفس، بمفهوم الوساطة بالاعتماد على المقال المشهور لكل من (Baron, Kenny, 1986) الذي ذُكر إلى غاية سنة 2009 في أكثر من 12759 مجلة بحث[1]، نذكر منها أهم الدراسات المتعلقة بموضوع بحثنا كدراسة (Aquinas P. G, Manezes A.D, 2018) التي هدفت لدراسة الأثر الوسيطي للالتزام في العمل في العلاقة بين نظام إدارة الأداء والأداء الوظيفي[2]، بالإضافة لدراسة (Bayarçelik E.B, Findikli M.A, 2016) التي هدفت لدراسة الأثر الوسيطي للرضا الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية المتوقعة والرغبة في ترك العمل[3].

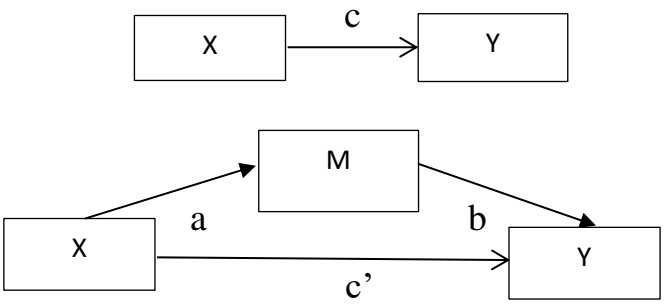
حسب منهجية (Baron, Kenny, 1986)، يتم التأكد إذا كان المتغير المستقل X يؤثر على المتغير التابع عن بعد Y عبر وسيط M، من خلال إتباع عدة مراحل، كما يتم التعبير عن الوساطة البسيطة من خلال المسارات المضحة في الشكل التالي:

[1] Krause M.R, Serlin R.C, Ward S.E, Rony R Y.Z, Ezenwa M.O, Naab F, « **Testing Mediation in Nursing Research: Beyond Baron and Kenny** », *PMC PubMed Central*, Vol 59, N° 04, 2010, P 288.

[2] Noronha S. F, Aquinas P. G, Manezes´A.D, « **Is job performance better attributable to performance management system through work engagement ?** », *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, Vol 09, N°1, 2018, P03.

[3] Bayarçelik E.B, Findikli M.A, « **The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave** » *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* N° 235, 2016, P403 – 411.

الشكل رقم (21.4): تمثيل نموذج وساطة بسيطة



Source : Preacher K. J, Hayes A. F, «**Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models**», *Behavior Research Methods*, Vol 40, N° 03, 2008, P 880.

يوضح الشكل السابق الأثر الكلي لـ X على Y من خلال المسار c، والأثر المباشر لـ X على Y من خلال المسار c' مع مراقبة الوسيط (أي بإدخال هذا الأخير في النموذج). من جهة أخرى، نلاحظ أثر المتغير المستقل X على الوسيط M من خلال المسار a ، وأثر الوسيط M على المتغير التابع Y مع مراقبة المتغير المستقل X من خلال المسار b ، ويشير الباحثان أنه لوصف متغير بالوسيط ينبغي على هذا الأخير الاستجابة لأربعة شروط:[1]

1- المتغير المستقل مرتبط بالمتغير التابع؛ يثبت هذا الشرط أنه يوجد أثر بين X و Y يمكن توسيطه (اختبار المسار c ضمن المعادلة 1)؛

2- المتغير المستقل مرتبط بالوسيط؛ يعتبر هذا الشرط الوسيط كمتغير تابع (اختبار المسار a ضمن المعادلة 2)؛

3- يؤثر الوسيط على المتغير التابع؛ في هذه المرحلة يتم اعتبار Y كمتغير تابع في معادلة انحدار حيث يكون X و M وسيلتا تنبؤ (اختبار المسار b)، لا يكفي ربط الوسيط بالمتغير التابع بل يجب مراقبة المتغير المستقل أثناء اختبار هذا الأثر؛

4- لإثبات أن الوسيط يتوسط كليا العلاقة بين X و Y، يجب إثبات أن أثر X على Y بمراقبة M (المسار c') معدوم، وتقيم الآثار المبينة في المعادلة 3[2].

---

[1]- Baron R. M, Kenny D. A, «**The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations**», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Vol 51, N° 06, P 1176.

[2] Brauer M, op.cit, P 665.

وعليه فان اختبار الوساطة يجب أن يقيم وفق معادلات الانحدار الثلاثة الآتية، وهي انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، ثم انحدار المتغير الوسيط M على المتغير المستقل X، وأخيرا انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل والوسيط، أي إثبات العلاقات a, b, c بالمعادلات (1)، (2) و (3) الموضحة أدناه[1]:

$$Y_i = d_{yx} + cX_i + e_{yx_i} \qquad (1)$$

$$M_i = d_{Mx} + aX_i + e_{Mx_i} \qquad (2)$$

$$Y_i = d_{yMx} + bM_i + c'X_i + e_{yMx_i} \qquad (3)$$

حيث X يمثل المتغير المستقل، Y المتغير التابع، M يمثل المتغير الوسيط، أما d_{yx}، d_{Mx}، d_{yMx} فهي قواطع انحدار Y_i على X_i، M_i على X_i، Y_i على X_i بمراقبة M_i، على التوالي، في حين أن a، b، c، c' على الترتيب هي معاملات الانحدار، أما e_{yx_i}، e_{Mx_i}، e_{yMx_i} تمثل الأخطاء.

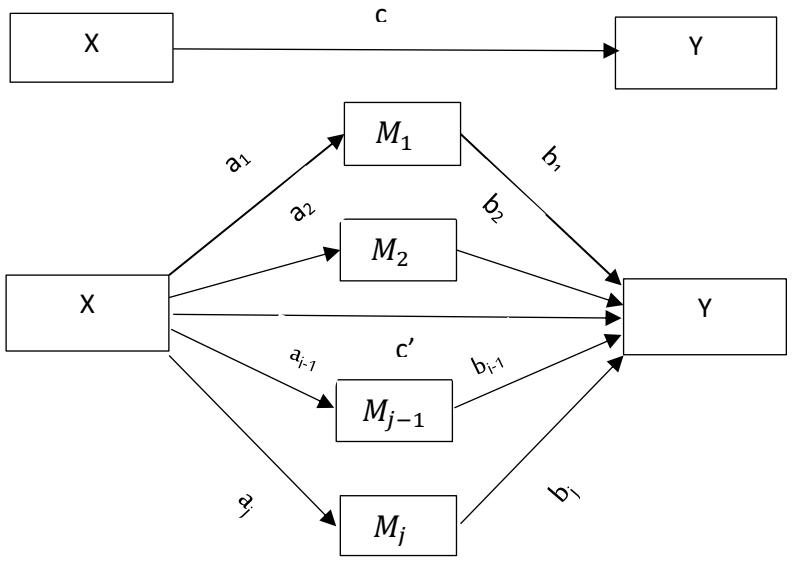
يتم التعبير عن الأثر غير المباشر عن طريق حاصل ضرب القيم المقدرة لكل من $\hat{a} \times \hat{b}$، أما الأثر الكلي فيتم التعبير عنه عن طريق حاصل جمع الأثر المباشر وغير المباشر:

$$\hat{c} = \hat{a} \times \hat{b} + \widehat{c'}$$

كما يمكننا دراسة وساطة متعددة من خلال إدراج عدة متغيرات وسيطية في العلاقة بين X وY، سنوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] Preacher K. J, Kelley K, **«Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects»**, *Psychological Methods*, Vol 16, N° 02, 2011, P 93.

الشكل رقم (22.4): تمثيل نموذج وساطة متعددة



Source : Preacher K. J, Hayes A. F, (2008), op.cit, P 881

حيث c' يمثل مسار الأثر المباشر، أما الأثر غير المباشر فيتم التعبير عنه عن طريق مجموع الجداء $\sum_{i=1}^{j}(a_i * b_i)$.، أما بالنسبة للأثر الكلي يتم حسابه بالعبارة التالية[1]:

$$c = c' + \sum_{i=1}^{j}(a_i * b_i)$$

يُعد اختبار نموذج واحد للوساطة المتعددة أفضل من اختبار عدة نماذج وساطة بسيطة منفصلة، حيث يمكن من اختبار الأثر غير المباشر الإجمالي لـ X على Y، وهو مماثل لإجراء تحليل انحدار باستخدام عدة متغيرات مستقلة، حيث يمكن في هذه الحالة استنتاج أن مجموعة من المتغيرات تتوسط العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، بالإضافة إلى ذلك يقلل نموذج الوساطة المتعددة من احتمالية تحيز المعلمة بسبب المتغيرات المحذوفة. وعلى العكس، عندما يتم اختبار العديد من فرضيات الوساطة البسيطة باستخدام نموذج الوساطة البسيطة، فقد تعاني هذه النماذج المنفصلة من مشكلة المتغير المحذوفة، مما يؤدي إلى تقديرات معلمات متحيزة.

حسب منهجية (Baron, Kenny, 1986) يجب التأكد من وجود علاقة ذات دلالة بين X و Y أي المسار c، قبل البحث عن وجود وسيط، وذلك لأنه إذا لم يوجد أثر أولي مباشر لا يمكن

[1] Preacher K. J, Hayes A. F, (2008), op.cit, P 881.

توسيط هذا الأخير، يتم بعدها اختبار الأثر المباشر بين X و Y المرموز له بـ c' بعد ادخال الوسيط، فإذا أصبح الأثر المباشر c' لـ X على Y **غير دال** فان الوساطة الموجودة هي **وساطة كلية**، أما إذا بقي دائما أثر c' **له دلالة** فان المتغير M **يتوسط جزئيا** أثر X على Y. إذا كانت الوساطة كلية هذا يعني أن أثرX على Y مفسر كليا من طرف الوسيط M، وبالتالي، لا داعي للبحث إذا ما كانت متغيرات أخرى تتدخل في المسار الموجود بين X وY، أما إذا كانت الوساطة جزئية فمن الواضح أن أثرX على Y غير مفسر إلا جزئيا بواسطة M ، وبالتالي، يجب البحث بواسطة النظرية إذا كان بالإمكان إدخال متغيرات أخرى في التحليل، وعليه فان التمييز بين الوساطة الجزئية والوساطة الكلية هو مؤشر للبحث عن وجود ميكانيزمات إضافية لتفسير الظاهرة[1].

كما يوصي الباحثان بدراسة دلالة المسار غير المباشر $a*b$ بالاعتماد اختبار Sobel[2]، المبين في المعادلة 4[3]:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a{}^2 + a^2 s_b{}^2 + s_a{}^2 s_b{}^2} \qquad (4)$$

حيث s_a و s_b يمثلان الانحراف المعياري للمعلمتين a وb على التوالي، كما يشترط لتطبيق هذا الاختبار تحقق الشرطين التاليين:

1- عدم وجود أخطاء القياس للمتغير التابع

2- المتغير التابع لا يسبب المتغير الوسيط

غالبًا ما يكون الوسيط متغيرًا نفسيًا داخليًا، لذا فمن المرجح أن يحتوي على خطأ القياس، الذي يؤدي إلى التقليل من تأثير الوسيط وزيادة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

للقيام بهذا الاختبار يتم قسمة الجداء a*b على S_{ab} للحصول على نسبة يتم مقارنتها مع القيم الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري المناسبة لمستوى الدلالة، وبما أن أحد الفرضيات الضرورية لاختبار Sobel هي أن يكون حجم العينة كبيراً، وبالتالي يتم مقارنة النسب المحسوبة بـ 1.96 عند

[1]- Brauer M, op.cit, P667.

[2] Sobel M.E, « **Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models** », *Sociological Methodology*, Vol 13, 1982, P 290 - 312.

[3] Baron R. M, Kenny D. A, op.cit, P 1177

مستوى دلالة $\propto = 0.05$، كما يتم اهمال القيمة $s_a^2 s_b^2$ ليصبح الاختبار كما هو موضح في العلاقة التالية[1]:

$$z = \frac{a*b}{\sqrt{b^2 s_a{}^2 + a^2 s_b{}^2}} \qquad (5)$$

$H_0 : a*b = 0$ عدم وجود أي وساطة

$H_1 : a*b \neq 0$ وجود الوساطة الجزئية على الأقل

الفرع الثاني: اختبار الوساطة حسب طريقة (Preacher, Hayes, 2004, 2008)

انتقد (Preacher, Hayes, 2004) طريقة (Baron, Kenny, 1986) و اعتبارها تفتقد للقوة الإحصائية في أغلب الأحيان، كونها تشترط الدلالة الإحصائية للمسار c (الأثر الكلي)، وعدم معنوية المسار المباشر c' في ظل وجود الوسيط (الأثر غير المباشر)، حيث يمكن أن يكون المسار c' غير معنوي لكن التغير في القيم المطلقة للمعاملات بعد إضافة المتغير الوسيط يكون صغيراً ويتم تفسير ذلك على أنه دليل على وجود وساطة، غير أنه في الواقع يمكن أن يكون المسار c' معنوي لكن التغير في القيم المطلقة للمعاملات بعد اضافة المتغير الوسيط يكون، وهذا ما يحدث عادة في إحالة العينات الكبيرة التي يُشترط توفرها للقيام بمنهجية (Baron, Kenny, 1986)[2].

طور (Preacher, Hayes, 2008) ثم (Hayes, 2012) مخطوطا خاصا (The macro) في هذا المجال يمكن اضافتها لبرنامج SPSS و SAS يسمح باختبار الوساطات عن طريق الـ**bootstrap** البديل لاختبار z لـ Sobel [3]، حيث يعتبر اختبار الـ **bootstrap** أكثر فعالية من اختبار Sobel الذي وُجهت إليه عدة انتقادات كونه يقوم على فرضية الجداء a*b يتبع التوزيع الطبيعي تحت ظل الفرضية الصفرية، إلا أن هذا الافتراض تعرض لعدة انتقادات لأن توزيع الجداء a*b غالبا ما يكون غير متماثل ويعاني من الانحراف (positively skewed) خاصة في العينات الصغيرة، وهذا ما يؤدي إلى نتائج وساطة ضعيفة، ولحل هذا المشكل تم اقتراح مقارنة الجداء a*b

[1] Preacher K. J, Hayes A. F, **«SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models»**, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol 36, N° 04, 2004, P 718.
[2] Ibid, P 719.
[3] Preacher K. J, Hayes A. F, (2008), op.cit, P 890.

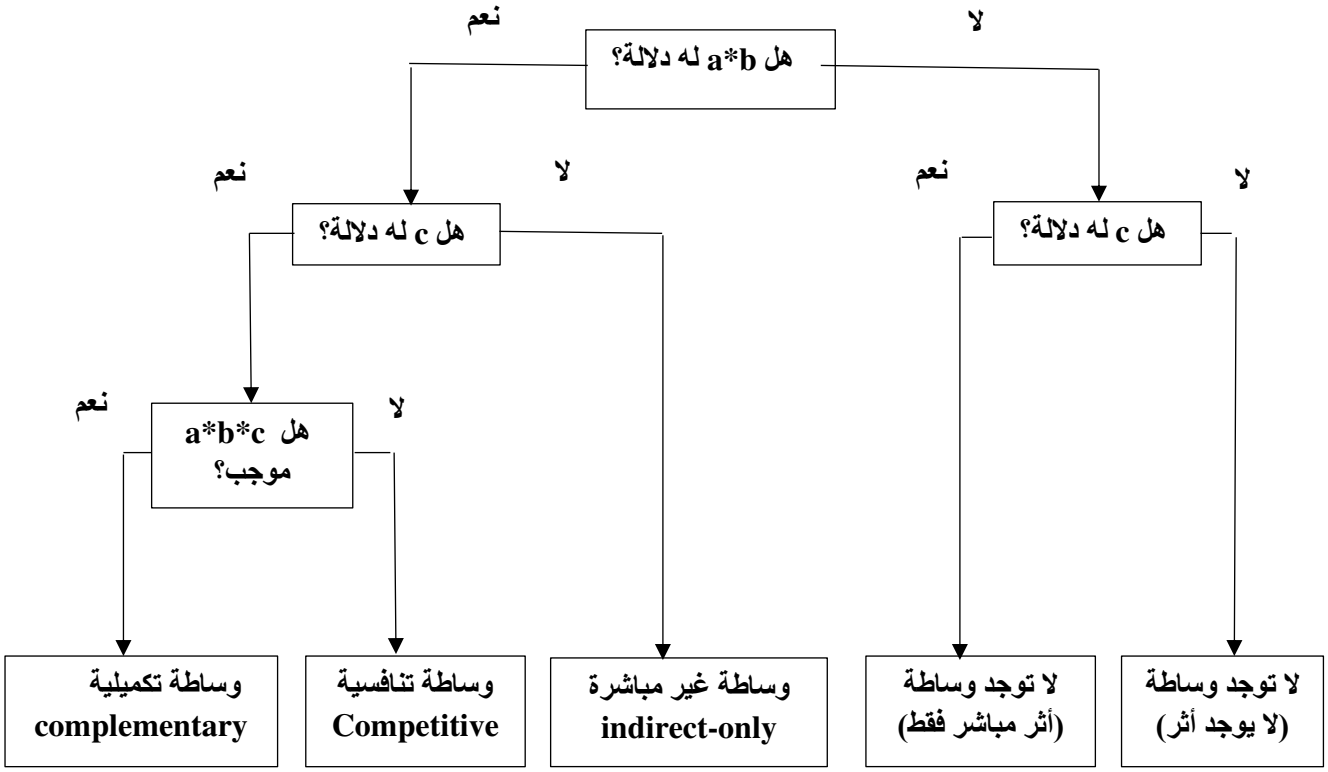
مع قيم حرجة جديدة تم استخلاصها من خلال المحاكاة، أو استخدام نهج جديد من خلال Bootstrapping.[1]

تعتمد مصفوفة اختبار الآثار غير المباشرة عن طريق الـ bootstrap على تشكيل عينة من الحجم n عن طريق السحب مع الارجاع من العينة الأصلية، مع تكرار هذه العملية k مرة، حيث يفضل أن تكون k= 1000 على الأقل، ثم القيام بتقدير القيم a ، b و a*b في كل مرة مما ينتج عنه k تقدير للتأثيرات الكلية، والمباشرة وغير المباشرة لـ X على Y، وبالتالي المصفوفة تقدر الأثر غير المباشر كمعدل للتقديرات المتولدة عن طريق الـ bootstrap، بالإضافة لحساب القيم الدنيا والعليا لمجال الثقة[2]، فإذا كان مجال الثقة المتحصل عليه لا يتضمن القيمة "0"، فان هذا يعني أن الأثر غير المباشر a*b له دلالة وأن الوساطة ثابتة ويجب ترجمتها حسب شجرة القرار لـ(Zaho et al, 2010)، أما إذا كان مجال الثقة يتضمن القيمة "0"، فإن a*b ليس له دلالة وبالتالي ترفض فرضية الوساطة[3].

سنحاول من خلال الشكل التالي عرض نموذج شجرة القرار التي طورها (Zaho et al, 2010) والتي توكننا من تحديد وجود الوساطة من عدمها وأي نوع من الوساطة هي:

[1] Preacher K. J, Hayes A. F, (2004), op.cit, P 720.
[2] Preacher K. J, Hayes A. F, (2008), op.cit, P 883.
[3] Borau S, El Akremi A, Elgaaied-Gambier L, Elgaaied-Gambier L, Ranchoux C, « **L'analyse des effets de mediation modérée: Applications en marketing** », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 30, N° 04, 2015, P 98.

الشكل رقم (23.4): شجرة القرار لتحديد نوع الوساطة



Source : Zhao X, Lynch Jr J. G, Chen Q, « **Reconsidering Baron and Kenny Myths and Truths About Mediation Analysis** », *Journal of Consumer Research*, Vol 37, 2010, P 201.

يوضح الشكل السابق تصنيف الوساطة في نموذج سببي غير متسلسل مكون من ثلاثة متغيرات (متغير مستقل، تابع، ووسيط)، حيث نميز ثلاثة أنماط للوساطة واثنان لعدم الوساطة[1]:

1- **الوساطة التكميلية:** التأثير الوسيط (المسار a*b) والتأثير المباشر (المسار c) كلاهما موجودان ويشيران في نفس الاتجاه.

2- **الوساطة التنافسية:** التأثير الوسيط (المسار a*b) والأثر المباشر (المسار c) كلاهما موجودان ويشيران في اتجاهين متعاكسين.

3- **الوساطة غير المباشرة فقط:** التأثير الوسيط (المسار a*b) موجود، ولكن ليس له تأثير مباشر.

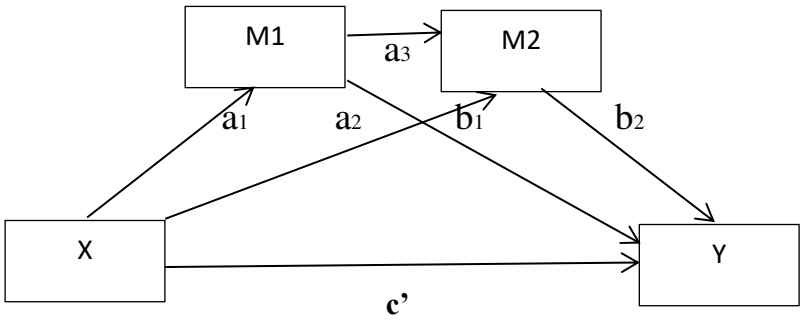
4- **عدم الوساطة المباشرة فقط:** التأثير المباشر (المسار c) موجود، ولكن لا يوجد تأثير غير مباشر.

5- **لا تأثير ولا وساطة:** لا يوجد تأثير مباشر ولا تأثير غير مباشر.

[1] Zhao X et al, op.cit, P 200.

كما يمكن أن تكون الوساطة مزدوجة أو تسلسلية ومن أمثلة الدراسات التي تناولت هذا النوع من الوساطة في مجال بحثنا، الدراسة التي قام بها كل من (Tekleab et al, 2006) من خلال الاعتماد على نموذج يدرس أثر الأجور على نية ترك العمل من خلال متغيرين وسيطين متسلسلين يتمثلان في عدالة التوزيع، والرضا عن الأجور[1]. كما يوضح الشكل التالي كيفية تمثيل الأثر الوسيطي المزدوج والتسلسلي (médiations duale en série):

الشكل رقم(24.4): التمثيل النظري للأثر غير المباشر المزدوج التسلسلي



Source : Taylor A. B, McKinnon D. P, Tein J-Y, **«Tests of the Three-Path Mediated Effect»,** *Organizational Research Methods*, Vol 11, N° 02, 2008, P 243.

أما فيما يتعلق بتقدير النموذج فيتطلب الأمر تقدير المعادلات الثلاث التالية[2]:

$$M_1 = \beta_{01} + a_1X + \varepsilon_1 \quad (1)$$
$$M_2 = \beta_{02} + a_3M_1 + a_2X + \varepsilon_2 \quad (2)$$
$$Y = \beta_{03} + c'X + b_2M_2 + b_1M_1 + \varepsilon_3 \quad (3)$$

يمثل Y حسب المعادلات السابقة المتغير التابع، X هو المتغير المستقل، M_1 وM_2 هما الوسيطان، في المعادلة الأولى a_1 هو انحدار M_1 على X، وفي المعادلة الثانية a_3 هو انحدار M_2 على M_1 و a_2 هو انحدار M_2 على X، آما في المعادلة الثالثة فان b_2 هو انحدار Y على M_2، c' هو انحدار Y على X و b_1 هو انحدار Y على M_1، وعليه يوجد في هذا النموذج عدة آثار يمكن بواسطتها لـ X أن يؤثر على Y، تقدر هذه الآثار الوسيطية باستخراج معاملات كل مسار

[1] Tekleab A. G, Bartol K. M, & Liu W, **« Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?** » *Journal of Organizational Behavior*, N° 26, 2005, P 902.
[2] Taylor A. B et al, op.cit, P 242.

سببي مساهم في سلسلة الوساطة. وبالتالي، الأثر الكلي لـ X و Y مرورا عبر الوسيطين M_1 و M_2 يكون معطى من خلال العبارة التالية:

$$a_1 a_3 b_2 + a_2 b_2 + a_1 b_1.$$

يمكن أيضا تفكيك هذا الأثر إلى تفاعلين من خلال دراسة أثر المسارين السببين مرورا فقط بوسيط واحد متجاهلين الوسيط الآخر، أي $a_1 b_1$ و $a_2 b_2$، ومن جهة أخرى، الأثر المباشر لـ X و Y بمراقبة الوسيطين أي c' في المعادلة (3)، لكننا سنركز من خلال دراستنا على أثر الوساطة المزدوجة $a1\ a3\ b2$ بتدخل الوسيطين M_1 و M_2، حيث يشير (Shrout, Bolger, 2002) أن دراسة الوساطة المتعددة أو التسلسلية تعطي ملاءمة لاختبار العلاقة الموجودة بين متغير مستقل X ومتغير تابع Y أكبر من اختبار الانحدار البسيط لـ Y على X [1]، غير أننا لن نهمل دراسة الآثار $a1\ b1$ و$a2\ b2$ لأنها تساهم أيضا في تكوين الأثر $a1\ a3\ b2$.

المطلب الثالث: اختبار التعديل أو الوساطة التفاعلية

يقصد بالمتغير المعدل، المتغير Z الذي يعدل من اتجاه و/ أو قوة أثر المتغير المستقل X على المتغير التابع Y، حيث يجيب المتغير المعدل على السؤال " **متى؟ / تحت أي ظرف؟** " يؤثر المتغير المستقل X على المتغير التابع Y، كما أن المصطلح الاحصائي الأكثر استعمالا "**للتأثير المعدل**" هو "**تأثير التفاعل**" (Moderation) وتُحدد طبيعة المتغير المعدل والمتغير المستقل نوع التحليل الإحصائي المسموح به، إذ يتوقف هذا الأخير على الطريقة التي قيست بها المتغيرات[2]، كما أن المتغير المعدل Z يمكن أن يكون متغيرًا مستمرًا، أو متغيرًا فئويًا مثل الجنس، المستوى التعليمي إلخ[3]

1-في حالة Z متغيرة فئوية (Categorical) يتم تحليل الأثر المعدل من خلال استعمال التحليل متعدد المجموعات (Multi-group Analysis).[4]

---

[1]-Shrout P. E, Bolger N, «**Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations**», *Psychological Methods*, Vol 07, N°04, 2002, P 429.

[2] Caceres R. C, Vanhamme J, op.cit, P 70.

[3] Borau S, et al, op.cit, P 98.

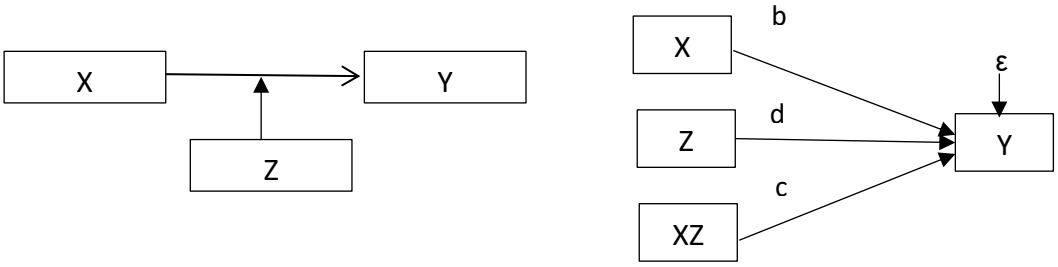
[4] Hair J.F Jr, et al (2019), op.cit. P 749

2-في حالة Z متغيرة مستمرة (Continuous) يمكن تحليل الأثر المعدل من خلال تحويلها لمتغيرة فئوية[1]، حيث نقوم بتقسيمه إلى فئات إن أمكن والتعامل معه من خلال التحليل متعدد المجموعات مثل الدراسة التي قام بها (Jafari M et al 2013) حيث قاموا بتقسيم الدخل إلى مرتفع ومنخفض ودراسته كمتغيرة معدلة في العلاقة بين سلوك الآباء والقلق لدى المراهقين، عن طريق تقدير نموذجين منفصلين والمقارنة بينهما من خلال مؤشر χ^2[2]، أو من خلال تحليل الأثر المعدل من خلال إثبات أن الأثر التفاعلي $X \times Z$ معنوي، بعبارة أخرى، في إطار علاقة خطية X-Y ، يجب أن يكون المعامل c للمعادلة (1) المبينة أدناه له دلالة[3]:

$$\mathbf{Y = a + bX + dZ + cXZ + erreur} \qquad (1)$$

تمثل المعادلة (1) الشكل العام لتحليل الآثار التفاعلية ويمثل المعاملان b وd على التوالي الآثار "البسيطة " للمتغير X والمتغير المعدل Z على Y، لكنها ليست ضرورية لوجود الأثر المعدل. يمكن توضيح التمثيل النظري والإحصائي للتأثير المعدل البسيط من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25.4): التمثيل النظري والاحصائي للأثر المعدل



Source : Hayes A. F, & Preacher K. J, « **Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes** ». Edited by Hancock G. R and Mueller R. In « ***Structural equation modeling: A second course*** », 2nd Ed, Charlotte, United States of America, 2013, P 226.

[1] Hair J.F Jr, et al (2019), op.cit, P 749.
[2] Jafari M, Baharudin R, Acher M, « **Fathers' Parenting Behaviors and Malaysian Adolescents' Anxiety: Family Income as a Moderator** », *Journal of Family Issues*, Vol 37, N° 02, 2013, P211.
[3] Caceres R. C, Vanhamme J, op.cit, P72.

المطلب الرابع: التأثيرات الوسيطية المعدلة

تختلف تسميتها حسب الترجمة (Moderated Mediation) فيطلق عليها التأثيرات الوسيطية المعدلة أو التأثيرات غير المباشرة المشروطة أو كما أطلق عليها (Preacher & Hayes) نماذج المسار الشرطي (conditional process model) وهي نتيجة للدمج بين اختبار الوساطة والتعديل (الأثر التفاعلي)، حيث يمكننا من دراسة أثر المتغير المستقل X على المتغير التابع Y عبر الوسيط Mفي ظل وجود المتغير المعدل W ويطلق عليها التأثيرات غير المباشرة المشروطة لأن الألية التي يؤثر بها المتغير التابع على المتغير المستقل تعتمد على وجود المتغيرات المعدلة[1].

تختلف طريقة تحليل التأثيرات الوسيطية المباشرة باختلاف طبيعة المتغيرة المعدلة، ففي حالة المغيرة المعدلة فئوية (مثل الجنس، الجنسية، ...) يتم الاعتماد على الانحدار متعدد المجموعات من خلال تقسي العينة إلى عينات جزئية، أما في حالة المتغير المعدل مستمر يتم تقدير أثر التفاعل[2]، حيث يمكن تمييز نوعين من التأثيرات الوسيطية المعدلة الأكثر استعمالا:

- **النوع الأول:** أو ما يسمى بـ stage 01 في هذه الحالة المتغير المعدل يقع بين المتغير المستقل والمغير المعدل، ويقدر من خلال العلاقة[3]:

$$\widehat{M} = i_M + a_1X + a_2W + a_3XW$$
$$\hat{Y} = i_y + c'X + bM$$

يعبر عن التأثير التفاعلي لـ X على Y من خلال جداء أثرX على M $(a_1 + a_3W)$ وأثر M على Y (b)

$$(a_1 + a_3W)b = a_1b + a_3bW$$

---

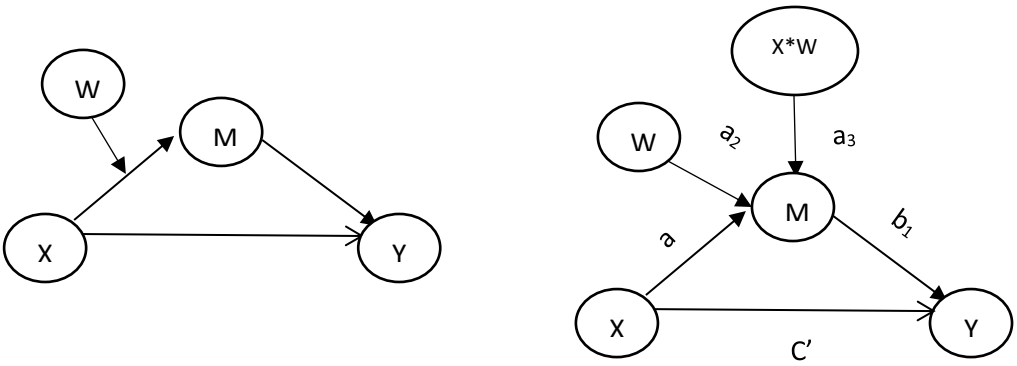
[1] Hayes A. F, « **PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling** », 2012, P08 http://www.afhayes.com/ public/process2012.pdf

[2] Cheah J-H, Nitzl C, Roldan J.L, Cepeda-Carrion G, Gudergan S.P, « **A Primer on the Conditional Mediation Analysis in PLS-SEM** », *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol 52, N° SI, December 2021, P47

[3] Hayes A. F, « **Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation** », *Communication Monographs,* Vol 85, N° 01, 2018, P 04.

كما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي الذي يوضح المسارات والمعاملات:

الشكل رقم (26.4): التمثيل النظري والإحصائي للتأثيرات الوسيطية المعدلة stage 01



Source : Cheah J-H, op.cit., P 48

- **النوع الثاني:** أو ما يسمى بـ stage 02 في هذه الحالة المتغير المعدل يقع بين المتغير المعدل والمتغير التابع، ويقدر من خلال العلاقة[1]:

$$\widehat{M} = i_M + aX$$

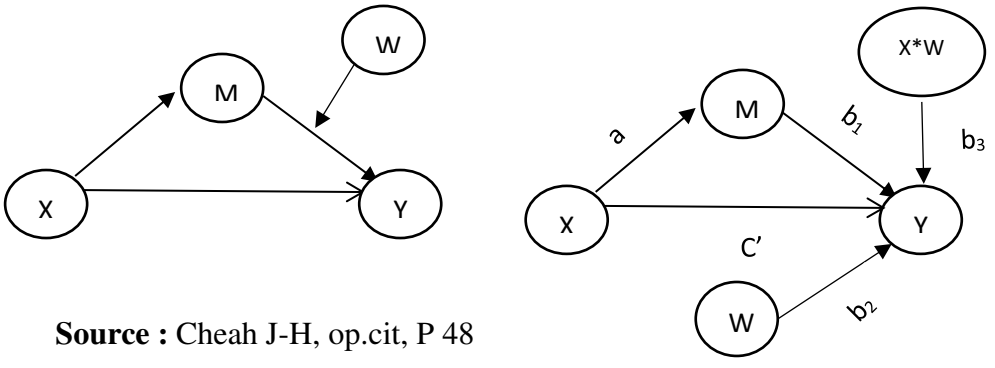
$$\hat{Y} = i_y + c'X + b_1M + b_2W + b_3MW$$

يعبر عن التأثير التفاعلي لـ X على Y من خلال جداء أثرX على M (a) وأثر M على Y $(b_1 + b_3W)$

$$a(b_1 + b_3W) = ab_1 + ab_3W$$

كما يمكن تمثيله من خلال الشكل التالي الذي يوضح المسارات والمعاملات:

الشكل رقم (27.4): التمثيل النظري والاحصائي للتأثيرات الوسيطية المعدلة stage 02



Source : Cheah J-H, op.cit, P 48

[1] Hayes A. F, (2018), op.cit, P 05.

قام **Hayes** بتطوير أداة حسابية " **Macro PROCESS** " والمتوفرة في موقعه على الأنترنيت www.processmacro.org، حيث يمكن اضافتها لبرامج SPSS و SAS والتي تسمح بالقيام باختبارات الوساطة والتعديل والتأثيرات الوسيطية المعدلة للمغيرات المشاهدة بكل سهولة، وذلك بالاعتماد على طريقة لتقدير OLS لتقدير جميع معاملات للمسارات، الأخطاء المعيارية وقيم p-values وt-values ومجالات الثقة لاختبار bootstrap وغيرها من المعلومات الإحصائية، إلا أن هذه الطريقة تقوم بتقدير كل معادلة على حدى وبالتالي لا يوجد أي أثر للمعلمات المقدرة على المعلمات الأخرى في النموذج، كما يمكن القيام يهذه العملية من خلال نماذج المعادلات الهيكلية (CB-SEM) التي تقوم بتقدير جميع المعادلات في آن واحد بالاعتماد على طريقة المعقولية العظمى (ML)، إلا أنها تتطلب جهداً أكبر لكتابة البرنامج (code) بالإضافة للشروط الواجب توفرها مثل حجم العينة، والتوزيع الطبيعي [1].

رغم الامتيازات التي قدمها " **Macro PROCESS** " والكم الهائل من الدراسة التي اعتمدت عليها لاختبار الوساطة والتعديل إلا أنها تعاني من بعض النقائص خاصة عند تقدير نماذج ذات المتغيرات الكامنة وتتمثل في تقديرها لكل معادلة بمفردها دون باقي النموذج، أما العيب الثاني فيتمثل في عدم أخذها بعين الاعتبار لأخطاء القياس، على عكس طريقة (PLS-SEM)، التي تسمح بتقدير النماذج المعقدة بسهولة بالإضافة لسهولة شروط تطبيقها[2].

[1] Hayes AF, Montoya A.K, Rockwood N.J, « **The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling** », *Australasian Marketing Journal*, Vol 25, N° 01, 2017, P 02

[2] Sarstedt M, Hair J. F. Jr, Nitzl C, Ringle C. M, Howard M. C, « **Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS : Use of PLS-SEM for mediation analyses!** », *International Journal of Market Research*, Vol 62, N° 03, 2020, P 295.

خلاصة الفصل الرابع:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض الطريقة المستعملة لدراسة النموذج التصوري المقترح والمتمثلة في نماذج المعادلات الهيكلية كونها الأنسب لهذا النوع من الدراسات لما تتميز به عن غيرها من الطرق الإحصائية، خاصة قدرتها على دراسة وتحليل المتغيرات المشاهدة والكامنة (المتغيرات غير المشاهدة) وكذا دراسة النماذج المعقدة والعلاقات المتداخلة حيث قمنا بعرض مكوناتها وأنواعها المتمثلة في نماذج المسار، نماذج القياس، ونماذج المعادلات الهيكلية وشرح خصوصية كل نوع، بالإضافة إلى طرق تقديرها المتمثلة في طريقة (CB-SEM) و طريقة (PLS-SEM) وشرح مبادئ ومميزات كل طريقة والمقارنة بينها، كما قمنا عرض طرق دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات من خلال ادخال متغيرات وسيطية ومتغيرات معدلة لتفسير الأثر الموجود بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

بعد تعرفنا على نماذج المعادلات الهيكلية الطريقة التي سنعتمدها لاختبار الفرضيات سنقوم من خلال في الفصل القادم بعرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال اجراء المقابلات مع المديرين وكذا تحليل نتائج الاستبيان من خلال تطبيق الطرق الإحصائية التي قمنا بعرضها في هذا الفصل على العينة والمتمثلة في تقدير نماذج المعادلات الهيكلية بالاعتماد على طريقة (PLS-SEM).

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد الفصل الخامس

بعد تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري للدراسة من خلال عرض أهم النظريات المفسرة لسلوك الأفراد ومختلف المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات التي اعتمدنا عليها، بالإضافة للإطار المنهجي الذي قمنا من خلاله بشرح العلاقة بين هذه المتغيرات وبناء النموذج التصوري واستخلاص الفرضيات التي سنحاول إثباتها من خلال دراستنا الميدانية، كما قمنا بعرض نماذج المعادلات الهيكلية وطرق تقديرها كونها الأنسب لدراسة وتحليل هذا النوع من المتغيرات الكامنة ودراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربطها.

بهدف دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الأفراد وكيفية انتقال هذا الأثر عبر مختلف المتغيرات الوسيطية قمنا بالاعتماد على طريقة (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات والمصادقة على نموذج الدراسة.

حيث سنعرض في المبحث الأول نتائج الدراسة النوعية المتعلقة بتصورات المسؤولين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والإجراءات المتخذة في المؤسسة لتحسين أداء الأفراد، بالإضافة لواقع إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة و محددات الإدارة الجيدة من وجهة نظر المسؤولين، أما في المبحث الثاني فسنقوم بعرض نتائج الدراسة الكمية المتعلقة بتقييم النموذج احصائيا بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية، وخصصنا المبحث الثالث والأخير لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها وعرض الإضافات المحققة وكذا تقديم جملة الاقتراحات لفتح أفاق جديدة للبحث.

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة النوعية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج دراستنا النوعية التي تحصلنا عليها عن طريق إجرائنا لمقابلات مع مديري الموارد البشرية لمعرفة وجهة نظرهم حول أهمية ومحددات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالإضافة للممارسات المطبقة والاستراتيجيات المتبعة في مؤسساتهم.

المطلب الأول: تصورات المسؤولين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال الفروع التالية تحليل تصورات المسؤولين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في مؤسساتهم

الفرع الأول: تصورات المسؤولين حول عملية الاختيار والتعيين

يتبين لنا من نتائج المقابلات الموضحة في الملحق رقم (03) اجماع المسؤولين على أهمية عملية الاختيار والتعين حيث تختلف طرق القيام بها فهناك مؤسسات تعتمد على التخطيط المسبق لهذه العملية من خلال دراسة الاحتياجات من الموارد البشرية تبعا لاستراتيجية المؤسسة وتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة والاعتماد على اختبارات معينة لاختيار أفضل المترشحين، فحين هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه العملية بصورة تقليدية دون الاعتماد على دليل مقابلة أو اجراء اختبارات للمترشحين، بل تتم من خلال تنظيم مقابلات للمترشحين مع المسؤول المباشر الذي يقوم باختيار الأنسب من وجهة نظره.

الفرع الثاني: تصورات المسؤولين حول سياسة الأجور والمكافآت

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أنه هناك مؤسسات تعتمد على نظام أو شبكة للأجور يتم تطويرها ومراجعتها سنويا بناءً على استراتيجية المؤسسة وميزانيتها بالمشاركة مع نقابة العمال كما هناك مؤسسات أخرى تعمل على تبني هذا النظام، في حين يوجد عدد كبير من المؤسسات لا تعتمد على نظام للأجور بل تعتد على الاتفاق المبرم مع الفرد أثناء مقابلات التوظيف، ولا تقوم بالزيادات إلى في حالات استثنائية وتتم بصورة عشوائية وفقا بناء على الاتفاقات بين الأفراد والادارة.

الفرع الثالث: تصورات المسؤولين حول عملية التدريب والتنمية في المؤسسة

يتضح لنا من خلال نتائج المقابلات اهتمام وحرص المسؤولين على تكوين الأفراد لتنمية قدراتهم ومواكبتهم لأهم التطورات في مجال عملهم فهناك مؤسسات تخصص ميزانية سنوية للتكوين وتنظم برنامج سنوي يتماشى مع الاحتياجات التكوينية لأفرادها وتشرف على تنفيذه وتقييم نتائجه ومدى فعاليته، في حين هناك عدة مؤسسات لا تهتم بهذه العملية ولا تلجأ للتكوين إلى عند الضرورة وذلك لعدة أسباب مثل نقص الإمكانيات المادية التي تمنعها من تخصيص جزء من ميزانيتها لتكوين وتطوير الأفراد، بالإضافة لعدم اهتمام المؤسسة بهذه العملية، وكذا الاستراتيجية المتبعة فهي لا تهدف لتكوين وتطوير العمال.

الفرع الرابع: تصورات المسؤولين حول عملية تقييم الأداء

يتبين لنا من خلال إجابات المسؤولين اهتمام بعض المؤسسات بتقييم أداء أفرادها من خلال الاعتماد على بطاقات لقياس وتقييم أداء الأفراد بدقة واستعمال هذه النتائج لاتخاذ القرارات المتعلقة بزيادات الأجور والمكافآت في حين اكتفت المؤسسات الأخرى بالتقييم المستمر للمسؤول وهي طريقة غير دقيقة وقد تكون غير حيادية في بعض الأحيان.

المطلب الثاني: تصورات المسؤولين حول مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية

لاكتشاف واقع ومدى استثمار إدارة الموارد البشرية في مواردها من خلال مجموعة من المدخلات التي تقوم بها بهدف تحسين بيئة العمل ومنح استقرار أكثر في المؤسسة، قمنا بالاعتماد على نتائج المقابلات لتحليل إجابات المسؤولين وتم تلخيص النتائج في الفروع التالية.

الفرع الأول تصورات المسؤولين حول الدعم التنظيمي للأفراد

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أن أغلب المؤسسات لا تعتمد على إجراءات معينة للدعم التنظيمي للأفراد والتعبير عن مدى اهتمامها بتصوراتهم وتقديرها لجهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين المؤسسات التي تقوم بذلك تعتمد على المكافآت المادية والمعنوية بالإضافة للترقيات وزيادة الأجور كما هناك مؤسسات تعتمد على تحسين العلاقة بين الإدارة

والأفراد بالإضافة لتمكين الأفراد من خلال منحهم صلاحية اتخاذ القرارات التي تتناسب مع مناصبهم والصلاحيات التي تخولها لهم

الفرع الثاني: تصورات المسؤولين حول جودة الحياة الوظيفية

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أن المؤسسات التي تهتم بتحسين جودة الحياة الوظيفية لأفرادها تعتمد في الغالب على تحسين ظروف العمل المادية مثل الأجهزة والآلات المستعملة لتسهيل العمل بالإضافة للحرص على توفير مناخ عمل صحي من خلال حل المشاكل والخلافات بين الأفراد التي من شأنها أن تؤثر على سير العمل وتحقيق العدالة في الترقيات وزيادة الأجور.

الفرع الثالث: تصورات المسؤولين حول الأمن الوظيفي

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أن المؤسسات التي تهتم بتحسين الأمن الوظيفي لأفرادها تعتمد في الغالب على المراجعة الدورية للأجور وتحسين العلاقة بين الإدارة والافراد وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي استمراريتها واستمرارية عملهم بالمؤسسة، كما تعمل على مسامحة الأفراد عن الأخطاء البسيطة التي قد يقدمون عليها وعدم اللجوء للفصل إلا في حالات الخطاء من الدرجة الثالثة.

الفرع الرابع: تصورات المسؤولين حول التحفيز في المؤسسة

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين الموضحة في الملحق رقم (03) أن خمسة مديرين من أصل العشرة الذين قمنا بإجراء القابلات معهم لا يعتمدون في مؤسساتهم على استراتيجيات خاصة بالتحفيز أما المؤسسات التي تهتم بزيادة التحفيز لدى أفرادها فهي تعتمد في الغالب على التحفيز المادي من خلال المراجعة الدورية للأجور وتقديم المكافآت المادية.

المطلب الثالث: تصورات المسؤولين حول مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية

لمعرفة مدى حرص إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة مخرجاتها في المؤسسات محل الدراسة، قمنا بالاعتماد على نتائج المقابلات التي أجريناها، وتم تلخيص النتائج في الفروع التالية

الفرع الأول: تصورات المسؤولين حول الرضا الوظيفي

يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أن المؤسسات التي تهتم تحسين الرضا الوظيفي لدى أفرادها تعتمد في الغالب على تحسين الأجور من خلال المراجعة الدورية وتقديم المكافآت والترقيات بالإضافة لتحسين ظروف وبيئة العمل وتقديم فرص التكوين للأفراد لتمكينهم من تطوير في مساره الوظيفي.

الفرع الثاني: تصورات المسؤولين حول الأداء الوظيفي

لمعرفة تصورات المسؤولين حول إجراءات تحسين الأداء الوظيفي قمنا بالاستفسار عن طرق تحديد الأهداف وكيفية توجيه جهود الأفراد للتمكن من تحقيقها ثم حاولنا معرفة الإجراءات المتبعة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث يتضح لنا من خلال إجابات المسؤولين أن المؤسسات التي تهتم بالتحديد الدقيق للأهداف التي توكلها لأفرادها تعتمد على تقسيم الأهداف العامة للمؤسسة لأهداف جزئية توزع على الأفراد كل حسب تخصصه، كما هناك من تعمل على تطوير مقياس أو مؤشر لكل هدف (KPI) حيث يمكنها من قياس ومراقبة تحقيق الأهداف والتدخل واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب لتدارك أي انحرافات ومعالجتها، في حين أغلب المؤسسات لا تعتمد على أي استراتيجية لتحديد الأهداف أو قياس مدى تحقيقها.

كما بينت إجابات المسؤولين حول الطرق المعتمد لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم أن المؤسسات التي تحرص على تحقيق أهدافها التي توكلها للأفراد، تعمل على تكثيف جهودهم المبذولة وتوجيهها من خلال نوعية الأهداف المحددة أولا حيث تقوم بتحديد أهداف دقيقة قابلة للقياس، وتطوير مؤشرات لقياسها ثانيا، وبالتالي تسهل على الأفراد والمسؤولين عملية التنفيذ والمراقبة وتصحيح الانحرافات، كما تعمل على تطوير البرامج التكوينية التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد والمشاكل والعقبات التي تحول بين تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، بالإضافة للاعتماد على نظام المكافآت الذي من شأنه تحفيز الأفراد وزيادة اصرارهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، غير أنه هناك مؤسسات تعتمد فقط على توجيهات المسؤولين المباشرين، في حين لا تعتمد أغلب المؤسسات على أي استراتيجية أو طريقة معينة لتوجيه جهود أفرادها نحو تحقيق الأهداف.

أما فيما يتعلق بالاجراءات المتخذة لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات محل الدراسة يتبين لنا من خلال إجابات المسؤولين الموضحة في الملحق رقم (03) اهتمام المؤسسات بأداء أفرادها وحرصها على تحسينه من خلال العمل على تطوير وتبني مجموعة من الإجراءات المتمثلة في توفير البرامج التكوينية الملائمة التي تهدف إلى الزيادة من كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم بالإضافة لقياس الأداء وتقييمه سواء بصورة مستمرة عن طريق المؤشرات الخاصة بكل هدف ومراقبة تطورها أو بصورة دورية من خلال علمية تقييم الأداء السنوية وذلك لتحديد الانحرافات ومحاولة معالجة كما يتم استغلال النتائج للقيام بعملية الترقيات ومراجعة الأجور وتقديم المكافآت المادية والمعنوية التي من شأنها ان تحفز الأفراد لتقديم أفضل أداء ممكن، في حين هناك عدة مؤسسات لا تقوم بأي إجراءات لقياس أداء أفرادها أو تحسينه.

الفرع الثالث: تصورات المسؤولين حول دوران العمال

يتبين لنا من خلال إجابات المسؤولين الموضحة في الملحف رقم (03) اهتمام المؤسسات بعمالتها والحرص على الحفاظ عليها من خلال العمل تخفيض معدل دوران العمال وذلك عن طريق تبني مجموعة من الإجراءات المتمثلة في تحسين الأجور من خلال القيام بعملية مراجعة دورية، تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، توفير فرص للتطور عن طريق القيام بعمليات التكوين وتحسين المكافآت التي تمكن الأفراد من الحصول على الترقيات وتحسين المسار الوظيفي، تحسين ظروف العمل وتوفير البيئة الملائمة.

المطلب الرابع: واقع إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

تهدف دراستنا لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك من تحديد نسب تطبيق كل ممارسات ومدخلات نظام ادارة الموارد البشرية والاجراءات المتخذة لتحسين جودة المخرجات بالإضافة لمعرفة المهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

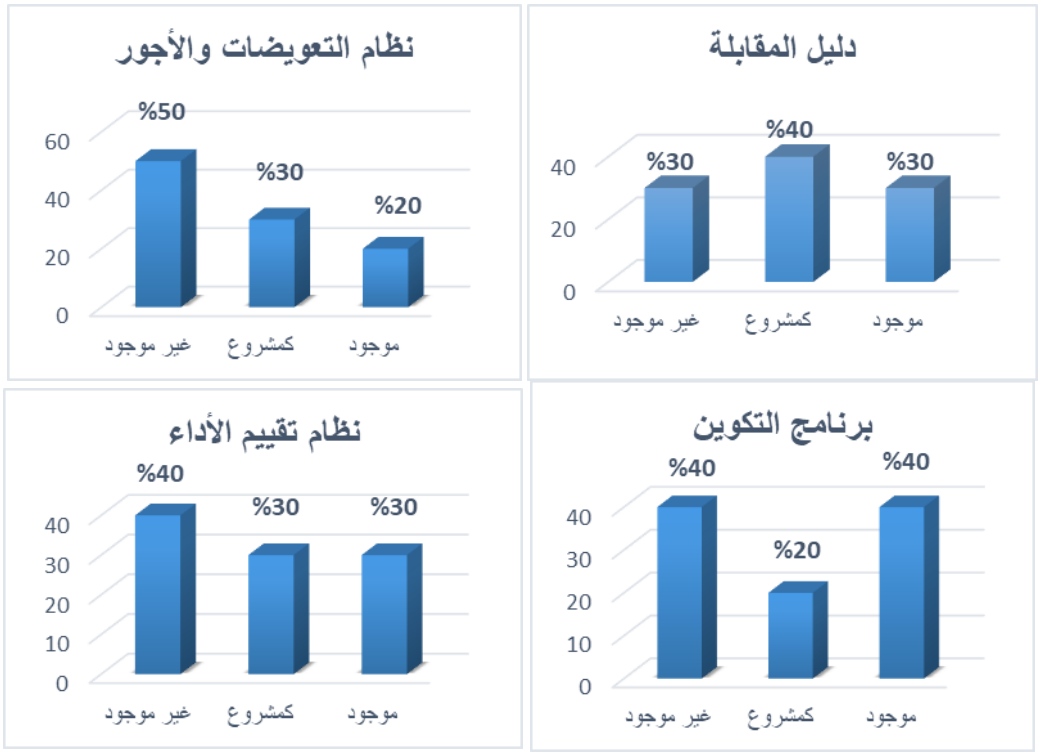
الفرع الأول: نسب تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإجراءات تحسينها

لاكتشاف واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، قمنا بالاعتماد على نتائج المقابلات التي أجريناها لتحليل نسب تطبيقها في عينة الدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام: ممارسات تعتمدها المؤسسة (موجودة)، ممارسات تعمل المؤسسة على ادراجها

(كمشروع)، ممارسات لا تعتمد عليها المؤسسات (غير موجودة)، بالإضافة إلى ذلك قمنا بتحليل إجابات المديرين واستخراج الكلمات المفتاحية.

يلخص الشكل التالي نسب تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الشكل رقم (1.5): النسب المئوية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

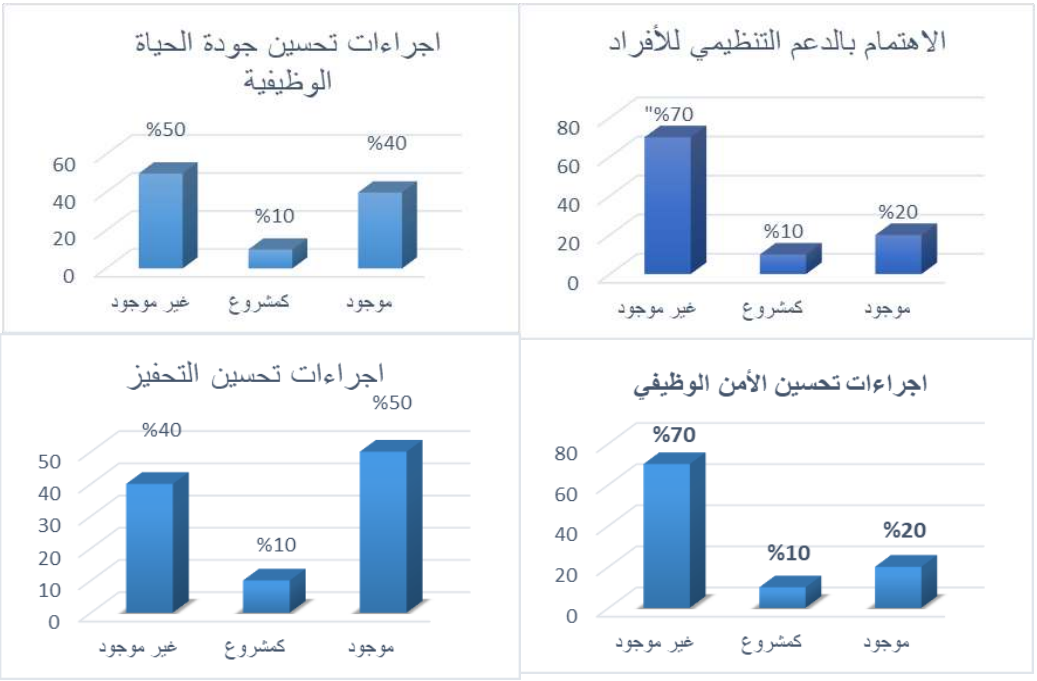


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

يتضح لنا من خلال الشكل البياني السابق أن نسبة قليلة من المؤسسات تعتمد على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في استخدام دليل المقابلة للقيام بعملية الاختيار والتعيين، اعتماد نظام للأجور والتعويضات، بالإضافة لبرامج التكوين وأنظمة تقييم الأداء حيث بلغت النسب 30%، 20%، 40%، 30%، على التوالي في حين هناك عدد معتبر من المؤسسات تعمل على تطوير وتبني هذه الممارسات حيث بلغت النسب 40%، 30%، 20%، 30%، أما بقيت المؤسسات تمثل 30%، 50%، 40، 40% والتي تعتبر نسبة لا بأس بها من عينة الدراسة فهي لا تعتمد عليها ولا تفكر في تبنيها على الأقل في الفترة الحالية.

كما يوضح الشكل التالي النسب المئوية لتطبيق مدخلات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

الشكل رقم (2.5): النسب المئوية لتطبيق مدخلات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

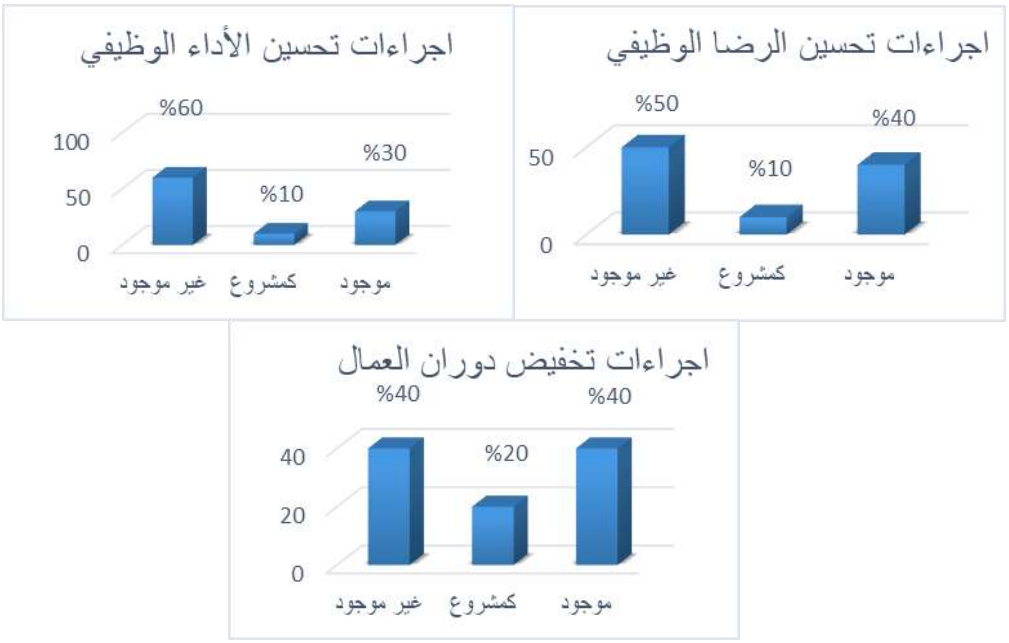


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن نسبة قليلة جدا من المؤسسات قدرت بـ 20%، تهتم بتحسين مستوى الأمن الوظيفي وكذا الدعم التنظيمي للأفراد خلال التعبير عن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وتقييم جهودهم المبذولة، كما تعمل 10% من المؤسسات على تبني اجراءات بهذا الخصوص، في حين 70% من المؤسسات لا تفكر في هذا الأمر، أما فيما يتعلق بإجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية الأفراد فتبنت 40% من المؤسسات برامج بهذا الخصوص، وتعمل 10% من المؤسسات على تطويرها في حين 50% من عينة الدراسة لا تعتمد عليها ولا تفكر في تبنيها على الأقل في الفترة الحالية، كما تعتمد 50% من المؤسسات على إجراءات لتحفيز الأفراد و10% تعمل تبني إجراءات جديدة بهذا الخصوص، في حين 40% من المؤسسات لا تفكر في هذا الأمر.

كما يوضح الشكل التالي النسب المئوية للإجراءات المطبقة لتحسين مخرجات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

الشكل رقم (3.5): النسب المئوية للإجراءات المطبقة لتحسين مخرجات إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

يتضح لنا من خلال الشكل البياني السابق زيادة وعي المؤسسات بأهمية الرضا الوظيفي للأفراد وتحسين الأداء وتخفيض معدل دورات العمال حيث تبنت حوالي 40% و30% على التوالي من المؤسسات محل الدراسة إجراءات بهذا الخصوص، في حين تعمل حوالي 10% و 20% من المؤسسات على تطويرها، بينما المؤسسات المتبقية لم تقم بأي خطوة في هذا المجال على الأقل في الفترة الحالية، كما يتضح لنا وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية تخفيض معدلات دوران حيث تبنت 40% من المؤسسات إجراءات لتخفيضه والحفاظ على استقرار وثبات عملتها في حين تعمل 20% من المؤسسات على تبني إجراءات بهذا الخصوص، أما 40% المتبقية فلم تقم بأي خطوة في هذا المجال.

الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة

هدفت دراستنا لمعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية والمهام التي تقوم بها في المؤسسة حيث سنحاول من خلال ما يلي تلخيص النتائج الموضحة في (الملحق رقم 03) والتي تحصلنا عليها

من خلال المقابلات التي قمنا بإجرائها مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

نلاحظ من خلال النتائج اجماع المسؤولين في عينة الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال تعبيرهم عن المكانة التي تحتلها والدور الاستراتيجي الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنه عند النظر إلى الاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع نجد ضعفاً كبيراً، حيث بينت النسب التي تحصلنا عليها أن 20% من المؤسسات فقط تعتمد على شبكة الأجور "Grille de salaire" لتحديد أجور الأفراد والزيادات التي تقوم بها كما تعتمد 30% فقط من المؤسسات على استراتيجيات محددة مسبقا لاختيار وتعيين الأفراد والتي تعتبرها الخطوة الأساسية وحجر الأساس في تشكيل القوة العاملة في المؤسسة وكذا تقييم أداء الأفراد في المؤسسة.

أما بالنسبة لنظام التكوين فنجد أن 40% من المؤسسات تعتمد على برنامج تكويني محدد مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد وتصميمي برنامج يتلاءم معها وتقييم النتائج المتحصل عليها ومدى فعالية هذه البرامج، حيث تعتبر هذه النسبة متوسطة وتوضح مدى اهتمام الإدارة بالمورد البشري وحرصها على تنمية مهاراته وكفاءاته للقيام بالمهام المطلوبة.

كما أظهرت النتائج تعدد المهام والأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد في المؤسسة، فهناك مؤسسات اقتصر فيها دور إدارة الموارد البشرية على عمليات الاختيار والتعيين، دفع الأجور، وتسيير العمال من خلال مراقبة الحضور والغياب والعطل السنوية والمرضية وهي تعتبر من المهام التقليدية لإدارة الأفراد، في حين عملت مؤسسات أخرى على تبني الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبر التحديد المسبق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وحصر الوظائف الشاغرة والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة للتمكن من اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة، بالإضافة لحساب معدلات الغياب ودوران العمال، ومعدلات الاستقالة والترقية ونمو العمال مما يمكن المؤسسة من مراقبة وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، كما تقوم أيضا بتطوير البرامج التكوينية الملائمة لاحتياجات الأفراد والاشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها، ودفع الأجور.

أما فيما يتعلق بمدخلات إدارة الموارد البشرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية، الدعم التنظيمي، الأمن الوظيفي، والتحفيز فقد بينت نتائج المقابلات أن نسب الاعتماد على استراتيجيات لزيادة الدعم التنظيمي للأفراد وتحسين الأمن الوظيفي كانت منخفضة جدا حيث قدرت بـ 20 % فقط من اجمالي المؤسسات التي ركزت على الاهتمام بتصورات الأفراد حول الدعم التنظيمي وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة من خلال تقديرها لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم وذلك من خلال تقديمها للمكافآت المادية والمعنوية وزيادة الأجور والترقيات بالإضافة لتمكينهم و منحهم صلاحيات اتخاذ القرارات مما يعكس المكانة والأهمية التي تمنحها لهم المؤسسة، كما يرفع العفو عن الأخطاء غير المقصودة التي يقوم بها الأفراد من الأمن الوظيفي لديهم واحساسهم بالاستقرار في المؤسسة.

كما بينت النتائج أيضا أن 40% من المؤسسات تعتمد على استراتيجيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأفرادها والزيادة من تحفيزهم وهي تعتبر نسبة متوسطة تعكس زيادة اهتمام المؤسسة بتوفير المناخ الملائم وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد وبين الأفراد وزملائهم في العمل من خلال حل النزاعات وعدم السماح لها بالتأثير على سير العمل وكذا توفير المحيط المناسب للعمل من خلال توفير وسائل العمل التي تسهل على الأفراد القيام بمهامهم، بالإضافة للحرص على تقديم المكافآت ومراجعة الأجور مما يحفز الأفراد على الزيادة من الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

أما بخصوص الاستراتيجيات المعتمدة لتحسين جودة مخرجات ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي ودوران العمال فقدرت نسبة المؤسسات التي تبنت استراتيجيات بهذا الخصوص 40% من خلال حرصها تحسين الرضا الوظيفي لأفرادها من خلال استراتيجيات تعتمد على المراجعة الدورية للأجور والقيام بالترقيات، تحسين ظروف العمل، تقديم للأفراد فرص للتكوين وتحسين مهاراتهم مما يسمح لهم بتحسين مسارهم الوظيفي وحصولهم على التقيات وزيادة في الأجور

كما تمثلت أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحسين أداء الأفراد في التحديد الدقيق للأهداف من خلال توزيع الأهداف العامة للمؤسسة على الأقسام كل حسب تخصصه والتي يتم تقسيمها على

الأفراد إلى أهداف سنوية، فصلية، شهرية، وأسبوعية بالإضافة تطوير مؤشرات (Key Performance Indicator) لقياس لمراقبة التقدم في انجاز الأعمال الموكلة للأفراد والأهداف المطلوبة في الآجال المحددة والتي تمكن الإدارة من التدخل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

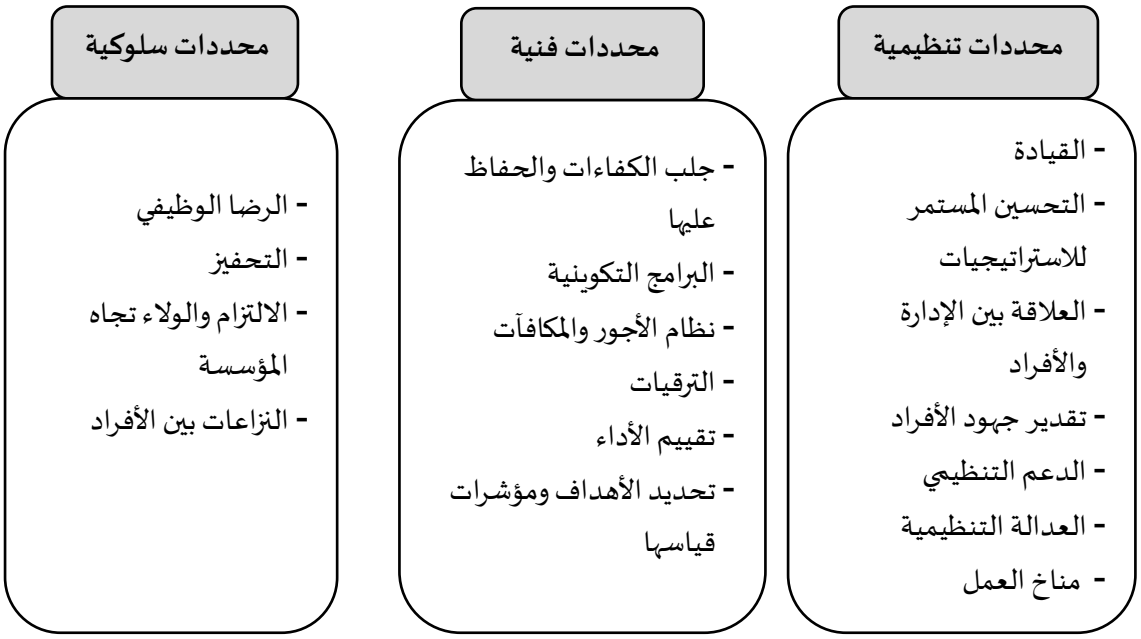
فيما يتعلق بدوران العمال فقد تبنت 40% من المؤسسات إجراءات واستراتيجيات للتخفيض منه وهو ما يدل على وعي المؤسسة بأهمية الحفاظ على ثبات واستقرار عمالتها خاصة الكفاءات التي تمثل الميزة التنافسية بالنسبة لها بالإضافة للتكاليف التي تنتج عن دوران العمال والمتمثلة في عملية البحث عن الكفاءات المطلوبة التي تتناسب مع متطلبات المنصب، وعملية التدريب للأفراد الجدد، لذا اعتمدت هذه المؤسسات على إجراءات تتمثل في مراجعة الأجور وتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالإضافة لمنح فرص التطور للأفراد من خلال البرامج التكوينية والقيام بالترقيات وكذا تحسين ظروف العمل.

الفرع الثالث: محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة

أظهرت لنا نتائج المقابلات الموضحة في الملحق رقم (03) اهم محددات الإدارة الجيدة للموارد البشرية من وجهة نظر المسؤولين وبناءً على خبرتهم في هذا المجال حيث يرون أن اتباع مبادئ القيادة والعمل على التحسين المستمر لاستراتيجيات العمل والعلاقة بين إدارة المؤسسة والأفراد هي أفضل طرق الإدارة، كما ركز البعض على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في جلب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها والعمل على تطويرها من خلال توفير البرامج التكوينية، نظام الأجور والمكافآت الجيد، وتحديد الأهداف وتقييم أداء الأفراد، كما اتجه البعض لاعتبار التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد أحد أهم محددات الإدارة الجيدة مثل العمل على تحفيزهم زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي في المؤسسة ولالتزامهم وولائهم تجاهها بالإضافة للعمل على حل النزاعات بين الافراد وتوفير بيئة عمل ملائمة.

يمكن تقسيم محددات الإدارة الجيدة للأفراد وفق لتصورات المسؤولين في عينة الدراسة إلى ثلاثة أقسام أساسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4.5): محددات الادارة الجيدة للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

يبين لنا الشكل السابق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتم من خلال ثلاث محددات أساسية:

- **محددات تنظيمية:** تتمثل في استراتيجيات إدارة الأفراد وذلك من خلال الاعتماد على القيادة والدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، تحسين مناخ العمل والعلاقة بين الإدارة والأفراد ...الخ

- **محددات فنية:** تتمثل في الطرق التقنية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية للقيام بعمليات استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، بناء نظام الأجور والمكافآت، طرق تحديد الترقيات، والبرامج المعتمدة لتكوين الأفراد وتقييم أدائهم.

محددات سلوكية: تتمثل في الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للتأثير على سلوك الأفراد وذلك لرفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى زيادة ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وتقلل من النزعات التي تؤثر سلبا على بيئة العمل.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الكمية

للتمكن من اختبار فرضيات الدراسة والمصادقة على النموذج التصوري الذي قمنا ببنائه اعتمدنا في تقدير المعالم على طريقة (PLS-SEM) لما تقدمه من مميزات خاصة المتعلقة

بالتوزيع الطبيعي وحجم العينة بالإضافة لقدرتها على دراسة النماذج المعقدة، وكما سبق وعرضنا سلالم القياس التي تم الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة والتي تحتوي على متغيرات كامنة من الدرجة الثانية من النوع (انعكاسي–انعكاسي) قمنا بالاعتماد على طريقة الخطوتين لتقدير (Higher-Order Constructs –HOC-) كونها تقدم نتائج أدق من طريقة النموذج الموسع للمؤشرات المتكررة، حيث سنقوم من خلال هذا المبحث بتقييم نموذج القياس من الدرجة الأولى والذي يمثل الخطوة الأولى لطريقة الخطوتين (Two Stage Approach) ثم تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الثانية (الخطوة الثانية) وفي الأخير تقييم النموذج الهيكلي.

المطلب الأول: التقدير الأولي للنموذج

بعد فحص البيانات والتأكد من خلوها من القيم المفقودة والشاذة، بالإضافة لاختبار التوزيع الطبيعي الذي أكد عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي الموضحة في الملحق رقم (04)، إلا أنها غير بعيدة وذلك من خلال قيم اختبار (skewness and kurtosis) التي كانت محصورة بين – 1 و +1 الموضحة في الملحق رقم (05) وذلك حسب توصيات كل من (Hair Jr. J.F et al, 2017)[1] سنقوم من خلال ما يلي بالتقدير الأولي للنموذج المقترح.

الفرع الأول: التقدير الأولي للمتغيرات من الدرجة الأولى

سنحاول من خلال ما يلي تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الأولى وذلك وفقا لطريقة الخطوتين حيث قمنا بتقدير النموذج الموسع وذلك عن الطريق الربط بين جميع المتغيرات المستقلة من الدرجة الأولى مع أبعاد المتغيرات التابعة الموضح في الملحق رقم (06)، ولتقييم النتائج سنعتمد على كل من عوامل التحميل واختبارات الصدق والثبات الموضحة فيما يلي:

1- عوامل التحميل

يعد تقييم عوامل التحميل الخطوة الأولى لتقييم نماذج القياس من النوع الانعكاسي حيث قمنا بعملية التقدير باستعمال برنامج SmartPls 4 وتحصلنا على النتائج الموضحة في الملحق (07) ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), op.cit, P 62

الجدول رقم (1.5): التقدير الأولي لعوامل التحميل للنموذج الموسع

البعد	العناصر	عوامل التحميل	البعد	العناصر	عوامل التحميل	البعد	العناصر	عوامل التحميل	البعد	العناصر	عوامل التحميل
CP	CP_1	0.729	FM	FM_1	0.721	Jsec	Jsec_1	0.783	Tr	Tr_1	0.844
	CP_2	0.810		FM_2	0.753		Jsec_2	0.729		Tr_2	0.816
	CP_3	0.754		FM_3	0.722		Jsec_3	0.670		Tr_3	0.823
	CP_4	0.846	IJS	IJS_1	0.731		Jsec_4	0.732		Tr_4	0.879
	CP_5	0.827		IJS_10	0.704	POS	POS_1	0.760		Tr_5	0.814
CWP	CWP_1	0.787		IJS_2	0.620		POS_2	0.681	Ev	Ev_1	0.809
	CWP_2	0.895		IJS_3	0.738		POS_3	0.780		Ev_2	0.818
	CWP_3	0.815		IJS_4	0.696		POS_4	0.655		Ev_3	0.755
	CWP_4	0.826		IJS_5	0.711		POS_5	0.796		Ev_4	0.802
	CWP_5	0.805		IJS_6	0.690	Rw	Rw_1	0.675		Ev_5	0.760
EJS	EJS_1	0.744		IJS_7	0.607		Rw_2	0.874	Sel	Sel_1	0.782
	EJS_2	0.745		IJS_8	0.712		Rw_3	0.759		Sel_2	0.783
	EJS_3	0.775		IJS_9	0.686		Rw_4	0.851		Sel_3	0.696
	EJS_4	0.787	QWL	QWL_1	0.590	TP	TP_1	0.842		Sel_4	0.756
	EJS_5	0.795		QWL_2	0.682		TP_2	0.806		Sel_5	0.691
	EJS_6	0.822		QWL_3	0.718		TP_3	0.829	IM	IM_1	0.865
	EJS_7	0.822		QWL_4	0.789		TP_4	0.817		IM_2	0.876
EM	EM_1	0.876		QWL_5	0.737		TP_5	0.812		IM_3	0.861
	EM_2	0.929		QWL_6	0.702	Turn	Turn_1	0.890	IO	IO_1	0.797
	EM_3	0.888					Turn_2	0.858		IO_2	0.699
										IO_3	0.813

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر لنا من خلال نتائج التقدير الأولي للمتغيرات من الدرجة الأولى أن قيم عوامل التحميل لكل من (IJS 2, IJS 6, IJS 7, IJS 9, Rw 1, POS 2, POS 4, QWL 1, QWL2, Jsec 3, IO2, Sel5) أقل من 0.70 حيث حسب كل من (Hair Jr. J.F et al, 2017) يشترط أن تكون قيمتها أكبر أو يساوي (0.70)، لذا ينصح بحذف العوامل التي يقل تشبعها عن 0.50، أما العوامل المحصورة بين 0.50 و0.70 فيتم حذفها إذا كان ذلك يحسين قيمة التباين المفسر لها[1].

أظهرت النتائج الموضحة في الملحق رقم (10) قيم عوامل التحميل التي تحصلنا عليها بعد تقدير النموذج المتغيرات من الدرجة الأولى الموضح في الملحق رقم (09) وذلك بعد حذف العوامل الأقل من 0.70 حيث يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), op.cit, P 137

الجدول رقم (2.5): عوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70

المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل
CP	CP_1	0.729	Ev	Ev_1	0.810	POS	POS_1	0.809
	CP_2	0.810		Ev_2	0.819		POS_3	0.827
	CP_3	0.755		Ev_3	0.755		POS_5	0.803
	CP_4	0.846		Ev_4	0.801	QWL	QWL_3	0.728
	CP_5	0.827		Ev_5	0.758		QWL_4	0.798
CWP	CWP_1	0.789	FM	FM_1	0.715		QWL_5	0.774
	CWP_2	0.895		FM_2	0.759		QWL_6	0.760
	CWP_3	0.814		FM_3	0.722	Rw	Rw_2	0.902
	CWP_4	0.825	IJS	IJS_1	0.768		Rw_3	0.765
	CWP_5	0.803		IJS_10	0.700		Rw_4	0.893
EJS	EJS_1	0.745	IJS	IJS_3	0.771	Sel	Sel_1	0.806
	EJS_2	0.745		IJS_4	0.713		Sel_2	0.801
	EJS_3	0.776		IJS_5	0.753		Sel_3	0.701
	EJS_4	0.787		IJS_8	0.723		Sel_4	0.771
	EJS_5	0.795	IM	IM_1	0.864	TP	TP_1	0.842
	EJS_6	0.822		IM_2	0.878		TP_2	0.806
	EJS_7	0.822		IM_3	0.861		TP_3	0.830
EM	EM_1	0.876	Jsec	Jsec_1	0.833		TP_4	0.816
	EM_2	0.929		Jsec_2	0.757		TP_5	0.812
	EM_3	0.888		Jsec_4	0.719	Tr	Tr_1	0.843
IO	IO_1	0.789	Turn	Turn_1	0.889		Tr_2	0.815
	IO_3	0.887		Turn_2	0.858		Tr_3	0.823
							Tr_4	0.880
							Tr_5	0.814

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر لنا من خلال الجدول السابق أن جميع عوامل التحميل أكبر من 0.70 وبالتالي هي مقبولة احصائيا.

2- ثبات الاتساق الداخلي

بعد التأكد من جميع عوامل التحميل أكبر من 0.70 قمنا بدراسة الاتساق الداخلي لهذا النموذج حيث يوضح الملحق رقم (11) النتائج المتحصل عليها والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.5): ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى

Cronbach's alpha	(rho_A)	Composite reliability	المتغيرة
0.854	0.857	0.895	CP
0.885	0.900	0.915	CWP
0.896	0.900	0.918	EJS
0.880	0.883	0.926	EM
0.850	0.864	0.892	Ev
0.572	0.574	0.776	FM
0.833	0.838	0.878	IJS
0.836	0.839	0.901	IM
0.588	0.619	0.826	IO
0.661	0.679	0.814	Jsec
0.744	0.745	0.854	POS
0.763	0.764	0.850	QWL
0.814	0.821	0.891	Rw
0.772	0.780	0.854	Sel
0.880	0.883	0.912	TP
0.892	0.893	0.920	Tr
0.692	0.698	0.866	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يوضح الجدول السابق أن ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى محقق حيث أن قيم كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability مقبولة لأنها محصورة بين 0.70 و0.90 ولا تتعدى عتبة 0.95 لجميع المتغيرات باستثناء معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A لكل من (FM, IO, Jsec, Turn) التي بلغت قيمتها (0.572، 0.588، 0.661، 0.692) و (0.574، 0.619، 0.679، 0.698) على التوالي وتعتبر مقبولة احصائيا لأنها تقع بين 0.50 و 0.70.

3- صلاحية التقارب

لقياس صلاية التقارب يتم الاعتماد على معيار متوسط التباين المفسر حيث يشترط أن تتعدى قيمته عتبة 0.50 لجميع المتغيرات[1]، حيث يلخص الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), op.cit. P 137

الجدول رقم (4.5): صلاحية التقارب للمتغيرات من الدرجة الأولى

المتغيرة	Average variance extracted (AVE)
CP	0.631
CWP	0.682
EJS	0.616
EM	0.806
Ev	0.623
FM	0.536
IJS	0.545
IM	0.752
IO	0.705
Jsec	0.595
POS	0.661
QWL	0.586
Rw	0.732
Sel	0.595
TP	0.675
Tr	0.698
Turn	0.764

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر من خلال الجدول السابق أن جميع (AVE) للمتغيرات من الدرجة الأولى أكبر من 0.50 أي تفسر أكثر من 50% من التباين المستخرج، وبالتالي شرط صلاحية التقارب محقق.

4- الصلاحية التمييزية

سنحاول من خلال هذه الخطوة دراسة الصلاحية التمييز للمتغيرات من الدرجة الأولى وذلك من خلال الاعتماد على كل من معيار Fornell-Lacker ومعيار HTMT، حيث تمثل القيم الأولى لكل عمود في الجدول رقم (5.5) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) ويشترط أن تكون أكبر من قيمة معامل الارتباط بين المتغيرتين، أما بالنسبة لاختبار HTMT فيشترط أن لا تتجاوز القيم 0.90 ويستحسن أن تكون أقل من 0.85[1].

[1] Ibid, op.cit. P 139

الجدول رقم (5.5): معيار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الأولى

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP	**0.794**																
CWP	0.430	**0.826**															
EJS	0.468	0.385	**0.785**														
EM	0.440	0.269	0.424	**0.898**													
Ev	0.486	0.313	0.561	0.466	**0.789**												
FM	0.409	0.280	0.401	0.432	0.467	**0.732**											
IJS	0.523	0.328	0.551	0.612	0.468	0.528	**0.739**										
IM	0.361	0.175	0.284	0.396	0.400	0.342	0.379	**0.867**									
IO	0.509	0.372	0.414	0.404	0.453	0.403	0.523	0.437	**0.840**								
Jsec	0.528	0.399	0.473	0.439	0.577	0.338	0.502	0.271	0.422	**0.771**							
POS	0.425	0.328	0.531	0.490	0.451	0.414	0.526	0.249	0.391	0.389	**0.813**						
QWL	0.592	0.451	0.557	0.453	0.523	0.536	0.596	0.349	0.522	0.476	0.512	**0.765**					
Rw	0.407	0.327	0.436	0.485	0.519	0.528	0.515	0.374	0.376	0.409	0.387	0.491	**0.856**				
Sel	0.417	0.328	0.592	0.509	0.525	0.471	0.560	0.295	0.406	0.456	0.613	0.522	0.525	**0.771**			
TP	0.575	0.557	0.482	0.480	0.489	0.483	0.520	0.361	0.529	0.475	0.496	0.590	0.442	0.482	**0.821**		
Tr	0.464	0.328	0.572	0.418	0.640	0.498	0.468	0.342	0.425	0.420	0.454	0.528	0.583	0.599	0.476	**0.836**	
Turn	-0.320	-0.182	-0.345	-0.281	-0.356	-0.191	-0.383	-0.180	-0.258	-0.277	-0.195	-0.332	-0.251	-0.290	-0.288	-0.337	**0.874**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

الجدول رقم (6.5): معيار HTMT للمتغيرات من الدرجة الأولى

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP																	
CWP	0.473																
EJS	0.518	0.416															
EM	0.498	0.299	0.475														
Ev	0.553	0.334	0.619	0.537													
FM	0.565	0.387	0.549	0.601	0.647												
IJS	0.612	0.367	0.631	0.695	0.542	0.750											
IM	0.426	0.203	0.325	0.460	0.469	0.471	0.446										
IO	0.697	0.494	0.553	0.558	0.629	0.688	0.733	0.610									
Jsec	0.692	0.497	0.599	0.571	0.748	0.535	0.679	0.356	0.652								
POS	0.518	0.386	0.650	0.604	0.553	0.626	0.656	0.316	0.572	0.545							
QWL	0.721	0.535	0.668	0.553	0.638	0.793	0.743	0.435	0.768	0.665	0.679						
Rw	0.484	0.380	0.511	0.573	0.629	0.751	0.622	0.449	0.538	0.554	0.494	0.621					
Sel	0.497	0.382	0.702	0.612	0.639	0.702	0.691	0.359	0.589	0.632	0.801	0.678	0.665				
TP	0.648	0.612	0.535	0.542	0.550	0.670	0.603	0.418	0.707	0.610	0.610	0.714	0.520	0.573			
Tr	0.520	0.356	0.637	0.470	0.732	0.692	0.538	0.393	0.592	0.538	0.557	0.638	0.680	0.727	0.533		
Turn	0.413	0.226	0.435	0.358	0.460	0.295	0.499	0.237	0.414	0.407	0.267	0.453	0.330	0.392	0.369	0.429	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يتضح من الجدول رقم (5.5) أن جميع الارتباطات بين المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وبالتالي يمكن القول أن الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار Fornell-Lacker، كما يتضح من خلال الجدول (6.5) أن جميع القيم أصغر من 0.85 ومنه الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار HTMT.

الفرع الثاني: التقدير الأولي للمتغيرات من الدرجة الثانية

بعد تقدير النموذج الأولي للمتغيرات من الدرجة الأولى وتقييم نموذج القياس من خلال دراسة ثبات الاتساق الداخلي وصلاحية التقراب والتمييز نقوم فيما بتقدير النموذج الأولي للمتغيرات من الدرجة الثانية الموضح في الملحق رقم (14).

1- عوامل التحميل

سنقوم فيما يلي بقدير عوامل التحميل للمتغيرات من الدرجة الثانية وذلك بعدما قمنا بحساب القيم المقدرة للأبعاد من الدرجة الأولى واستعمالها كعوامل (Items) للمتغيرات من الدرجة الثانية حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الملحق رقم (15) والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.5): التقدير الأولي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية

المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل
HRMP	LV _ Sel	0.814	Jsatisf	LV_EJS	0.872
	LV_ Rw	0.789		LV_IJS	0.889
	LV _ Tr	0.858	POS	POS_1	0.810
	LV_ Ev	0.822			
Jsec	Jsec_1	0.828		POS_3	0.827
	Jsec_2	0.759		POS_5	0.802
	Jsec_4	0.723			
Perform	LV_CP	0.833	QWL	QWL_3	0.730
	LV_CWP	0.755			
	LV_TP	0.880		QWL_4	0.796
Motiv	LV_ EM	0.775		QWL_5	0.771
	LV_FM	0.754		QWL_6	0.763
	LV_IM	0.683	Turn	Turn_1	0.889
	LV_IO	0.751		Turn_2	0.858

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يضح من الجدول السابق أن جميع عوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية أبر من 0.70 وبالتالي هي مقبولة احصائيا.

2- التقدير الأولي لثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية

بعد تقدير عوامل التحميل والتأكد من أنها مقبولة احصائيا نقوم بدراسة ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية وذلك من خلال حساب كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability حيث يوضح الملحق رقم (16) النتائج التي تحصلنا عليها والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8.5): التقدير الأولي لثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية

Cronbach's alpha	(rho_A)	Composite reliability	
0.839	0.840	0.892	HRMP_LV
0.765	0.789	0.864	JPerform_LV
0.710	0.712	0.873	JSatisf_LV
0.661	0.675	0.815	Jsec
0.729	0.738	0.830	Motiv_LV
0.744	0.745	0.854	POS
0.763	0.763	0.849	QWL
0.692	0.698	0.866	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يتضح لنا من خلال الجدول السابق ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية محقق حيث أن قيم كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability مقبولة لأنها محصورة بين 0.70 و0.90 لجميع المتغيرات باستثناء معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A لكل من (Jsec, Turn) التي بلغت قيمتها (0.692، 0.661) و (0.692، 0.661) على التوالي وتعتبر مقبولة احصائيا لأنها تقع بين 0.50 و 0.70.

3- التقدير الأولي لصلاحية تقارب المتغيرات من الدرجة الثانية

بعد التأكد من ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية نقوم بدراسة صلاحية التقارب من خلال الاعتماد على معيار متوسط التباين المستخرج الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9.5): التقدير الأولي لصلاحية تقارب المتغيرات من الدرجة الثانية

Average variance extracted (AVE)	
0.674	HRMP_LV
0.679	JPerform_LV
0.775	JSatisf_LV
0.595	Jsec
0.550	Motiv_LV
0.661	POS
0.585	QWL
0.764	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر من خلال الجدول السابق أن جميع (AVE) للمتغيرات من الدرجة الثانية أكبر من 0.50 أي تفسر أكثر من 50% من التباين المستخرج، وبالتالي شرط صلاحية التقارب محقق.

4- الصلاحية التمييزية

سنحاول من خلال هذه الخطوة دراسة الصلاحية التمييز للمتغيرات من الدرجة الأولى وذلك من خلال الاعتماد على كل من معيار Fornell-Lacker ومعيار HTMT، حيث يوضح الملحق رقم (17) النتائج المتحصل عليها والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي: .

الجدول رقم (10.5): التقدير الأولي لمعيار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV	**0.821**							
JPerform_LV	0.622	**0.824**						
JSatisf_LV	0.723	0.631	**0.880**					
Jsec	0.569	0.571	0.554	**0.772**				
Motiv_LV	0.717	0.658	0.696	0.502	**0.742**			
POS	0.584	0.513	0.600	0.389	0.533	**0.813**		
QWL	0.630	0.668	0.655	0.475	0.634	0.512	**0.765**	
Turn	-0.377	-0.327	-0.414	-0.276	-0.310	-0.195	-0.332	**0.874**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر من خلال الجدول السابق أن القيم الأولى لكل عمود والتي تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من قيمة معامل الارتباط بين المتغيرتين وبالتالي شرط الصلاحية التمييزية محقق حسب معيار Fornell-Lacker.

أما الجدول التالي فيلخص نتائج اختبار صلاحية التقارب حسب معيار HTMT، والموضحة في الملحق رقم (18)

الجدول رقم (11.5): التقدير الأولي لمعيار HTMT للمتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV								
JPerform_LV	0.762							
JSatisf_LV	**0.935**	0.842						
Jsec	0.754	0.785	0.802					
Motiv_LV	0.906	0.850	**0.946**	0.705				
POS	0.734	0.667	0.825	0.545	0.706			
QWL	0.786	0.863	0.889	0.665	0.839	0.679		
Turn	0.491	0.436	0.588	0.407	0.431	0.267	0.453	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يظهر من خلال الجدول السابق عدم تحقق شرط الصلاحية التمييزية لمؤشر HTMT للمتغيرات من الدرجة الثانية لكل من (HRMP_LV , Jsatisf_LV) و(Jsatisf_LV , Motiv_LV) و حسب كل من (Hair Jr. J.F et al, 2017) [1] عندما تكون قيمة معيار HTMT أكبر من 0.90 دليل على وجود عناصر جد متشابهة وبالتالي ضعف في الصلاحية التمييزية للنموذج.

بما ان توزيع البيانات في حالة التقدير باستعمال طريقة (PLS-SEM) غير محدد (بيانات لا معلمية) لا يمكن الاعتماد على اختبار المعنوية لاختبار معنوية معيار HTMT فيما إذا كانت تختلف عن القيمة 1 أم لا، لذا يتم اللجوء لـ Bootstrapping لتحديد توزيع معيار HTMT والذي يمكننا من تحديد المجال الذي تقع فيه قيم معيار HTMT عند مستوى ثقة 95%.

- إذا كانت القيمة 1 تقع ضمن المجال فهذا دليل على عدم تحقق شرط الصلاحية التمييزية
- إذا كان المجال لا يحتوي على القيمة 1 المجال فهذا دليل على تحقق شرط الصلاحية التمييزية

في حالة عدم تحقق الصلاحية التمييزية حسب معيار HTMT يُنصح بحذف العامل الأقل ارتباطا مع عوامل البناء الذي يقيسه ويتشابه مع عوامل البناء الآخر والذي يسبب مشكل عدم تحقق الصلاحية التمييزية، أو تقسيم البناء لأبعاد من خلال الاعتماد على المتغيرات من الدرجة الثانية.

في حالتنا عدم تحقق شرط الصلاحية التمييزية كان بين المتغيرات من الدرجة الثانية حسب نتائج الـ Bootstrapping لمعيار HTMT الموضحة في الملحق رقم (19) لذا نلجأ لحذف

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), P-P 141-142

عوامل المتغيرات من الدرجة الأولى التي تسببت في الاشكال ثم نعيد تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الأولى والثانية.

المطلب الثاني: تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الأولى

بعد القيام بالتقدير الأولي للنموذج (المتغيرات من الدرجة الأولى والثانية) ولحل مشل عدم تحقق الصلاحية التمييزية لمعيار HTMT سنقوم بتقدير النموذج الموضح في الملحق رقم (20) الذي تحصلنا عليه بعدما قمنا بحذف كل من (EJS 7, EJS 5, IJS 5, IJS 10, Sel 1, Ev1)، حيث سنقوم بعرض النتائج من خلال الفروع التالية

الفرع الأول: عوامل التحميل

سنقوم فيما يلي بعرض نتائج التقدير النهائي للنموذج الموسع (المتغيرات من الدرجة الأولى) والموضحة في الملحق رقم (21)

الجدول رقم (12.5): التقدير النهائي لعوامل تحميل للنموذج الموسع

المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل
CP	CP_1	0.729	Ev	Ev_2	0.775	QWL	QWL_3	0.727
	CP_2	0.810		Ev_3	0.815		QWL_4	0.798
	CP_3	0.755		Ev_4	0.866		QWL_5	0.773
	CP_4	0.845		Ev_5	0.784		QWL_6	0.762
	CP_5	0.826	FM	FM_1	0.714	Rw	Rw_2	0.903
CWP	CWP_1	0.789		FM_2	0.764		Rw_3	0.764
	CWP_2	0.895		FM_3	0.717		Rw_4	0.894
	CWP_3	0.813	IJS	IJS_1	0.771	Sel	Sel_2	0.805
	CWP_4	0.826		IJS_3	0.814		Sel_3	0.752
	CWP_5	0.803		IJS_4	0.745		Sel_4	0.833
EJS	EJS_1	0.776		IJS_8	0.760	TP	TP_1	0.841
	EJS_2	0.770	IM	IM_1	0.863		TP_2	0.806
	EJS_3	0.803		IM_2	0.879		TP_3	0.830
	EJS_4	0.797		IM_3	0.861		TP_4	0.816
	EJS_6	0.825	Jsec	Jsec_1	0.830		TP_5	0.813
EM	EM_1	0.876		Jsec_2	0.761	Tr	Tr_1	0.843
	EM_2	0.928		Jsec_4	0.719		Tr_2	0.815
	EM_3	0.888	POS	POS_1	0.803		Tr_3	0.823
IO	IO_1	0.790		POS_3	0.832		Tr_4	0.879
	IO_3	0.886		POS_5	0.803		Tr_5	0.815
						Turn	Turn_1	0.888
							Turn_2	0.860

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 04

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع عوامل التحميل للمتغيرات قيمتها أكبر من 0.70 بالتالي هي مقبولة احصائيا.

الفرع الثاني: ثبات الاتساق الداخلي

لتقييم ثبات الاتساق الداخلي للنموذج نعتمد على كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability حيث يوضح الملحق رقم (22) والتي نعرضها من خلا الجدول التالي:

الجدول رقم (13.5): ثبات الاتساق الداخلي لنموذج القياس الموسع

Cronbach's alpha	(rho_A)	Composite reliability	المتغيرة
0.854	0.857	0.895	CP
0.885	0.900	0.915	CWP
0.854	0.858	0.895	EJS
0.880	0.883	0.926	EM
0.825	0.827	0.884	Ev
0.572	0.575	0.776	FM
0.775	0.779	0.856	IJS
0.836	0.838	0.901	IM
0.588	0.618	0.827	IO
0.661	0.677	0.815	Jsec
0.744	0.747	0.854	POS
0.763	0.764	0.850	QWL
0.814	0.821	0.891	Rw
0.712	0.712	0.839	Sel
0.880	0.883	0.912	TP
0.892	0.893	0.920	Tr
0.692	0.697	0.866	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يوضح الجدول السابق أن ثبات الاتساق الداخلي لنموذج القياس الموسع محقق حيث قيم كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability مقبولة لأنها محصورة بين 0.70 و0.90 ولا تتعدى عتبة 0.95 لجميع المتغيرات باستثناء (Turn, Jsec, IO, FM) التي بلغت قيم معامل rho_A (0.572، 0.588، 0.661، 0.692) على التوالي، معامل Cronbach's Alpha الذي بلغت قيمته

(0.575، 0.618، 0.677، 0.697) على التوالي إلا أنها تعتبر مقبولة إحصائيا لأنها محصورة بين 0.60 و0.70 وبالتالي فهي تدخل ضمن مجال القبول.

الفرع الثالث: صلاحية التقارب

لدراسة صلاحية التقارب يتم الاعتماد على متوسط التباين المستخرج لعوامل التحميل (AVE) حيث يوضح الجدول التالي متوسط التباين المستخرج للنموذج الموسع.

الجدول رقم (14.5): متوسط التباين المستخرج لنموذج القياس الموسع

المتغيرة	Average variance extracted (AVE)
CP	0.631
CWP	0.682
EJS	0.631
EM	0.806
Ev	0.657
FM	0.535
IJS	0.597
IM	0.753
IO	0.705
Jsec	0.595
POS	0.661
QWL	0.586
Rw	0.732
Sel	0.635
TP	0.675
Tr	0.698
Turn	0.764

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات أكبر من 0.50، أي تفسر أكثر من 50% من التباين المستخرج، وبالتالي هي تعتبر مقبولة احصائيا.

الفرع الرابع: الصلاحية التميزية

نقوم من خلال هذا الفرع بعرض النتائج الموضحة في الملاحق رقم (23) و(24) والمتعلقة بتقييم الصلاحية التمييزية وذلك بالاعتماد على كل من اختبار Fornell-Lacker واختبار HTMT، حيث توضح الجداول التالية القيم المتحصل عليها:

الجدول رقم (15.5): اختبار Fornell-Lacker للنموذج الموسع

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP	**0.794**																
CWP	0.430	**0.826**															
EJS	0.433	0.358	**0.794**														
EM	0.440	0.269	0.407	**0.898**													
Ev	0.444	0.257	0.437	0.449	**0.811**												
FM	0.409	0.280	0.391	0.432	0.427	**0.732**											
IJS	0.490	0.316	0.528	0.525	0.390	0.518	**0.773**										
IM	0.361	0.175	0.276	0.396	0.381	0.342	0.346	**0.867**									
IO	0.509	0.372	0.389	0.404	0.407	0.404	0.495	0.437	**0.840**								
Jsec	0.529	0.398	0.451	0.439	0.520	0.338	0.480	0.271	0.421	**0.771**							
POS	0.425	0.328	0.510	0.490	0.396	0.414	0.509	0.249	0.390	0.389	**0.813**						
QWL	0.592	0.452	0.523	0.453	0.471	0.537	0.591	0.349	0.522	0.475	0.511	**0.765**					
Rw	0.407	0.327	0.436	0.485	0.522	0.528	0.486	0.374	0.376	0.409	0.388	0.491	**0.856**				
Sel	0.368	0.305	0.504	0.461	0.472	0.445	0.482	0.251	0.357	0.416	0.544	0.485	0.525	**0.797**			
TP	0.575	0.557	0.438	0.480	0.434	0.484	0.491	0.361	0.529	0.474	0.496	0.590	0.442	0.415	**0.821**		
Tr	0.464	0.328	0.538	0.418	0.619	0.499	0.441	0.342	0.425	0.420	0.455	0.528	0.583	0.600	0.476	**0.836**	
Turn	-0.320	-0.182	-0.340	-0.281	-0.337	-0.191	-0.338	-0.180	-0.258	-0.277	-0.196	-0.332	-0.251	-0.274	-0.288	-0.337	**0.874**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

الجدول رقم (16.5): اختبار HTMT للنموذج الموسع

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP																	
CWP	0.473																
EJS	0.492	0.398															
EM	0.498	0.299	0.467														
Ev	0.520	0.287	0.515	0.526													
FM	0.565	0.387	0.549	0.601	0.605												
IJS	0.592	0.367	0.644	0.634	0.486	0.760											
IM	0.426	0.203	0.323	0.460	0.456	0.471	0.427										
IO	0.697	0.494	0.533	0.558	0.586	0.688	0.716	0.610									
Jsec	0.692	0.497	0.585	0.571	0.700	0.535	0.675	0.356	0.652								
POS	0.518	0.386	0.641	0.604	0.503	0.626	0.660	0.316	0.572	0.545							
QWL	0.721	0.535	0.644	0.553	0.592	0.793	0.764	0.435	0.768	0.665	0.679						
Rw	0.484	0.380	0.520	0.573	0.637	0.751	0.611	0.449	0.538	0.554	0.494	0.621					
Sel	0.461	0.371	0.644	0.582	0.617	0.688	0.643	0.324	0.550	0.605	0.746	0.658	0.688				
TP	0.648	0.612	0.500	0.542	0.506	0.670	0.593	0.418	0.707	0.610	0.610	0.714	0.520	0.522			
Tr	0.520	0.356	0.614	0.470	0.719	0.692	0.528	0.393	0.592	0.538	0.557	0.638	0.680	0.755	0.533		
Turn	0.413	0.226	0.438	0.358	0.445	0.295	0.457	0.237	0.414	0.407	0.267	0.453	0.330	0.386	0.369	0.429	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من الجدول رقم (15.5) أن جميع الارتباطات بين المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وبالتالي يمكن القول أن الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار Fornell-Lacker، كما يتضح من خلال الجدول (16.5) أن جميع القيم أصغر من 0.85 ومنه الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار HTMT.

المطلب الثالث: تقييم نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الثانية

بعد القيام بالخطوة الأولى لمنهجية (Two Stage Approach) والمتمثلة في تقييم نموذج القياس الموسع نقوم بإدراج القيم المقدرة للعوامل من الدرجة الأولى كمؤشرات للمتغيرات من الدرجة الثانية ثم نقوم بتقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية الموضح في الملحق في الملحق رقم (14) وذلك من خلال تقييم عوامل التحميل وثبات الاتساق الداخلي وصلاحية التقارب والتمييز.

الفرع الأول: عوامل التحميل

نقوم من خلال هذا الفرع بعرض نتائج تقدير عوامل التحميل للمتغيرات من الدرجة الثانية الموضحة في الملحق رقم (25) والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17.5): التقدير النهائي لعوامل التحميل مؤشرات المتغيرات من الدرجة الثانية

المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل	المتغيرة	العناصر	عوامل التحميل
HRMP	LV _ Sel	0.797	Jsatisf	LV_EJS	0.864
	LV_ Rw	0.804		LV_IJS	0.884
	LV _ Tr	0.863	POS	POS_1	0.804
	LV_ Ev	0.798			
Jsec	Jsec_1	0.824		POS_3	0.833
	Jsec_2	0.764		POS_5	0.802
	Jsec_4	0.724			
Perform	LV_CP	0.833	QWL	QWL_3	0.728
	LV_CWP	0.756			
	LV_TP	0.878		QWL_4	0.796
Motiv	LV_ EM	0.771		QWL_5	0.769
	LV_FM	0.760		QWL_6	0.766
	LV_IM	0.683	Turn	Turn_1	0.888
	LV_IO	0.750		Turn_2	0.860

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم عوامل التحميل لمؤشرات المتغيرات من الدرجة الثانية أكبر من 0.70 وبالتالي فهي مقبولة احصائيا.

الفرع الثاني: ثبات الاتساق الداخلي

بعد تقيم عوامل التحميل للمتغيرات من الدرجة الثانية نقوم بتحليل ثبات الاتساق الداخلي للنموذج من خلال الاعتماد على كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability التي يجب أن تتعدى قيمتهم عتبة 0.70، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الملحق رقم (26) ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (18.5): ثبات الاتساق الداخلي لنموذج قياس المتغيرات من الدرجة الثانية

Cronbach's alpha	(rho_A)	Composite reliability	المتغيرة
0.832	0.833	0.888	HRMP_LV
0.765	0.788	0.864	JPerform_LV
0.691	0.694	0.866	JSatisf_LV
0.661	0.672	0.815	Jsec
0.729	0.738	0.830	Motiv_LV
0.744	0.747	0.854	POS
0.763	0.764	0.849	QWL
0.692	0.697	0.866	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من الجدول السابق أن ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية محقق وذلك قيم كل من معامل Cronbach's Alpha ومعامل rho_A بالإضافة إلى معامل ثبات المركبات Composite Reliability التي كانت أكبر من 0.70 لجميع المتغيرات باستثناء كل من (Turn, Jsec, Jsatisf) التي بلغت قيم معامل rho_A لها (0.697، 0.672، 0.694) على التوالي، بالإضافة لقيم معامل Cronbach's Alpha التي قدرت بـ (0.692، 0.661، 0.691) على التوالي، والتي تعتبر مقبولة احصائيا لأنها محصورة بين 0.60 و0.70 وبالتالي فهي تدخل ضمن مجال القبول لهذه المعاملات.

الفرع الثالث: صلاحية التقارب

يلخص الجدول التالي لدراسة صلاحية التقارب نموذج القياس للمتغيرات من الدرجة الثانية وذلك بالاعتماد على متوسط التباين المستخرج لعوامل التحميل (AVE) الذي يشترط أن تتعدى قيمته عتبة 0.50 لجميع المتغيرات.

الجدول رقم (19.5): متوسط التباين المستخرج لنموذج قياس المتغيرات من الدرجة الثانية

المتغيرة	Average variance extracted (AVE)
HRMP_LV	0.666
JPerform_LV	0.679
JSatisf_LV	0.764
Jsec	0.595
Motiv_LV	0.550
POS	0.661
QWL	0.585
Turn	0.764

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات أكبر من 0.50 وهي تعتبر مقبولة احصائيا.

الفرع الرابع: الصلاحية التميزية

يتم تقييم الصلاحية التمييزية للمتغيرات من الدرجة الثانية بالاعتماد على كل من اختبار Fornell–Lacker واختبار HTMT، حيث توضح الجداول التالية القيم المتحصل عليها:

الجدول رقم (20.5): اختبار Fornell-Lacker للمتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV	**0.816**							
JPerform_LV	0.588	**0.824**						
JSatisf_LV	0.651	0.593	**0.874**					
Jsec	0.539	0.570	0.532	**0.772**				
Motiv_LV	0.692	0.657	0.658	0.500	**0.742**			
POS	0.547	0.513	0.583	0.388	0.532	**0.813**		
QWL	0.606	0.668	0.639	0.475	0.635	0.511	**0.765**	
Turn	-0.368	-0.327	-0.387	-0.276	-0.309	-0.196	-0.331	**0.874**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من الجدول السابق أن جميع الارتباطات بين المتغيرات أقل من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وبالتالي يمكن القول أن الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار Fornell–Lacker.

الجدول رقم (21.5): اختبار HTMT للمتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV								
JPerform_LV	0.725							
JSatisf_LV	0.859	0.803						
Jsec	0.724	0.785	0.782					
Motiv_LV	0.877	0.850	0.907	0.705				
POS	0.692	0.667	0.811	0.545	0.706			
QWL	0.760	0.863	0.877	0.665	0.840	0.679		
Turn	0.482	0.436	0.559	0.407	0.431	0.267	0.453	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع القيم أصغر من 0.85 باستثناء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والرضا الوظيفي (JSatisf) حيث قدرت بـ 0.859، وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والتحفيز (Motiv) التي قدرت بـ 0.877 بالإضافة للعلاقة بين التحفيز (Motiv) والرضا الوظيفي (JSatisf) التي قدرت بـ0.907 والعلاقة التي تربط جودة الحياة الوظيفية (QWL) مع الرضا الوظيفي (JSatisf) التي قدرت بـ 0.877 إلا أنها تبقى ضمن المجال المقبول (أقل من 0.90)، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال نتائج اجراء الـ Bootstrapping لمعيار HTMT الموضحة في الملحق رقم (28) والتي تأكد عدم وجود القيمة

1 في المجال بمستوى ثقة 95% ومنه يمكن القول الصلاحية التميزية محققة في النموذج حسب معيار HTMT

المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي

بعد القيام بتقييم نموذج القياس للمتغيرات نقوم بتقييم النموذج الهيكلي وذلك من خلال تقييم التعدد الخطي لمتغيرات الدراسة ومعامل التحديد ومعامل حجم التأثير والقوة التنبؤية حيث سنقوم بعرض نتائج هذه الاختبارات من خلال الفروع التالية

الفرع الأول: اختبار التعدد الخطي

يعتبر اختبار التعدد الخطي الخطوة الأولى في مراحل تقييم النموذج الهيكلي وذلك من خلال الاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) الذي يجب ألا تتعدى قيمته 5 ويستحسن ألا تتعدى 3، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الملحق رقم (30)، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22.5): اختبار (VIF) للتعدد الخطي

المتغيرة	العناصر	VIF	المتغيرة	العناصر	VIF
HRMP	LV _ Sel	1.702	Jsatisf	LV_EJS	1.387
	LV_ Rw	1.716		LV_IJS	1.387
	LV _ Tr	2.180	POS	POS_1	1.515
	LV_ Ev	1.750			
Jsec	Jsec_1	1.352		POS_3	1.524
	Jsec_2	1.292		POS_5	1.422
	Jsec_4	1.242			
Perform	LV_CP	1.535	QWL	QWL_3	1.369
	LV_CWP	1.488			
	LV_TP	1.812		QWL_4	1.620
Motiv	LV_ EM	1.399		QWL_5	1.520
	LV_FM	1.354		QWL_6	1.447
	LV_IM	1.352	Turnover	Turn_1	1.388
	LV_IO	1.413		Turn_2	1.388

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) محصورة بين 1.24 و2.194 وبالتالي هي أقل من 3 ومنه يمكن القول أن النموذج خالٍ من التعدد الخطي.

الفرع الثاني: اختبار جودة النموذج

تتحدد جودة النموذج من خلال قوة المسارات المعبر عنها بالقيمة المقبولة لمعامل التحديد R^2 للمتغيرات التابعة حيث يمثل مدى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة والتي يجب أن تتعدى عتبة 0.2، بالإضافة إلى معامل التأثير f^2 الذي يعبر عن التغيير الحاصل في معامل التحديد نتيجة حذف المتغير (عدم إدخاله في النموذج) ويمثل حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، كما تعبر قيمة القوة التنبؤية Q^2 عن قدرة النموذج على التنبؤ والتي يجب أن تختلف عن الصفر، وتوضح الجداول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (23.5): اختبار معامل التحديد

المتغيرة	R-square	R-square adjusted
JPerform_LV	0.423	0.419
JSatisf_LV	0.594	0.588
Jsec	0.291	0.289
Motiv_LV	0.479	0.477
POS	0.299	0.297
QWL	0.367	0.365
Turn	0.150	0.148

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل التحديد R^2 محصورة بين 0.15 و0.59 هي تعبر على أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة متوسطة، حيث تم تفسير الرضا الوظيفي (JSatisf_LV)، التحفيز (Motiv_LV) وأداء الأفراد (JPerform_LV) في النموذج بنسبة 0.594، 0.479، 0.423 على التوالي وهي نسب عالية أما جودة الحياة الوظيفية (QWL)، الدعم التنظيمي، (POS) والأمن الوظيفي (Jsec) فقدرت بـ 0.367، 0.299، 0.291 وهي نسب متوسطة وكانت أدنى نسبة لنية ترك العمل لدى الأفراد (Turn) وقدرت بـ 0.15 وتعتبر ضعيفة إلا أنها تبقى مقبولة احصائيا.

كما يوضح الجدول التالي نتائج اختبار حجم التأثير f^2 .

الجدول رقم (24.5): اختبار حجم التأثير f^2

المسار	f^2
POS <- HRMP	0.427
QWL <- HRMP	0.579
Jsec <- HRMP	0.410
Motiv <- HRMP	0.919
Jsatisf <- HRMP	0.034
Perform <- HRMP	0.123
Jsatisf <- POS	0.063
Jsatisf <- QWL	0.063
Jsatisf <- Jsec	0.034
Jsatisf <- Motiv	0.046
Pesrform <- Jsatisf	0.133
Turnover <- Jsatisf	0.177

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 03

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل التأثير f^2 تتراوح بين 0.034 و 0.919 حيث قدر معامل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدخلات المتمثلة في كل من الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز بـ 0.427، 0.410، 0، 0.919 على التوالي وهو تأثير كبير، كما قدر معمل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بـ 0.034 و 0.123 على التوالي، بينما معامل تأثير المدخلات على الرضا الوظيفي يعتبر صغير نسبيا يتراوح بين 0.034 و0.063 إلا أنه مقبول احصائيا في حين معامل تأثير الرضا الوظيفي على أداء الأفراد ونية ترك العمل متوسط وقدر بـ 0.133، و0.177 على التوالي.

أما بالنسبة لاختبار Q^2 فيقوم بقياس القدرة التنبؤية للنموذج خارج العينة وذلك، أي من خلال البيانات التي لم يتم استخدامها لتقدير النموذج، وهو قائم على حذف مسافة (d) من البيانات ثم تقدير البيانات المتبقية وتكرر العملية إلى غاية حذف جميع البيانات وإعادة تقدير النموذج، حيث إذا كانت قيم Q^2 الناتجة أكبر من 0 فهذا دليل على أن المتغيرات الخارجية لها أهمية تنبؤية للمتغيرات الداخلية قيد الدراسة.

كما يسمح حجم التأثير q^2 بتقييم مساهمة المتغيرات الخارجية في قيمة Q^2 للمتغير الكامن الداخلي، ويعتبر كمقياس نسبي للأهمية التنبؤية، تشير قيم q^2 البالغة 0.02 و0.15 و0.35 على التوالي إلى أن المتغير الخارجي له أهمية تنبؤية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة لمتغير داخلي معين[1].

تحصلنا على البيانات الموضحة في الملحق رقم (33) والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي

الجدول رقم (25.5): اختبار القدرة التنبؤية Q^2

Q^2	المتغيرة
0.342	JPerform_LV
0.421	JSatisf_LV
0.284	Jsec
0.475	Motiv_LV
0.295	POS
0.362	QWL
0.119	Turn

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 03

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم Q^2 تتراوح بين 0.119 و0.475 وبالتالي هي تختلف عن الصفر وهذا دليل على قدرة النموذج على التنبؤ خارج العينة.

الجدول رقم (26.5): اختبار حجم التأثير q^2

	Jsatisf	Jperform
HRMP	-0,225	-0,208
POS	0,001	
QWL	0,000	
Jsec	-0,001	
Motiv	0,001	
Jsatisf		0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 03

[1] Hair Jr. J.F et al, (2017 a), P 216

يتم حساب حجم التأثير q^2 يدويا من خلال تقدير النموذج مع جميع المتغيرات وحساب قيمة $Q^2_{include}$ ثم حذف المتغيرات المستقلة وإعادة تقدير النموذج وحساب $Q^2_{excluded}$ ثم حساب حجم التأثير بالاعتماد على العلاقة:

$$q^2 = (Q^2_{included} - Q^2_{excluded}) / 1 - Q^2_{included}$$

حيث أظهرت النتائج المتحصل عليها أن جميع قيم q^2 أصغر من 0.02 وبالتالي المتغيرات الخارجية لا تساهم في القدرة التنبؤية للمتغيرات الداخلية.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث الأخير باختبار الفرضيات لتأكيد النموذج التصوري المقترح، ومناقشة مختلف النتائج المتحصل عليها، بالإضافة لعرض مختلف المساهمات والاضافات التي تقدمها دراستنا على المستوى النظري والمنهجي والتطبيقي، وآفاق وحدود الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

بعد تقييم كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي وقبولهما احصائيا سنقوم من خلال ما يلي باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج.

الفرع الأول: اختبار العلاقات المباشرة

نقوم في هذه المرحلة باختبار معنوية معاملات المسارات والتي تمثل الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة حيث يوضح الجدول التالي قيمة المعاملات والانحراف المعياري لها بالإضافة لقيمة T Statistics و P Values وكذا مجالات الثقة التي تحصلنا عليها عن طريق عملية Bootstaping التي يقوم بها برنامج SmartPls لـ 5000 عينة جزئية عند مستوى ثقة 95%، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الملحق رقم (34) و(35) والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27.5): اختبار فرضيات العلاقات المباشرة

المسار	β	STDEV	T-stat	P values	مجالات الثقة	
					2.5%	97.5%
POS <- HRMP : **$H_{1.1}$**	0.547	0.040	13.642	0.000	0.467	0.623
QWL <- HRMP : **$H_{1.2}$**	0.606	0.037	16.310	0.000	0.533	0.678
Jsec <- HRMP : **$H_{1.3}$**	0.539	0.041	13.135	0.000	0.460	0.620
Motiv <- HRMP : **$H_{1.4}$**	0.692	0.028	24.336	0.000	0.636	0.747
JSatisf <- HRMP : **H_2**	0.182	0.057	3.215	0.001	0.075	0.298
Perform <- HRMP : **H_3**	0.351	0.060	5.865	0.000	0.236	0.471
Jsatisf <- POS : **$H_{4.1}$**	0.201	0.045	4.480	0.000	0.114	0.287
Jsatisf <- QWL : **$H_{4.2}$**	0.224	0.052	4.320	0.000	0.123	0.325
Jsatisf <-Jsec : **$H_{4.3}$**	0.145	0.043	3.401	0.001	0.062	0.231
Jsatisf <- Motiv : **$H_{4.4}$**	0.210	0.052	4.039	0.000	0.112	0.315
Perform <- JSatisf : **H_5**	0.365	0.060	6.116	0.000	0.244	0.477
Turnover <- Jsatisf : **H_6**	-0.387	0.048	8.156	0.000	-0.479	-0.294

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم المعاملات معنوية ومقبولة إحصائية حيث قيمة T Statistics أكبر من 1.96 وقيمة P Values أقل من 0.05، كما يخلو مجال الثقة لاختبار Bootstaping من القيمة صفر.

نلاحظ وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على المدخلات المتمثلة في تصورات الأفراد، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.547، 0.606، 0.539، 0.692) على الترتيب وبالتالي فإن الفرضيات ($H_{1.1}$، $H_{1.2}$، $H_{1.3}$، $H_{1.4}$) مثبتة.

أي أنه زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة تؤدي لارتفاع المدخلات المتمثلة في تصورات الأفراد، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز بـ 0.547، 0.606، 0.539، 0.692 على الترتيب.

كما يوجد أثر إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.182، 0.351) وبالتالي فإن الفرضيات (H_2، H_3) مثبتة.

أي أنه زيادة ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة تؤدي لارتفاع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بـ 0.182، 0.351على التوالي.

بالإضافة إلى ذلك تؤثر مدخلات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تصورات الأفراد، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز إيجابا على الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.201، 0.224، 0.145، 0.210) على الترتيب وبالتالي فإن الفرضيات ($H_{4.1}$، $H_{4.2}$، $H_{4.3}$، $H_{4.4}$) مثبتة.

أي أنه زيادة مدخلات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تصورات الأفراد، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، بوحدة واحدة تؤدي لارتفاع الرضا الوظيفي للأفراد بـ 0.201، 0.224، 0.145، 0.210 على الترتيب

كما يؤثر الرضا الوظيفي إيجابا على الأداء الوظيفي وسلبا على نية ترك العمل لدى الأفراد حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.365، – 0.387) وبالتالي فإن الفرضيات (H_5، H_6) مثبتة.

أي أنه زيادة الرضا الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي لارتفاع الأداء الوظيفي للأفراد بـ 0.365 وتخفيض نية ترك العمل لدى الأفراد بـ 0.387.

الفرع الثاني: اختبار العلاقات غير المباشرة

بعد القيام باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات المباشرة بين المتغيرات نقوم فيما يلي باختبار العلاقات غير المباشرة المتمثلة في اختبارات الوساطة حيث يوضح الجدول التالي قيمة **الأثر الكلي** لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي دون إدخال المتغيرات الوسيطية في العلاقة، كما يوضح **الأثر المباشر** لممارسات إدارة الموارد البشرية على

الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي مع ادخال المتغيرات الوسيطية، بالإضافة **للأثر غير المباشر** لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي عبر المتغيرات الوسيطية.

كما قمنا من خلال هذا الجدول بعرض قيمة المعاملات والانحراف المعياري لها بالإضافة لقيمة T Statistics و P Values وكذا مجالات الثقة التي تحصلنا عليها عن طريق عملية Bootstaping التي يقوم بها برنامج SmartPls لـ 5000 عينة جزئية عند مستوى ثقة 95%، وتحصلنا على النتائج الوضحة في الملاحق رقم (36)، (37)، (38)، (39)، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28.5): اختبار فرضيات الوساطة

المسار المباشر	الأثر الكلي	T-Stat	P-Values	الأثر المباشر	T-Stat	P-Values	المسار غير المباشر	الأثر غير المباشر	T-Stat	P-Values	مجالات الثقة	
											2.5%	97.5%
Jsatisf <- HRMP	0.651	19.964	0.000	0.182	3.215	0.000	Jsatisf <- POS <- HRMP : **$H_{7.1}$**	0.110	4.301	0.000	0.061	0.161
							Jsatisf <- QWL <- HRMP : **$H_{7.2}$**	0.136	4.192	0.000	0.075	0.201
							Jsatisf <- Jsec <- HRMP : **$H_{7.3}$**	0.078	3.272	0.000	0.033	0.127
							Jsatisf <- Motiv <- HRMP : **$H_{7.4}$**	0.145	3.924	0.000	0.077	0.222
Perform <- HRMP	0.588	15.756	0.000	0.351	5.865	0.000	Perform <- JSatisf <- HRMP : **H_8**	0.066	3.436	0.000	0.028	0.104
							Perform <- JSatisf <- POS <- HRMP : **$H_{9.1}$**	0.040	3.368	0.000	0.019	0.066
							Perform <- Jsatisf <- QWL <- HRMP : **$H_{9.2}$**	0.050	3.298	0.000	0.022	0.081
							Perform <- Jsatisf <- Jsec <- HRMP : **$H_{9.3}$**	0.029	2.596	0.000	0.010	0.053
							Perform <- Jsatisf <- Motiv <- HRMP : **$H_{9.4}$**	0.053	3.178	0.001	0.025	0.090

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم معاملات معنوية ومقبولة إحصائية حيث قيمة T Statistics أكبر من 1.96 وقيمة P Values أقل من 0.05، كما يخلو مجال الثقة لاختبار Bootstaping من القيمة صفر.

نلاحظ وجود أثر كلي إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للأفراد قدر بـ (β = 0.651) والذي ينقسم إلى أثر مباشر قدر بـ (β = 0.182) وأثر غير مباشر ينتقل عبر المتغيرات الوسيطية –المدخلات– المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.110، 0.136، 0.078، 0.145) على الترتيب وبالتالي فإن الفرضيات ($H_{7.1}$، $H_{7.2}$، $H_{7.3}$، $H_{7.4}$) مثبتة.

كما نلاحظ وجود أثر كلي إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد قدر بـ (β = 0.588) والذي ينقسم إلى أثر مباشر قدر بـ (β = 0.351) وأثر غير مباشر ينتقل من خلال الوساطة البسيطة للرضا الوظيفي الذي قدر بـ (β = 0.066) بالإضافة للوساطة المزدوجة للرضا الوظيفي والمدخلات المتمثلة في تصورات الأفراد، جودة الحيات الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز حيث قدرت قيمة المعالم بـ (β = 0.040، 0.050، 0.029، 0.053) على الترتيب وبالتالي فإن الفرضيات (H_8، $H_{9.1}$، $H_{9.2}$، $H_{9.3}$، $H_{9.4}$) مثبتة.

حيث يلخص الجدول التالي الفرضيات المتعلقة بالعلاقات السببية المباشرة:

الجدول رقم (29.5): الفرضيات المتعلقة بالعلاقات السببية المباشرة

رقم الفرضية	مضمون الفرضية	النتيجة
الفرضية رقم (01)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي والتحفيز.	**مثبتة**
الفرضية رقم (1.1)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على الدعم التنظيمي المدرك للأفراد.	**مثبتة**
الفرضية رقم (2.1)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ايجابا على جودة الحياة الوظيفية للإفراد.	**مثبتة**
الفرضية رقم (3.1)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على تصورات الأفراد حول الأمن الوظيفي في المؤسسة.	**مثبتة**
الفرضية رقم (4.1)	تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على تحفيز الأفراد في المؤسسة.	**مثبتة**
الفرضية رقم (02)	تُؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابيا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (03)	تُؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية إيجابا على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (04)	تؤثر مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية ايجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (1.4)	يؤثر الدعم التنظيمي المدرك إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (2.4)	تؤثر جودة الحياة الوظيفية إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (3.4)	يؤثر الأمن الوظيفي إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (4.4)	يؤثر التحفيز إيجابا على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (05)	يؤثر الرضا الوظيفي إيجابا على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (06)	يؤثر الرضا الوظيفي سلبا على نية الأفراد في ترك العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

ويمكن تلخيص الفرضيات المتعلقة بالوساطة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (37.5): الفرضيات المتعلقة بالعلاقات غير المباشرة

رقم الفرضية	مضمون الفرضية	النتيجة
الفرضية رقم (07)	تتوسط مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية العلاقة بين الممارسات المطبقة والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (1.7)	يتوسط الدعم التنظيمي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (2.7)	يتوسط الأمن الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (3.7)	تتوسط جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (4.7)	يتوسط التحفيز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (08)	يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (09)	توجد علاقة وساطة مزدوجة لمدخلات نظام إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (1.9)	توجد علاقة وساطة مزدوجة للدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (2.9)	توجد علاقة وساطة مزدوجة لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (3.9)	توجد علاقة وساطة مزدوجة للأمن الوظيفي والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**
الفرضية رقم (4.9)	توجد علاقة وساطة مزدوجة للتحفيز والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	**مثبتة**

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

بعد اختبارنا للفرضيات المقترحة والتحقق من صحتها وإثباتها تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في تحديد كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلنا إلى النموذج النهائي للدراسة والمتمثل في المسار الذي يمكن من خلاله لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على ممارساتها المتمثلة في عملية الاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمكافآت، التنمية والتدريب، تقييم الأداء، التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد وتحسينه، وذلك عن طريق مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، الأمن الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، والتحفيز، كما يؤثر الرضا الوظيفي بدوره على الأداء الوظيفي للأفراد ونيتهم لترك العمل، وهو ما يؤكد ما جاءت به نظريات المنفعة المتبادلة بشكل عام ونظرية التبادل الاجتماعي بشكل خاص، حيث أن التزام المؤسسة تجاه أفرادها من خلال التطبيق الفعال لممارساتها، والعمل على تزويدهم بجملة من المدخلات التي ترفع من الدعم التنظيمي المدرك لديهم من خلال زيادة وعيهم بتقدير المؤسسة لجهودهم المبذولة في العمل، وتوفير مناخ عمل ملائم عن طريق تحسين جودة الحياة الوظيفية، وضمان الاستقرار والأمن الوظيفي، بالإضافة للعمل على زيادة مستويات التحفيز مما يرفع من معدلات الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي سينعكس ذلك على سلوك الأفراد في المؤسسة حيث سيقومون في المقابل بتقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

كما تطابقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Larrot F et al. 2016) في الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الدعم التنظيمي والأمن الوظيفي للأفراد في المؤسسة بالإضافة لدورهم كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للأفراد الذي يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة وبالتالي أكدت ما جاءت به نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال زيادة رضا الأفراد وتحسين أدائهم في المؤسسة نتيجة التزامها بوعودها اتجاههم وتوفير ظروف العمل الملائمة.

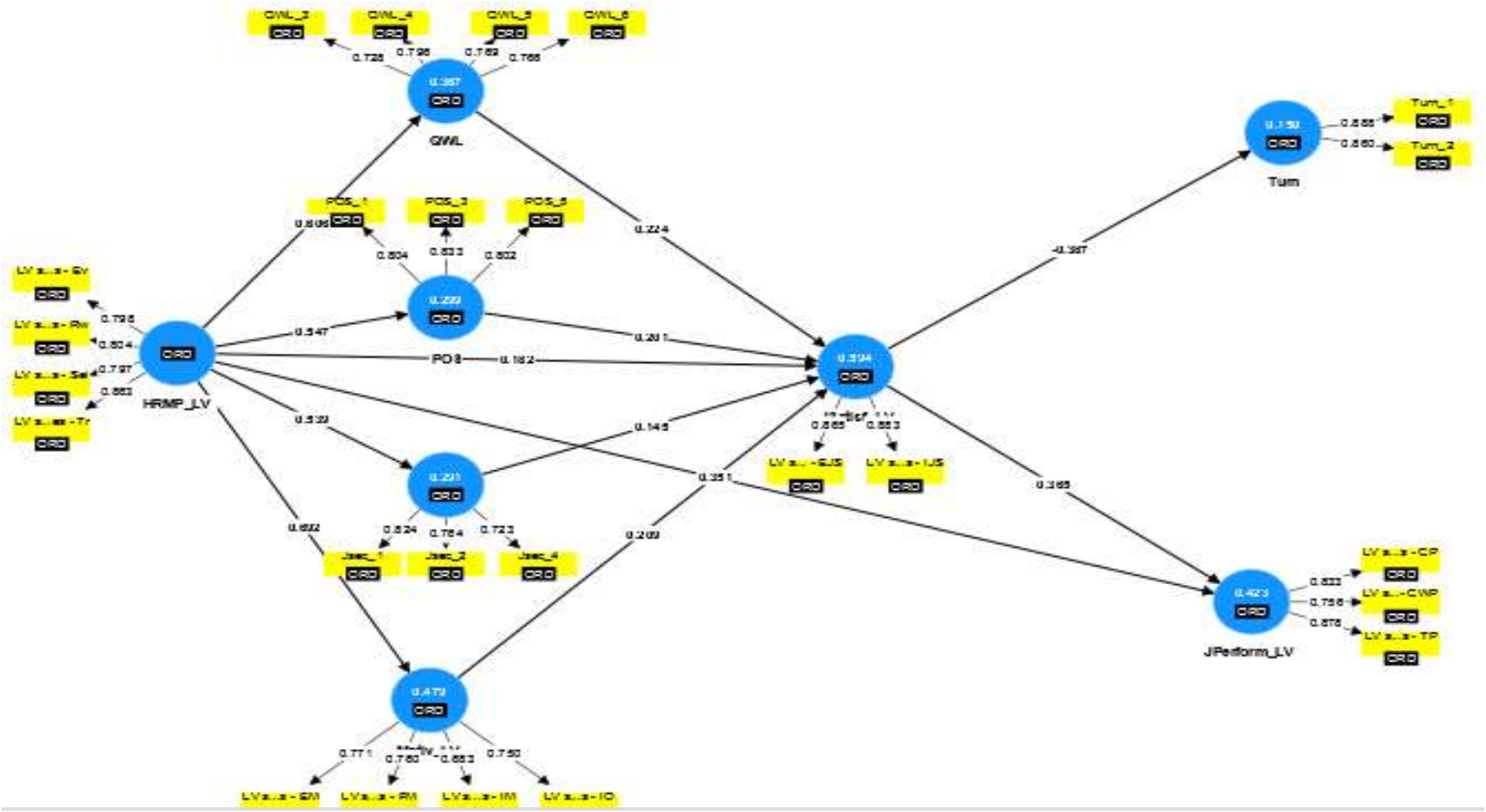
بالإضافة إلى ما سبق تطابقت النتائج المتحصل عليها مع دراسة (BAYARÇELIK E. B, 2016) في وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي للأفراد ونيتهم في ترك العمل مما يؤكد أن

تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأفراد يخفض من معدل دوران العمال وبالتالي يؤدي استقرار في العمالة لدى المؤسسة وحفاظها على مواردها البشرية.

كما اتفقت النتائج المتوصل إليها مع دراسة (Allen D. G, et al, 2003) في الأثر الايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي مما يؤدي لتخفيض معدل دوران العمل، وبالتالي أكدت على الدور الوسيطي للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارات البشرية ونيتهم لترك العمل.

حيث يوضح الشكل التالي النموذج النهائي للدراسة المتحصل عليه بالاعتماد على برنامج SmartPls:

الشكل رقم (5.5): النموذج النهائي للدراسة المتحصل عليه باستعمال SmartPls 4



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPls 4

المطلب الثاني: الإضافات المحققة في البحث

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض الإضافات المحققة من خلال هذه الدراسة حيث قمنا بتقسيمها الى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في الإضافات النظرية، الإضافات المنهجية وأخيرا الإضافات التطبيقية وسنحاول شرح كل عنصر من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: الإضافات النظرية

يعد اثبات الفرضية (7)، (8)، (9) نتيجة مهمة لكل من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والمطبقين لها، حيث اقتصرت الدراسات السابقة خاصة المحلية على دراسة العلاقة المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وبالتالي فإن إثبات وجود أثر كلي ينقسم لأثر مباشر وأثر غير مباشر عن طريق متغيرات وسيطية مثل الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز إضافة حقيقية في هذا المجال لفهم وتفسير كيف يتم هذا التأثير.

الفرع الثاني: الإضافات التطبيقية

تتمثل الإضافات التطبيقية لهذه الدراسة في الطرق الإحصائية المستخدمة لإثبات مختلف الفرضيات والتوصل للنموذج النهائي للدراسة، وذلك لأن الدراسات الكمية الحديثة التي قدمت على مستوى الدول المتقدمة لم تعد تعتمد على التحليل الاستكشافي باستعمال SPSS فقط او تحليل التباين لاختبار الفرضيات بل أصبحت تعتمد على نماذج المعادلات الهيكلية باعتبارها الجيل الثاني للتقنيات الاحصائية، وما تقدمه من مزايا من خلال دراسة عدة علاقات وعدة متغيرات داخلية في آن واحد، بالإضافة للأخذ بعير الاعتبار أخطاء القياس.

كما اعتمدنا في دراستنا على طريقة (PLS-SEM) لإثبات آثار الوساطة بعد الانتقادات التي قدمت لكل من طريقة (Baron et Kenny, 1986) التي استخدمت لعدة سنوات في اختبار آثار الوساطة ثم طريقة (Preacher et Hayes, 2004) التي اعتمد على الـ Bootstarp الذي يعتبر أكثر فعالية من اختبار Sobel ورغم الامتيازات التي قدمتها "Macro PROCESS" والكم الهائل من الدراسات التي اعتمدت عليها لاختبار آثار الوساطة والتعديل إلى أنه تم انتقادها خاصة

عند تقدير نماذج ذات متغيرات كامنة بسبب تقديرها للمعادلات بطريقة منفصلة دون بقية النموذج وعدم أخذها بعين الاعتبار أخطاء القياس.

الفرع الثالث: الإضافات الميدانية

تتعلق هذه الإضافات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تمكنا من خلال بحثنا من التوصل إلى نتائج مهمة على المستوى الميداني والتي يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- إثبات الدور المهم لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة عملية الاختيار والتعين، نظام الأجور والمكافآت، التدريب والتنمية، تقييم الأداء حيث تلعب دورا أساسيا في زيادة الدعم التنظيمي للأفراد وتحسين جودة الحياة الوظيفية والأمن الوظيفي للأفراد في المؤسسة كما ترفع من مستوى التحفيز لديهم بالإضافة لتحسينها للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد.
- إثبات الأثر الإيجابي الذي يقوم به كل من الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي والتحفيز في التحسين من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة.
- إثبات الدور المهم الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي وتخفيض دوران العمال.
- تحديد النموذج أو المسار الذي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد عليه للتأثير على الأداء الوظيفي للأفراد بطرق مباشرة وغير مباشرة وبالتالي التمكن من تحسينه وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: حدود وآفاق الدراسة

تحتوي دراستنا كأي دراسة أخرى على مجموعة من الحدود التي يجب ذكرها لكي يكون هناك مجال لفتح آفاق جديدة للدراسة في المستقبل

الفرع الأول: حدود الدراسة

يمكن حصر الحدود التي يعاني منها بحثنا في حدود نظرية وأخرى تطبيقية، حيث تتمثل الحدود النظرية حسب ما هو موضح في الإطار النظري المدروس أن هناك متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، المناخ التنظيمي، والعقد النفسي والتي يمكن تتدخل وتؤثر في العلاقة السببية

الموجودة أو إدخالها كمتغيرات وسيطية لتفسير كيفية تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد وخاصة أن علاقة الوساطة التي توصلنا إليها هي وساطة جزئية مما يعني أنه يوجد متغيرات وسيطية أخرى لم نقم بإدراجها في النموذج المدروس، كما يمكن ادخال متغيرات معدلة لدراسة أثرها على قوة العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك تبدي دراستنا حدود تطبيقية تتعلق بالعينة المدروسة، وعدد الولايات التي شملتها الدراسة، ورغم اعتمادنا على استمارة الكترونية لصعوبة تنقلنا للمؤسسات الاقتصادية بسبب الأوضاع الصحية المتعلقة بجائحة كورونا، واجهنا صعوبة في التحصل على المعلومات بسبب رفض العديد من المؤسسات الإجابة على الاستبيان، وخاصة دليل المقابلة حيث اعتبرت الأسئلة تتعلق بمعلومات سرية تخص استراتيجية المؤسسة.

الفرع الثاني: آفاق الدراسة

بعد عرضنا للإضافات المحققة في هذه الدراسة وكذا الحدود التي تعاني منها، سنحاول من خلال ما يلي عرض آفاق البحث التي يمكن فتحها لمواصلة هذا الموضوع في المستقبل:

- من خلال نتائج الوساطة الجزئية التي تحصلنا يتبين لنا أن هناك متغيرات وسيطية أخرى يمكن ادراجها في النموذجة لتفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي مثل العقد النفسي أي ارتباط الفرد بمؤسسته والعدالة التنظيمية؛
- ادخال متغيرات معدلة لدراسة أثرها على شدة العلاقة الموجودة مثل الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يرفع من قوة العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الأفراد؛
- إضافة متغيرات أخرى مثل معدلات التغيب لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من معدلات غياب الأفراد في المؤسسة، وأداء المؤسسة لقياس أثر الأداء الوظيفي على أداء المؤسسة،
- أما على المستوى التطبيقي فيمكن فتح آفاق جديدة من خلال الاعتماد على طرق إحصائية أخرى لتقدير نماذج المعدلات الهيكلية مثل طريقة (CB-SEM) ومقارنتها مع النتائج المتحصل عليها باستعمال طريقة (PLS-SEM).

خلاصة الفصل الخامس

قمنا من خلال هذا الفصل الخامس والأخير من هذه الدراسة بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال القيام بمقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية لاكتشاف واقع ومدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالإضافة للمحددات الرئيسية للإدارة الجيدة للموارد البشرية من وجهة نظرهم حيث توصلت نتائج المقبلات لإجماع المديرين على أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تعبيرهم عن المكانة الاستراتيجية التي تحتلها في المؤسسة، إلا انه على أرض الواقع وجدنا نقص في تطبيق الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واقتصر دورها في الغلب على القيام بالمهام التقليدية.

كما قمنا من خلال المبحث الثاني بعرض نتائج الدراسة الكمية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد حيث اعتمدنا على نماذج المعادلات الهيكلية التي ينصح بها عادة في هذا النوع من الدراسات حيث قمنا بتقييم نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على عدة والتأكد أنه مقبول احصائيا.

في الأخير قمنا باختبار صحة الفرضيات المقترحة وتأكيد وجود العلاقات السببية المباشرة من خلال الأثر الايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على المدخلات والرضا والأداء الوظيفي للأفراد، والأثر السلبي لممارسات إدارة الموارد البشرية على دوران العمال، بالإضافة لتأكيد وجود آثار وسيطية للدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، التحفيز والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما قمنا بعرض النموذج النهائي للدراسة والإضافات التي حققها البحث، وكذا حدود وآفاق الدراسة التي يمكن من خلالها فتح مواضيع جديدة في المستقبل.

خاتمة

أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن بحاجة ماسة للبحث عن سبل البقاء خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال والتي تمتاز بعدم الثبات والمنافسة القوية، لذا تسعى جاهدة للحفاظ على مواردها المادية وخاصة البشرية التي أصبح من المتعارف عليه اليوم أنها أهم مورد تعتمد عليه المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها، كما أن طريقة التعامل مع هذا المورد تغيرت فبعدما كان يعتبر أحد عوامل الإنتاج كانت الإدارة تصب اهتمامها على العناصر التقنية أما اليوم فتبنت المؤسسات استراتيجيات حديثة للاهتمام به والحفاظ عليه كونه يشكل الميزة التنافسية التي تعتمد عليها.

كان الهدف الرئيسي لدارستنا تحديد المسار أو النموذج الأمثل الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية الاعتماد عليه للتأثير على الأداء الوظيفي لأفرادها وبالتالي التمكن من تحسينه مما يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة بصورة عامة، حيث قمنا من خلال المقدمة العامة بطرح مجموعة من الفرضيات المبدئية للإجابة على إشكالية الدراسة، وبعد التعمق من خلال التطرق إلى الإطار النظري وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ثم عرض نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتقسيم هذه الفرضيات لمجموعتين أساسيتين:

-**الفرضيات المتعلقة بالآثار المباشرة:** والمتمثلة في الفرضية الأولى والمتعلقة بوجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المدخلات المتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، والتحفيز، بالإضافة للفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقتين بالأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والفرضية الرابعة المتعلقة بالأثر الإيجابي لمدخلات إدارة الموارد على الرضا الوظيفي، والفرضيتين الخامسة والسادسة المتعلقتين بالأثر الإيجابي للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي والسلبي على دوران العمال، والتي تمكنا من إثباتها كاملة.

-**الفرضيات المتعلقة بالآثار غير المباشرة** عن طريق المتغيرات الوسطية والمتمثلة في الفرضية السابعة والمتعلقة بالأثر الوسيطي لمدخلات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والفرضية الثامنة المتعلقة بالأثر الوسيطي للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وأخيرا الفرضية التاسعة المتعلقة بالوساطة المزدوجة

لمدخلات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، والتي تمكنا من اثباتها كاملة.

كما قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين، **القسم الأول نظري** تطرقنا فيه لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها والوظائف الإدارية التي تقوم بها كما قمنا بعرض أهم النظريات المفسرة لسلوك الأفراد للتمكن من تحديد كيفية التأثير عليه، بالإضافة لأهم التوقعات المنتظرة من إدارة الموارد البشرية والتطبيقات الحديثة التي تقوم بها والآفاق والتحديات التي تواجهها، كما قمنا بالتطرق لمسار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق تقسيمه إلى ثلاثة أقسام رئيسية : القسم الأول ويتمثل في الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ألا وهي عملية الاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمكافآت، عملية التنمية والتطوير، وعملية تقديم الأداء، ثم القسم الثاني والذي يتمثل في مجموعة من الالتزامات أو المدخلات التي تحرص إدارة الموارد البشرية على تقديمها لأفرادها والمتمثلة في الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، التحفيز وفي الأخير المخرجات التي تتحصل عليها والمتمثلة في الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي ودوران العمال.

أما **القسم الثاني تطبيقي** فقد خصصناه لعرض منهجية الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات ثم بناء النموذج التصوري وعرض الأدوات المستعملة في جمع المعطيات المتمثلة في سلالم القياس للمتغيرات التي مكنتنا من بناء الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في دراسة الكمية الموجهة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للأفراد ودليل المقابلة الذي اعتمدنا عليه في دراستنا النوعية الموجهة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية لتحديد تصورات والإجراءات والاستراتيجيات المعتمدة في مؤسساتهم.

كما قمنا بعرض الطريقة الإحصائية المعتمدة لدراسة وتحليل النتائج والمتمثلة في نماذج المعادلات الهيكلية وقد تم اختيارها لما تتمتع به من خصوصية مقارنة بالطرق الأخرى وملاءمتها لهذا النوع من المتغيرات الكامنة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة وقدرتها على قياسها وتقديم نتائج تتميز بالدقة، كما تعتبر هذه الطريقة حديثة الاستعمال خاصة في الدراسة المحلية التي تقتصر على تحليل التباين ودراسة العلاقات المباشرة فقط.

وفي الأخير قمنا بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة النوعية الكمية وتفسيرها ومقارنتها بالنتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة التي طبقت على عينات مختلفة كما قمنا بعرض الإضافات التي حققتها هذه الدراسة والحدود التي تعاني منها والآفاق المستقبلية للبحث التي تفتحها.

وعليه ومن خلال هذين القسمين المتكاملين استطعنا استخراج جملة من النتائج سواء على المستوى النظري أو الميداني والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

بالنسبة للجانب النظري: تمكنا من خلال الإطار النظري لهذه الدراسة استخلاص النقاط الأساسية التالية:

- يعد التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من أهم التغيرات الحديثة في حياة المؤسسات المعاصرة، كونه يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية؛ أين بات ينظر إليها على أنها شريكا أساسيا وأصل استراتيجيا من أصول المؤسسة وموجها أساسيا للأداء فيها ومصدرا حقيقياً لخلق القيمة؛
- تعددت النظريات المفسرة لسلوك الأفراد وتقسيماتها وطريقة تناولها للموضوع إلى أنها أجمعت على ضرورة المورد البشري كونه أحد الدعائم التي يمكن من خلال التأثير على أداء المؤسسة ككل
- تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي أحدث إدخالها نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها ثورة إدارية جديدة وفلسفة تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة ككل والتطور المستمر في العمليات من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين وتوقعاتهم.
- تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من التحديات التكنولوجية والبيئية والتنظيمية، وهذا نتيجة لتطور محيط العمال والدور الذي ألقاه على عاتقها لإدارة أهم مورد تمتلكه المؤسسة.
- تمثل عملية التوظيف ودفع الأجور، تنمية وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أهم الممارسات الرئيسة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- تختلف درجة الدعم التنظيمي المدرك من فرد لآخر، حيث تتكون لدى الأفراد معتقدات حول مدى اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم وتقدير جهودهم المبذولة لتحقيق أهدافهم، وبالتالي الدعم التنظيمي يؤكد على أن توقع الفرد بأن زيادة جهوده في العمل لإنجاز ما هو مطلوب منه سيتم مكافأتها وتقديرها ماديا ومعنويا يؤدي إلى زيادة التزامه وولائه للمؤسسة والرفع من أدائه.

- تعد جودة الحياة التنظيمية مؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المؤسسة، والتي تعكس نتائج ملموسة من حيث نجاحها واستقرارها في ظل التغيرات المحيطة بها.

- حضي الرضا الوظيفي بأهمية بالغة، كون أن المؤسسات تعتبره غاية ووسيلة لتحقيق فعاليتها، ومؤشر نستطيع من خلاله التنبؤ على سلوكيات الأفراد.

- تهدف المؤسسات إلى التأثير على الأداء الوظيفي لأفرادها والعمل على التحسين والتطوير المستمر له، والاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه، وذلك لأهميته في ازدهار المؤسسة واستمراريتها الذي يعتمد بدرجة كبيرة على أداء أفرادها باعتبارهم مركز قوتها،

- يعتبر دوران العمال متغير تهدف المؤسسة إلى سيطرة عليه لأنه يعبر عن مدى استقرارية المرود للبشري لديها، كما يمثل مؤشر عن الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

بالنسبة للجانب الميداني: قمنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة من دراسة تصورات المديرين حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من جهة وتصورات الأفراد من جهة أخرى مما مكننا من استخلاص النقاط الأساسية التالية:

- لا تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على الاستراتيجيات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بعملية اختيار وتعيين الأفراد مثل دليل المقابلة والاختبارات والمعايير المدروسة للاختيار رغم وعيهم بحساسية هذه الخطوة في تشكيل المورد البشري للمؤسسة، كما أنها لا توفر شبكة لتحديد الأجور والمكافآت، لم تقم بتصميم برامج لتكوين وتطوير مواردها البشرية من ولا نظام لتقييم أدائهم الذي يمكنها لها بتحديد الاحتياجات التكوينية وكيفية توزيع الترقيات والمكافآت.

- لم تركز أغلب المؤسسات على بناء استراتيجيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة الأمن الوظيفي للأفراد وتحفيزهم كما أنها لم تهتم بتصوراتهم حول تقديرها لجهودهم المبذولة.

- لم تقم أغلب المؤسسات الاقتصادية باتخاذ إجراءات لتحسين الرضا الوظيفي لأفرادها ولم تقم بقياس أداء الأفراد وتحسينه، كما أنها لم تعمل على تبني استراتيجيات لتخفيض معدل دوران العمال رغم وعيها بأهميته والتكاليف التي يحملها للمؤسسة.

- كما توصلنا من خلال دراستنا لتصورات الأفراد لوجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في عملية الاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمكافآت، التنمية والتدريب وتقييم الأداء على الدعم التنظيمي للأفراد وتحسين تصوراتهم حول الأهمية التي تقدمها المؤسسة لجهودهم المبذولة لتحقيق أهدافها، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة لزيادة الأمن الوظيفي لديهم وشعورهم بالاستقرار، كما ترفع من مستويات التحفيز لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم وتساهم في تحسين معدلات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لديهم.

- يؤثر كل من الدعم التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الأمن الوظيفي، التحفيز في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأفراد الذي يحسين بدوره مستوى الأداء الوظيفي لديهم ويخفض من نيتهم في ترك المؤسسة وبالتالي يقلل من معدل دوران العمال.

تعتبر هذه النتائج إضافة في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تجمع بين تصورات الأفراد والمديرين بالإضافة لاعتمادها على تقنيات الجيل الثاني من الطرق الإحصائية المتمثلة في نماذج المعادلات الهيكلية والتي تمكن من قياس متغيرات غير مشاهدة والحصول على نتائج دقيقة بالإضافة لتفسير الأثر الموجود بين المتغيرات من خلال تقدير الأثر الكلي وتقسيمه لأثر مباشر وغير مباشر مما يساهم في الفهم الدقيق للعلاقات الموجودة بين المتغيرات وكيفية التأثير عليها، وبالتالي يساعد على بناء النموذج الأمثل الذي يمكن من اتخاذ القرارات اللازمة.

كما فتحت دراستنا عدة آفاق للبحث يمكن من خلال الاستمرار وتطوير نماذج أخرى من خلال ادخال متغيرات إضافية لتفسير العلاقة الموجودة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأداء الوظيفي مثل الالتزام التنظيمي، والعقد النفسي، أساليب القيادة.

في الأخير وبناء على مختلف النتائج التي توصلنا إليها حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا أنها ضرورية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من تحسين الأداء الوظيفي لأفرادها:

- الاعتماد على دليل مقابلة واختبارات مدروسة مسبقا للقيام بعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة باعتبارها حجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الاقتصادية.
- تصميم نظام للأجور فعال وعادل من خلال اعتماد شبكة للأجور مبنية بطريقة مدروسة على أساس استراتيجيات المؤسسة والأجور في سوق العمل وفي المؤسسات المنافسة لها بصورة خاصة لتجنب ترك العمال للمؤسسة باعتبارهم يمثلون الميزة التنافسية لها.
- تصميم برنامج للتكوين من خلال الاعتماد على تحديد الاحتياجات التكوينية والناتجة عن الانحرافات في الأداء والعقبات التي تواجه الأفراد والتي تهدف لتحسين كفاءاتهم للتمكن من القيام بالمهام المطلوبة منهم كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية الإشراف على تطبيق هذه البرامج وتقييم نتائجها بصورة دورية
- الاعتماد على نظام لتقييم الأداء وذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة من الأفراد وآجال تسليمها بالإضافة لتطوير مؤشرات قياسها ومراقبة إنجازها بصورة دورية للتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم وتصحيح الانحرافات بالإضافة لاستغلال نتائج التقييم في تحديد الزيادات في الجور والترقيات.
- اعتماد برامج محددة لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد من خلال الحرص على تقييم جهود الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم المكافآت المادية والمعنوية.
- الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد من خلال تحسين ظروف العمل والحرص على توفير سبل الراحة للأفراد بالإضافة للحرص على بيئة عمل مناسبة خالية من النزاعات والمشاكل بين الأفراد وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد.
- ضمان الأمن الوظيفي للأفراد في المؤسسة من خلال القيام بتعريف الأفراد بالقانون الداخلي للمؤسسة والعقوبات التي يمكن التعرض لها في حالة الاخلال به وعدم اللجوء للفصل إلا في حالة الأخطاء من الدرجة الثالثة.

- الاهتمام تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

- الاهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد من خلال الاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم ومحاولة حلها والاعتماد على إجراءات محددة لتحسين الرضا الوظيفي مثل المراجعة الدورية للأجور القيام بالدورات التكوينية والترقيات لتمكين الأفراد من التطور وتحسين مسارهم الوظيفي.

- الاهتمام بتوجيه جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم وتقييم الأداء بصورة دورية.

حساب معدلات دوران العمال والعمل على تخفيضها لتفادي فقدان الكفاءات في المؤسسة.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- إبراهيم عيسى عثمان، **النظرية الاجتماعية المعاصرة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

2- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

3- احمد ماهر، **نظام الأجور والتعويضات**، الدار الجامعية، مصر، 2010.

4- أحمد رشيد، عطية حسين، **مقدمة في الادارة**، درار النهضة، لبنان، 1995.

5- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، **الاتجاهات الحديثة في التدريب**، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

6- الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

7- أمبن ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، مصر، 1998.

8- بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

9- جاد الرب سيد أحمد، **جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية**، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2008.

10-جمال الدين محمد مرسي، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

11-حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

12-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار حامد نعمان، الأردن، 2005.

13-داوود معمر، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006.

14- راوية حسن، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية**، دار الجامعة للنشر، مصر،2002.

15- راوية حسن، **ادارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية –**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

16- زايد عادل محمد، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

17- سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.

18- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن 2004.

19- سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

20- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة** ، مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة، مصر، 2006.

21- سمير محمد عبد العزيز، **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، رؤية اقتصادية فنية، وإدارية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.

22- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.

23- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي**-، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

24- صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعة للنشر، مصر، 1999.

25- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر،1999.

26- عباس البرق، عايد المعلا، أمل سليمان، **دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج Amos**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة.

27- عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002.

28- عبد الحكيم الخزامي، **إدارة الموارد البشرية إلى أين (التحديات، التجارب، التطلعات)**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

30- علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.

31- علي السلمي، **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، مصر، 2002.

32- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي–**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

33- عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

34- فالح صالح محمد، **إدارة الموارد البشرية –عرض وتحليل–**، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2004.

35- فايز عبد الكريم الناطور،" **التحفيز ومهارات تطوير الذات**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

36- كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.

37- كريم ناصر علي، **الإدارة والاشراف التربوي**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

38- محمد احمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية–الأصول والأسس العلمية–**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

39- محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

40- محمد باشا وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

41- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دائر وائل للنشر، الأردن، 2005.

42- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.

43- محمود كاظم خضير، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007.

44- مروان طاهر الزعبي، **الرضا الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

45- مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

46- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

47- نزار عوني اللبدي، **ادارة الموارد البشرية وتنميتها**، الطبعة الاولى، دار دجلة، الأردن، 2015.

المجلات:

1- أبو رمان أسعد، حماد والحوري، فالح عبد القادر والبوريني، فيصل عبد الرحمان، "**العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية**"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين جامعة القاهرة مصر*، المجلد 50، العدد 78، 2005.

2- أبو تايه، بندر كريم، "**أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 20، العدد 2، 2012.

3- الأحسن حمزة، "**الضغوط المهنية لدى معلمي المرحلة الابتدائية وانعكاساتها على مستوى تقدير الذات لديهم – دراسة ميدانية في (البليدة وتيبازة)**"، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، المجلد 01، العدد 01، 2015.

4- أنس معن طاهر معروف، يزن نافع محمود، أسامة محمد الأطرقجي، "**الأمان الوظيفي ودور في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية: دراسة حالة في الجامعات الأهلية – أربيل**"، *مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية*، العدد 02، 2018، ص-ص 283 -300.

5- العنزي سعد، الفضل سما خير الله، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص ص 68-85.

6- الفهداوي فهمي، خليفة القطاونة، نشأت أحمد، "**تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية**"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص-ص 1-51.

7- إيناس محمد أبو عشيبة، عبد الحكيم ياسين حجازي، "**درجة استخدام الادارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها**"، *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجلد 27، العدد 03، 2019، ص-ص 344-361.

8- بعجي سعاد،" **دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة (أركوديم) ميديا**"، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص-ص 514- 535.

9- بوديب دنيا، جنوحات فضيلة، "**استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة**"، *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2020، ص-ص 152-171.

10- حجي بن سليمان العنزي، صالح على يعن الله القرني،" **مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات**"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص-ص 49-73.

11- ذيب فهيمة، "**أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي للمورد البشري**"، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 50، 2019، ص-ص 533- 554.

12- رياض عبد القادر،" ***سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية -حالة نظام الأجور لشركة سوناطراك نشاط المنبع-***"، *مجلة المؤسسة*، العدد 04، 2015.

13- سجى نذير حميد الصراف،" **تشخيص أبعاد جودة حياة العمل**"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة الموصل، المجلد 24، العدد 108،2018 .

14- سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، "**أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية**"، *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، جامعة الفيوم، المجلد 12، العدد 3، 2018، ص-ص 89 -110.

15- عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، "**دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**"، *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، العدد 12، 2011

16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي**"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، العدد 02،2004 .

17- عصام حيدر، فداء ناصر، "**أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل**"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 30، العدد الأول، 2014.

18- علي ضبيان الرشيدي، "**الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض**"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019، ص-ص 239-264.

19- صالحة عيسان، علي الزاملي، "**السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس**" ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 12، العدد 2، 2011، ص 161.

20- نبيلة بوودن، "**الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية Vroom للدافعية-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة-**"، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، العدد 10، جوان 2017، ص-ص 393-349.

21- نجم الحميدي، أحمد اليوسفي، عقبة العيسى، "**أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب**"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد 43، 2018، ص-ص 262-274.

22- لعلى بوكميش، "**معنى الأيزو ISO والمواصفات الدولية للجودة**"، *مجلة الحقيقة*، جامعة أحمد دراية أدرار، العدد 3، ديسمبر 2004.

23- مديحة بخوش، ***أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة -دراسة حال مؤسسة سونلغاز تبسة-***" *مجلة رؤى الاقتصادية*، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015.

24- محمود عبد الرحمان الشنطي، "**دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة –**"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد 02، 2015، ص-ص 31-59.

25- معاذ نجيب غريب، "**الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على العملين الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري-**"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 39، 2012.

26- مها صباح إبراهيم، نور علي سليمان، "**تأثير الالتزام التنظيمي في أداء الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية**"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)*، المجلد 13، العدد 44، 2018، ص-ص 188-201

المذكرات:

1- برامقي رضية، ***"أثر العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية–"*** أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة لونيسي على –البليدة 2–، 2018.

2- نور الدين شنوفي، **"تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية–حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2005.

3- يوسفي كمال، "**أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز–دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر**–"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

القوانين:

1- قانون 90–11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق لـ 21 أفريل 1990 م المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم بالقانون 91–29 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 هـ الموافق لـ 21 ديسمبر 1991م.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

Les Ouvrages :

1- Aubert N, et autres, **Diriger et Motiver (secrets et pratiques)**, Edition Chihab, Batna, 1997.

2- Barraud J, Kittel F, Moule M**, la fonction ressources humaines : Métiers, compétences et formation**, 2eme édition, Edition Dunod, Paris, 2004.

3- Brown T. A , Moore M. T, **Confirmatory Factor Analysis**, In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), THE CUILFORD PRESS, New York, 2012.

4- Brown T.A, **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, 2 ed, THE GUILFORD PRESS, New York, 2015.

5- Bruce T, **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, American Psychological Association, Washington, 2004.

6- Byrne B.M, **Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming**, SECOND EDITION, Taylor and Francis Group, New York, 2010.

7- Cai L, MacCallum R.C, **Power Analysis for tests of Structural Equation Models**, In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), *THE GUILFORD PRESS*, New York, 2012, P 181.

8- Carricano M, Poujol F, Bertrandias L, **analyse de données avec SPSS**, 2nd Edition, Pearson, Paris, 2010.

9- Campoy E, Malouf E, Mazouli K, Neveu V, **gestion des ressources humaines : synthèse de cours et exercices corrigés**, Pearson Education France, Paris, 2008.

10- Cappelli P, **The new deal at Work : Managing the market driven workforce**, Boston, MA: Harvard Business School Press,(1999).

11- Casse P, **La formation performante,** office des publications universitaires, Algérie, 1994.

12- Civelek M.E, **Essentials of Structural Equation Modeling**, Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2018.

13- Cohen A, **toute la fonction ressources humaines**, édition Dunod , Paris, 2006.

14- Chin W.W,**The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**, In « ***Modern Methods for Business Research***, », Ed by Marcoulides G. A, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, 1998.

15- Collings D.G, Wood G.T, Szamosi L.T, **Human Resource Management : Acritical approach ,** 2nd Edition, Routledg, London, 2019.

16- Dail L.Fields, **Taking the Measure of Work : A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis**, London, Sage Publications, 2002.

17- Deci E. L, & Ryan R. M, **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, Plenum Press, New York, 1985.

18- Eray P, **Développement des Compétences**, Editons Liaisons, Paris, 1999.

19- Evrard Y, Pras B, Roux E, **Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing ,** 4e Edition, Dunod, Paris, 2009.

20- Hair Jr. J.F, Hult G.T.M, Ringle C.M, Sarstedt M, A, **Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, SAGE Publications, USA, (2017a).

21- Hair J. F. Jr, Sarstedt M, & Ringle C M, Gudergan S.P, **Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling**, Sage Publication, London, (2018 a).

22- Hair J.F Jr, Black W.C, Babin B.J, Anderson R.E, **Multivariate data analysis**, 8 Edition, CENGAGE LEARNING, North Way, 2019.

23- Hayes A. F, & Preacher K. J, **Conditional process modeling : Using structural equation modeling to examine contingent causal processes**, In « ***Structural equation modeling : A second course*** *»,* Edited by Hancock G. R and Mueller R., 2nd Ed, Charlotte, United States of America, 2013.

24- Hayes A. F, **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis**, 3ed Edition, THE GUILFORD PRESS, New York, 2022.

25- Henseler J, Ringle C. M, & Sarstedt M, **Using partial least squares path modeling in international advertising research: Basic concepts nd recent issues**, In « ***Handbook of research in international advertising*** » Edited by Okazaki S, Cheltenham, UK, 2012.

26- Hoyle R.H, the **Structural Equation Modeling Approach : Basic Concepts and Fundamental Issues,** in « ***Structural Equation Modeling : Concepte, Issues, and Applications***», Edited by (Hoyle R.H), SAGE Publication, London, 1995.

27- Hoyle R.H, « **Model Specification in Structural Equation Modeling** », In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), THE CUILFORD PRESS, New York, 2012.

28- Ishihara K, **maitriser la qualité- méthodologie de gestion-**, édition Mare Nostrum, 1996.

29- Jean Pierre Cîteaux, **la gestion des ressources humaines**, 3eme édition Armand colin, Dalloz, 2000.

30- Jöreskog K. G, & Sörbom D, **LISREL 8 : Structural Equation Modeling with the simplis command language**, Scientific Software, USA, 1993.

31- Kerlan F, **Guide pour la GPEC**, 3 éd, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007.

32- Kline R. B, **Principles and practice of structural equation modeling**, 2nd Edition, Guilford Press, New York, 2005.

33- Kline R. B, **Principles and Practice of Structural Equation** Modeling, 4th Edition, THE GUI LFORD PRESS, New York, 2016

34- Koenig G, **Management Stratégique paradoxes interactions et apprentissages**, édition NATHAN, Paris, 1996.

35- Leboyer C. L**, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, 2ème ed, Edition d'organisation, Paris, 2003.

36- Lei P-W, Wu Q, **Estimation in Structural Equation Modeling**, In **« *Handbook of Structural Equation Modeling* »,** Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012

37- Martory B, **Contrôle de Gestion sociale**, Vuibert, Paris, 2001.

38- Mathis R. L, Jackson J. H**, Human resource management,** Thirteen edition, Cengage Learning, 2010.

39- Matsueda R.L, **Key Advances in the History of Structural Equation Modeling**, ***« In Handbook of Structural Equation Modeling »,*** Edited by (Hoyle R.H), THE GUILFORD PRESS, New York, 2012

40- Mayo R.J, **The development and construct validation of a measure of intrinsic motivation** , Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, 1976.

41- Meignant A, **ressources humaines déployer la stratégie**, Edition LIAISONS, Paris, 2000.

42- Morin E, Aubé C, **Psychologie et management**, 2 ème Edition, Chenelière Éducation, Montréal, 2007.

43- Myint S. K, **Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice**, Sense Publishers, The Netherlands, 2013.

44- Nicholson N, Audia P. G & Pillutla M. M.**The Blackwell encyclopedia of management, organizational behavior**, Blackwell Publishing Ltd, 2005.

45- Peretti J.M, « **gestion des ressources humaines** », 8e édition, *librairie Vuibert*, Paris, 2012.

46- Philippe B, Grésillonn A, « **La GPEC -Construire une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », *Editions Dunod*, Paris 2012.

47- Plane J. M, **management des organisations : théories, concepts**, Dunod, Paris, 2003.

48- Pupion P .C, **18. ACP & AFC**, « ***Statistiques pour la gestion. Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS*** », sous la direction de Pupion Pierre-Charles, Dunod, 2012, P-P. 321-343.

49- Raykov T, Marcoulides G.A, **A First Course In Structural Equation Modeling**, Second Edition, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, London, 2006.

50- Raykov T, Marcoulides G. A, **An introduction to applied multivariate analysis**, Routledge, New York, 2008.

51- Roussel. P, Wacheux. F, **Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales,** Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, 2005.

52- Roussel P,Durrieu F, Compy E, El Akerami A, **Chapitre 11. Analyse Des Effets Linéaires Par Modèles D'équations Structurelles**, « ***Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*** », sous la direction de Roussel P, Wacheux F, De Boeck Supérieur, (2005 b).

53- Royer I, Zarlowski P, **chapitre 8 : Echantillon (s)**, dans l'ouvrage de Thiétart R. A, « ***Méthodes de recherche en management***», 4 ème Edition, Dunod, 2014.

54- Saporta M. T, **management des organisatoins**, De boeck Wesmacl, Bruxelles, 1992.

55- Schumacker R. E, Lomax R. G, **A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling**, Second Edition, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS, London, 2004.

56- Schäffer U, **Management Accounting & Control Scales Handbook ,** GABLER EDITION WISSENSCHAFT, Wiesbaden, 2007.

57- Sékiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2éme édition, Boeck université, Bruxelles, 2004.

58- Silva J. L, Caeiro F, Natario I, Braumann C. A, **Advances in Regression, Survival Analysis, Extreme Values, Markov Processes and Other Statistical Applications**, Springer Heidelberg, New York Dordrecht London, 2013.

59- Thévenet M, Dejoux C, Marbot E, Normand E, Bendes A. F, **Fonction RH Politique, métiers et outils des ressources humaines**, 2 ème édition, Pearson Education France, Paris, 2009.

60- Thierry D, Sauret C, **La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des Compétences** , Editions L'Harmattan, 2000.

61- Thietart R-A et al, **Méthodes de Recherche en Management**, Paris, 4 ème *Edition, Dunod*, 2014.

62- Townsend K, Loudoun R, Lewin D, **Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, 2016.

63- Vautier S, Roussel P, Jmel S, **Chapitre 10. Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle**, in « ***Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*** », sous la direction de Roussel P, Wacheux F. *De Boeck Supérieur*, 2005, P-P 277-296.

64- Vinzi V.E, Trinchera L, Amato S, **PLS Path Modeling : From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement**, in ***« Handbook of Partial Least Squares : Concepts, Methods and Applications »*** Edited by Vinzi V.E, Chin W.W, Henseler J, Wang H, Springer Heidelberg Dordrecht, London New York, 2010.

65- West S.G, Taylor A.B, Wu W, **Model Fit and Model Selection in Structural Equation Models**, In « ***Handbook of Structural Equation Modeling*** », Edited by (Hoyle R.H), THE CUILFORD PRESS, New York, 2012, P 212.

66- WEISS D, **les ressources humaines, édition d'organisation** , Edition d'organisation, Paris, 2001.

Les Articles :

1- Adhikari D. R, Gautam D. K, « **Labor legislations for improving quality of work life in Nepal** », *International Journal of Law and Management*, Vol 52, N°01, 2010.

2- Ahmad R, Ing H.E, & Bujang S, « **Relationship between selected factors of job satisfaction and job performance among workers at palm oil industries** », *International review of management and business research*, Vol 03, N° 03, 2014, P-P 1751-1766.

3- Akafo V, Boateng P A, « **Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation** », *European Journal of Business and Management*, Vol 7, N° 24, 2015, P-P 112- 124.

4- Albulene Grajcevci A, Shala A, « **Exploring the Link between Achievement Goals, Motivation, and Parental Expectations among University Students in Kosovo** », *C.E.P.S Journal*, Vol.7, N° 04, 2017, P-P 147-167.

5- Alfonsson S, Karin Johansson K, Uddling J, Hursti T, **« Differences in motivation and adherence to a prescribed assignment after face-to-face and online psychoeducation: an experimental study** », *BMC Psychology*, Vol 05, N° 03, 2017.

6- Ali. R., Ahmed M.S, « **The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study** », *International Review of Business Research Papers,* Vol 05 N° 04, 2009, PP 270-279.

7- Allen D. G, Shore L. M, & Griffeth R. W, « **The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process** », *Journal of Management*, Vol 29, N° 01, 2003.

8- Allen, T. D, « **Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions** », *Journal of Vocational Behavior*, N° 58, 2001.

9- Amabile T, Hill K.G, Hennesey B.A, Tighe E.M, « **The work preference inventory: Assesing intrinsic and extrinsic motivational orientations** », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 66, N° 05, 1994, P-P 950- 967.

10- Aselage J, & Eisenberger R, **« Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration** », *Journal of Organizational Behavior* N° 24, Vol 05, 2003.

11- Arnaud E, Sprimont P.A, « **perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels** », *Revue Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 22, vol 01, Avril 2016.

12- Aydogdu S, Asikgil B. « **An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention »**, *International Review of Management and Marketing*, Vol 01, N° 03, 2011.

13- Baera M, Oldhama G.R, Cummings A, « **Rewarding creativity: when does it really matter?** », *The Leadership Quarterly*, N° 14, 2003, P-P 569 – 586.

14- Bagheri J, « **Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 230, 2016.

15- Baron R. M, Kenny D. A, **«The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations»**, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51, N°6, 1986, P-P1173-1182.

16- Baruel Bencherqui D, Le Flanchec A, Mullenbach A, « **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés** », *Management & Avenir*, Vol 08, N° 48, 2011.

17- Bayarçelik E.B, Findikli M.A, « **The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave** » *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 235, 2016, P403 – 411.

18- Beheshtifar M, Ali–Nezha H, Nekoie–Moghadam M, « **Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work** », *Interdisplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 04, N° 08, 2012.

19- Bekru E. T, Cherie A, & Anjulo A. A, « **Job satisfaction and determinant factors among midwives working at health facilities in Addis Ababa city** », *Ethiopia PloS one*, Vol 12, N° 2, 2017.

20- Bennaceur A, Chafik K, « **Les Fondement de l'usage des Equations Structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS** », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N° 9, Juin 2019, P-P 733-753

21- Böckerman P , Ilmakunnas P, Joha E, **« Job security and employee well-being: Evidence from matched survey and register data** », *Labour Economics*, N°18, 2011, P-P 547–554.

22- Bojuwon M, Bojuwon Y. B, **« Measuring Lecturers Commitment Scales: A Second order Confirmatory Factor Analysis (CFA) »,** *International Journal of Education and Research,* Vol 03, N° 03, 2015, P-P 505- 516.

23- Borau S, El Akremi A, Elgaaied-Gambier L, Elgaaied-Gambier L, Ranchoux C, « **L'analyse des effets de mediation modérée : Applications en marketing** », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 30, N° 04, 2015, P-P 95-138

24- Boselie P, Dietz G, & Boon C, « **Commonalities and contradictions in HRM and performance research** », *Human Resource Management Journal*, N° 15, 2005.

25- Bowen D. E, & Ostroff C, « **Understanding HRM-Firm Performance Linkages : the Role of Strength of the HRM System** », *The Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 02, 2004.

26- Bowling N. A, Hammond G. D, « **A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale** », *Journal of Vocational Behavior*, N°73, 2008

27- Brauer M, « **L'identification des processus médiateurs dans a recherche en psychologie** », *L'année Psychologique*, Vol 100, N° 4,2000, P-P 661-681.

28- Buckley M. R, Carraher S. M, & Cote J. A, **« Measurement issues concerning the use of inventories of job-satisfaction** », *Educational and Psychological Measurement*, 1992, N° 52, P-P 529-543.

29- Buckman D. G, Pittman J. T, « **Student Discipline and Teacher Job Satisfaction: A Dual District Analysis** », *Georgia Educational Researcher*, Vol. 18, N° 02, 2021.

30- Buitendach J. H, & De Witte H, « **Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal** », *South African Journal of Business Management*, N° 36, Vol 2, 2005

31- Butt R. S, Wen X, Hussain R. Y, and Pervaiz S, « **Motivational Factors of Employees Job Satisfaction and Mediated Model of Happiness at Work : Evidence from the Telecom Sector of Pakistan »,** *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol 8, N° 4, April 2021, P-P 231 – 236.

32- Cammann C, Fichman M, Jenkins G. D, & Klesh J, **« Michigan Organizational Assessment Questionnaire** ». In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, New York: Wiley-Interscience, 1983, P-P. 71–138 .

33- Caceres R. C, Vanhamme J**, «Les processus modérateurs et médiateurs: aspects analytiques et illustrations»**, *Recherche et application en marketing*, Vol 18, N°2, 2003, P-P 67-100

34- Carsten J.M, Spector P.E, **« Unemployment, job satisfaction, and employee turnover : a meta-analytic test of the Muchinsky model** », *J. Appl. Psychol*, N° 72, 1987, P-P 374–381.

35- Cheah J-H, Nitzl C, Roldan J.L, Cepeda-Carrion G, Gudergan S.P, « **A Primer on theConditional Mediation Analysis in PLS-SEM** », *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Vol 52, N° SI, December 2021, P-P 43-100.

36- Chen Y, Jiang K, « **A multiple indicators multiple causes (mimic) model of the behavioral consequences of hotel guests** », *Tourism Management Perspectives*, N° 30, 2019, P-P 197–207.

37- Chiang C-F, Hsieh T-S, « **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance : The mediating effects of organizational citizenship behavior** », *International Journal of Hospitality Management*, N° 31, 2012, P-P 180–190

38- Cohen S, Brand R, **« Total Quality Management : A practical Guide for the Real world** *», Journal of Policy Analysis and Management*, Vol 13, Issue 3,1994.

39- Costen W. M, Salazar J, « **The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry** », *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol 10, 2011.

40- Coté K, Lauzier M, Stinglhamber F, **« The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support** », *European Management Journal*, N°39, 2021, P-P 270-278.

41- Coyle-Shapiro J, Neuman J, « **The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies** », *Journal of Vocational Behavior*, Vol64, 2004

42- Chung E. K, Jung Y, Sohn Y. W, « **A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners** », *Safety Science*, N°98, 2017.

43- Crié D, « **De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles** », *Recherche et Applications en Marketing,* Vol 20, N° 02, 2005.

44- CRISCI A, « **Estimation Methods For The Structural Equation Models : Maximum Likelihood, Partial Least Squares And Generalized Maximum Entropy** », *Journal Of Applied Quantitative Methods*, Vol 07, N° 02, 2012.

45- Cronbach L. J, **«Coefficient alpha and the internal structure of tests»,** *Psychometrika*, Vol 16, n°3, 1951, P-P 297-334.

46- Cucina J, Byle K, **« The Bifactor Model Fits Better Than the Higher-Order Model in More Than 90% of Comparisons for Mental Abilities Test Batteries »,** *Journal of Intelligence*, Vol 05, N° 27, 2017.

47- Dahl S. A, Guillén A. M, « **Quality of Work in the European Union: Concept, Data and Debates From A Transnational Perspective** », *Work & Society*, Vol 67, 2009.

48- Dalci Almeida, Ilse Beuren, Januario Monteiro, « **Reflexes of Organizational Values on the Reward System in a Family Business** », *Brazilian Business Review*, Vol 18, N° 02, 2021, P-P 141-159

49- Danish R.Q, Usman H, « **The impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan** », *International Journal of Business and Management*, Vol 05, N° 02, February,2010

50- Delery J E, Doty D H, « **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions** », *The Academy of Management Journal*, Vol 39, N° 04 (Aug 1996, P-P 802-835.

51- Denis P. L, Paré F, Asselin S, « **sélectionner des candidats en toute légalité** », *Gestion*, vol 36, N° 03, 2011.

52- Diamantidis A. D, Chatzoglou P. D, « **Employee post-training behaviour and performance : evaluating the results of the training process** », *International Journal of Training and Development*, Vol 18, 2014.

53- Distler. F, Husson. J, Rasolofo-Distler. F, « **Du magasin des curiosités à la pratique de GRH : la métis, nouveau levier du management des savoirs** », *Management & Avenir*, Vol 2, N°100, Juin 2018.

54- Dubois D, Pelletier E, « **Savoir Utiliser Les Médias Sociaux Pour Recruter Le Personnel** », *Gestion*, Vol 36, Mars 2011.

55- Duman I, Horzum M B, Randler C, « **Adaptation of the Short Form of the Intrinsic Motivation Inventory to Turkish** », *International Journal of Psychology and Educational Studies*, Vol 7, N° 03, 2020, P-P 26-33.

56- Dumas A, « **injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels** », *Communication & Organisation*, N°53, janvier 2018.

57- Edgar F, Geare A, « **HRM practice and employee attitudes : different measures – different results** », *Personnel Review*, Vol 34, N° 05, 2005.

58- Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch P. D, « **Reciprocation of Perceived Organizational Support »**, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, N° 01, 2001.

59- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. « **Perceived organizational support** », *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, N° 03, 1986, P-P 500–507.

60- El-Sheikh A. A, Abonazel M.R, « **Gamil N, Review of Software Packages for Structural Equation Modeling : A Comparative Study** », *Applied Mathematics and Physics*, Vol 05, N° 03, 2017, P-P 85-94.

61- Elst T V, De Witte H, and Cuyper N D, « **The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five Europea countries** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 23, N° 02, 2014, P-P 364- 380.

62- [1] Fabi B, Pettersen N, **« Human Resource Management Practices in Project Management** », *International Journal of Project Management*, Vol 10, N° 2, May 1992, Vol 10, N° 2, May 1992.

63- Fandy A. H, Abdulzahra A. S, Abbas Z. A, « **The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health** », *International Journal of Advance Research and Development*, Vol 03, Issue 04, 2018.

64- Farhad M. A, Associate P.M, Mohammad A. M. A, « **The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Among Faculty Members** », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol 07, N° l4, 2013.

65- Fernandes V, « **En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?**», *Management,* Vol 15, N° 1, 2012, P-P 101-123.

66- Fiona Edgar and Alan Geare, « **HRM practice and employee attitudes: different measures – different results** », *Emerald*, Vol 34, N° 5, 2005, P-P 534-549

67- Fondeur Y, « **Introduction Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement** », *La Revue de l'Ires*, N° 76, 2013.

68- Gambo H. S, « **The Impact of Training and Development on Workers' Productivity** », *Review of Public Administration and Management*, Vol 03, 2015.

69- Gagné. M et al « **The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 24, N° 02, 2014, P-P 178-196.

70- Garner-Moyer H, « **Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ?** », *Humanisme et Entreprise*, N° 303, Mars 2011.

71- Grajcevci A, Shala A, « **Exploring the Link between Achievement Goals, Motivation, and Parental Expectations among University Students in Kosovo** », *C.E.P.S Journal*, Vol 07, N° 04, 2017.

72- Glaveli N, Grigoroudisb E, Manolitzasb P, **« Practical application of MSQ and MUSA methodology in determining critical job satisfaction factors of seasonal employees in summer destination luxury resorts** », *Tourism Management*, N°74, 2019, P-P 426–437

73- Gould-Williams J, « **The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance : a study of public-sector organizations** », *International journal of human resource management,* Vol 14, N° 01, 2003, P-P 28-54.

74- Grajcevci A, Shala A, « **Exploring the Link between Achievement Goals, Motivation, and Parental Expectations among University Students in Kosovo** », *C.E.P.S Journal*, Vol 07, N° 04, 2017.

75- Guay.F, Vallerand R.J, Blanchard. C, « **On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation : The Situational Motivation Scale (SIMS)** », *Motivation and Emotion*, Vol 24, N° 03, 2000, P-P 175- 212.

76- Guest D. E, & Conway N, **« Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the Uk** », *British Journal of Industrial Relations*, Vol 37, N° 03, 1999, P-P 367-389.

77- Guest, D.E, « **Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM** », *Journal of Industrial Relations*, 2002, Vol 44, N° 03, P-P 335-358.

78- Hackman J. R, Oldham, G. R, « **Development of the job diagnostic survey** » *Journal of Applied Psychology*, Vol 60, N° 02, 1975, P-P 159-170.

79- Haddock-Millar J, Sanyal C, & Müller-Camen M, « **Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation** », *The International Journal of Human Resource Management,* Vol 27, N° 02, 2016, P-P 192-211.

80- Haenlein M, Kaplan A.M, « **Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis** », *Understanding Statistics*, Vol 03, N° 04, 2004, P-P 283-297.

81- Henseler J, Ringle C. M, Sarstedt M, **« A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling** », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 43, N° 01, 2015, P-P 115–135.

82- Hai S, Park I-J, « **The accelerating effect of intrinsic motivation and trust toward supervisor on helping behavior based on the curvilinear model among hotel frontline employees in China** », *Journal of Hospitality and Tourism Management*, N° 47, 2021, P-P 12–21.

83- Hair J. F. Jr, Sarstedt M, Pieper T M, & Ringle C M, « **The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications** », *Long Range Planning*, Vol 45, (2012 a), P-P 320–340.

84- Hair J. F. Jr, Sarstedt M, & Ringle C M, « **Editorial Partial Least Squares : The Better Approach to Structural Equation Modeling?», ***Long Range Planning*, Vol 45, (2012 b), P-P 312–319.

85- Hair J. F. Jr, Sarstedt M, Ringle C. M, & Mena J. A, « **An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research** », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 40, N° 3, (2012 c), P-P 414–433.

86- Hair J. F. Jr, Matthews L.M, Matthews R.L, Sarstedt M, « **PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use** », *Int. J. Multivariate Data Analysis*, Vol 01, N° 02, (2017 b), P-P 107-123

87- Hair J. F. Jr, Risher J.J, Sarstedt M, Ringle C. M, « **When to use and how to report the results of PLS-SEM** », *European Business Review*, Vol 31, N° 01, (2018 b).

88- Hair J. F. Jr Sarstedt M, **«Factors versus Composites : Guidelines for Choosing the Right Structural Equation Modeling Method** », *Project Management Journal*, Vol 50, N° 06, 2019, P-P 619–624

89- Hayes AF, Montoya A.K, Rockwood N.J, « **The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling** », *Australasian Marketing Journal*, Vol 25, N° 01, 2017

90- Hayes A. F, « **Partial, conditional, and moderated moderated mediation : Quantification, inference, and interpretation** », *Communication Monographs*, Vol 85, N° 01, 2018.

91- Hancer M, & George R. T, « **Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire** », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol 27, N° 01, 2003, P-P 85−100.

92- Harrison D. A, Newman D. A, & Roth, P. L, « **How important are job attitudes? meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences** », *Academy of Management Journal*, Vol 49, N°2, 2006.

93- Hauret L, Martin L, Omrani N, Donald R. W**, « Exposure, participation in human resource management practices and employee attitudes »,** *Luxembourg Institute of Socio-Economic Research - LISER* –, N° 16, September 2016

94- Hellgren J, Sverke M, & Isaksson K, « **A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, N° 8, Vol, 1999, P-P 179- P195.

95- Hox J.J, Berchger T.M, « **An introduction to structural Equation Modeling** », *Family Science Review*, N° 11, P –P 354-373.

96- Hughes A. M, Zajac S, Spencer J. M, Salas E, **« A checklist for facilitating training transfer in organizations** », *Journal of Training and Development*, N° 00, 2018.

97- Iaffaldano M. T, & Muchinsky P. M, « **Job satisfaction and job performance : a meta-analysis** », *Psychological Bulletin*, N° 97, 1985, P-P 251-273.

98- Igalens J, & Roussel P, « **A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction** », *Journal of Organizational Behavior*, N°20, 1999, P-P 1003–1025.

99- Iqbal A, Asrar-ul-Haq M, « **Establishing relationship between TQM practices and employee performance : The mediating role of change readiness** *», International Journal of Production Economics*, Vol 203, 2018.

100- Iqbal T, Huq F, Khurrum M, Bhutta S, « **Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance : An exploratory study in apparel export industry of Pakistan** », *International Journal of Production Economics*, Vol 203, 2018.

101- Irawanto D. W, « **Employee Participation in Decision Making: Evidence From State Owned Enterprise in Indonesia** », *Management: Journal of Contemporary Management*, Vol.20, 2015.

102- Jafari M, Baharudin R, Acher M, « **Fathers' Parenting Behaviors and Malaysian Adolescents' Anxiety: Family Income as a Moderator** », *Journal of Family Issues*, Vol 37, N° 02, 2013, P-P198-220

103- Jarvis C.B, MacKenzie S.B, Podsakoff P.M, « **A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research** », *Journal of Consumer Research*, Vol 30, 2003, P-P 199 – 218.

104- Jeffrey M. Stanton and all, « **Development of a Compact Measure of Job Satisfaction : The Abridged Job Descriptive Index**», *Educational and Psychological Measurement*, Vol 61 N° 6, December 2001, P-P 1104-1122

105- Jokinen E, Heiskanen T, « **Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System ?** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 81, 2013, P-P 131 – 141

106- Jöreskog K. G, & Goldberger A. S, « **Estimation of a model with multiple indicators and multiples causes of a single latent variable** », *Journal of the American Statistical Association*, Vol 70, N° 351, 1975, P-P 631–639.

107- Kaur A, « **Quality of Work Life** », *International Journal of Engineering Science and Computing*, Vol 06, N° 07, July 2016, P-P 8305- 8311.

108- Kanning P, Hill A, « **Organization-based Self-esteem Scale: Adaptation in International Context** », *Journal of Business and Media Psychology*, Vol 03, N° 01, 2012

109- Kareem M. A, « **The Relationship Between Human Resource Management Stratégies And Compétitive Advantage** », *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, Vol 06, Issue 05, 2017.

110- Kehoe R, Wright PM, « **The impact of high-performance human resource practices on employee attitudes and behaviour** », *Journal of Management*, Vol 39, N° 02, 2013, P-P 366-391

111- Khan A. A, Abbasi S, Waseem R, Ayaz M, & Ijaz M, « **Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction : A study of telecom sector of Pakistan** », *Business Management and Strategy,* Vol 07, N°01, 2016, P-P 29-46.

112- Koopmans L and all, **« Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire** », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol 03, N° 56, 2014, P-P 154 – 171

113- Korde, A, & Laghate K, « **Is There Any Impact of Training on the Performance of Selected Public Sector Banks?**» *Annual Research Journal of Symbiosis Center For Management Studies*, Vol 3, April 2015, P-P 135-154

114- Kral A. LSolnet D. J, « **The Influence of Perceived Organizational Support on Engagement: A Cross–Generational Investigation in the Hospitality Industry** », *International CHRIE Conference-Refereed Track*, N° 09, 2001.

115- Krause M.R, Serlin R.C, Ward S.E, Rony R Y.Z, Ezenwa M.O, Naab F, **« Testing Mediation in Nursing Research: Beyond Baron and Kenny »,** *PMC PubMed Central*, Vol 59, N° 04, 2010, P-P 288-294.

116- Krishnan J, Mary S, « **Perceived organization support - An overview on its antecedents and consequences** »**,** *International Journal of multidisciplinary research*, Vol.2, No.4, April 2012.

117- Lacoursière R, Fabi B, St-Pierre J, Arcand M, « **Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste** », *Revue internationale P.M.E,* Vol 18, N° 2, 2005, P-P 43-73.

118- Lacroux A, « **Les avantages et les limites de la méthode -Partial Least Square- (PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH** », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 02, N° 20, 2011, P-P 45- 64.

119- Lambert G, Reinhard E, « **certification ISO et lean management : histoire d'une double amnésie managériale** », *Revue Française de Gestion*, N° 277, Aout 2018.

120- Lawler E. E, « **Strategies for improving the quality of work life** ». *American Psychologist,* Vol 37, N°05, 1982, P-P 486–493.

121- Long C. S, Perumal P & Ajagbe M. A, « **The Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Turnover Intention (A Conceptual Model) »**, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 04, N° 02, June 2012.

122- Latorre F, Guest D, Ramos J, Gracia F.J, « **High commitment HR practices, the employment relationship and job performance : A test of a mediation model** », *European Management Journal*, Vol 01, N° 10, 2016.

123- Lepper M R, Iyengar S, « **Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations in the Classroom: Age Differences and Academic Correlates** », *Journal of Educational Psychology*, Vol 97, N° 02, 2005.

124- Locke E. A, Smith P. C, Kendall L. M, Hulin C. L, & Miller A.M, « **Convergent and discriminant validity for areas and rating methods of job satisfaction** », *Journal of Applied Psychology*, N°48, 1964, P-P 313-319.

125- Elst T V, De Witte H, and Cuyper N D, « **The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five Europea countries** », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 23, N° 02, 2014, P-P 364- 380.

126- Loi R, Olivia K.Y. Ao, Xu A, "**Perceived Organizational Support & Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice & Psychological Stress**", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 86, 2014.

127- Lawler E.E, & Porter L.W, (1967). « **The effect of performance on satisfaction** », *Industrial Relations*, Vol 07, N° 01, P-P 20-28.

128- Mahmuda N, Hilmi M. F, « **TQM and Malaysian SMEs Performance : The Mediating Roles of Organization Learning** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 130, 2014.

129- Mahfuzur R H M, Valliappan R, « **Employee Turnover Intention through Human Resource Management Practices : A Review of Literature** », *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, N° 01, 2020, P-P 21-26.

130- Mallikarjuna N.L, « **Quality Of Worklife from an Employee perspective : A review based on Automobile Industry** », *Adarsh Journal of Management Research*, Vol 08, N° 01, 2015, P-P 26-32.

131- Marofi Z, Bandari R, Heravi-Karimooi M, RejehN, Montazeri A, **« Cultural adoption, and validation of the Persian version of the coronary artery disease education questionnaire (CADE-Q): a second-order confirmatory factor analysis** », *BMC Cardiovascular Disorders*, Vol 20, N°345, 2020

132- Martins H, Proença T, « **Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties And Validation In A Population Of Portuguese Hospital Workers** », *FEP Economics and Management*, N° 471, October 2012,

133- Miao C, Humphrey R.H, & Qian S, « **A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes** », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 90, N° 02, 2017, P-P 177-202.

134- Miraa M.S, Choong Y .V, Thim C.K, **« The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance »,** *Management Science Letters*, N° 09, 2019, P-P 771–786

135- Morrisson E, Robinson L, « **When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops** », *Academy of Management Review*, Vol 22, N° 01,1997.

136- Morrison T.G, Morrison M.A, McCutcheon J.M, « **Best Practice Recommendations for Using Structural Equation Modelling in Psychological Research** », *Scientific Research Publishing*, N° 08, 2017, P-P 1326-1341.

137- Mottaz C.J, « **The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction** », *Sociological Quartely*, Vol 26, N° 03, 1985

138- Mwesiumo D, Halpern N, Budd T, Pere Suau-Sanchez P, Bråthen S, **« An exploratory and confirmatory composite analysis of a scale for measuring privacy concerns** », *Journal of Business Research*, N 136, 2021, P-P 63-75.

139- Nabi Md N, Syduzzaman Md, Shayekh Md M, « **The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances : A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh** », *Human Resource Management Research*, Vol 06 N°02, 2016, P-P 45-54

140- Nabi M. N, Ahmed A. A. T, & Rahman M. S, **« The empirical study on human resource management practices with special reference to job satisfaction and employee turnover at Investment Corporation of Bangladesh** », *Human Resource Management Research*, Vol 07, N°01, 2017, P-P 54-64.

141- Nia H.S, Shafipour V, Allen K, Heidari M.R, Yazdani-Charati J, Zareiyan A, **« A Second-Order Confirmatory Factor Analysis of the Moral Distress Scale-Revised for Nurses** », *Nursing Ethics,* N° 26, 2019, P-P 1199 - 1210

142- Noronha S. F, Aquinas P. G, Manezes A.D, « **Is job performance better attributable to performance management system through work engagement ?** *»,* *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, Vol 09, N°01, 2018.

143- O'Neill P, Sevastos P, « **The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology** ». *Journal of Occupational Health Psychology,* Vol 18*, N° 03*, 2013.

144- Oramana Y, Unakıtana G, Selen U, « **Measuring Employee Expectations in a Strategic Human Resource Management Research : Job Satisfaction** », *Procedia Social and Behavioral Sciences*, N° 24, 2011

145- Othman I, Norfarahhanim Mohd S. G, Woon Choon S, « **The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors** », *Ain Shams Engineering Journal*, Vol 11, N° 03, 2019.

146- Pierce J. L, Gardner D. G, Dunham R. B, Cummings L. L, « **Moderation by Organization-Based Self-Esteem of Role Condition-Employee Response Relationships** », *The Academy of Management Journal*, Vol 36, N° 02, 1993.

147- Preacher K. J, Hayes A. F, **«SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models»**, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol 36, N°04, 2004, P-P 717-731.

148- Preacher K. J, Hayes A. F, **«Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models»**, *Behavior Research Methods*, Vol 40, N°03, 2008, P-P 797-891.

149- Preacher K.J, Kelley K, **«Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects»**, *Psychological Methods*, Vol 16, N°02, 2011, P-P 93-115.

150- Pugno M, & Depedri S, « **Job performance and job satisfaction: an integrated survey** », *Economia Politica*, Vol 27, N° 01, 2009, P-P 175-210.

151- Ramawickrama J, Opatha H H D N P, M D Pushpakumari M D, « **Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Quality of Work Life and Job Performance: A Study on Station Masters in Sri Lanka Railways »,** *South Asian Journal of Management*, Vol. 26, N° 03, 2019, P-P 07-29.

152- Rao D.N, Bhat R.L, **« Estimation of A Community Health Status Index on the Basis of a MIMIC Model** », *Indian Economic Review*, Vol. 26, No. 1, 1991, P-P 51-63.

153- Raykov T, & Widaman K. F, « **Issues in Applied Structural Equation Modeling Research** », *Structural Equation Modeling*, Vol 02, N° 04, 1995, 289–318.

154- Rayton B. A, Yalabik Z. Y, **« Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction** », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 25, N°17, 2014.

155- Reise S.P, Morizot J, Hays R. D, « **The role of the bifactor model in resolving dimensionality issues in health outcomes measures** », *Qual Life Re*s, N° 16, 2007, P-P19–31

156- Renato Borges FERNANDES et all, « **Quality of Work Life: an evaluation of Walton model with analysis of structural equations** », *Revista ESPACIOS*, Vol 38 Nº 03, 2017

157- Rethinam, Seelan G, Maimunah I, « **Constructs of Quality of life : a perception of information and technology Professionals** », *European Journal of Social Sciences*, Vol 07, N° 01,2007

158- Ringle C. M, Sarstedt M, & Straub D. W, « **A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly** », *MIS Quarterly*, Vol 36, N° 1, 2012, P-P 3-14.

159- Ringle C. M, Sarstedt M, Mitchell R & Gudergan S. P **« Partial least squares structural equation modeling in HRM research** », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 31, N°12, 2020, P-P 1617-1643,

160- Rhoades L, Eisenberger R, « **Perceived Organizational Support : A Review of the Literature** », *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 2002.

161- Rolland S, « **un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers** », *Management & Avenir*, N° 29, sept 2009.

162- Rousseau D M, Tijoriwala S. A, « **Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures** » , *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, 1998, P-P 679-695.

163- Russ F.A, McNeilly K.M, « **Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions : the moderating effect of experience, gender, and performance** », *Journal of Business Research*, N° 34, 1995, P-P 57–65.

164- Sarstedt M, Ringle C.M, Donna Smith D, Reams R,. Hair Jr J.F, « **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers** », *Journal of Family Business Strategy*, N° 05, 2014, P-P 105–115.

165- Sarstedt M, Hair J. F. Jr, Nitzl C, Ringle C. M, Howard M. C, « **Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses!** », *International Journal of Market Research*, Vol 62, N° 03, 2020, P-P 288–299

166- Sarstedt M, Hair J. F. Jr, Cheah J-H, Becker J-M, Ringle C. M, « **How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM** », *Australasian Marketing Journal*, Vol 27, N° 03, 2019, P-P 197-211

167- Sashkin M, « **Work redesign J.R Hackman, G.R Oldham Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, xxvii + 330 pp** », *Group & Organization Management*, Vol 7N° 121, 1982,P-P 121-124

168- Schneider B, Hanges P. J, Smith D. B, & Salvaggio A. N, « **Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?** », *Journal of Applied Psychology*, N° 88, 2003, P-P 836-851.

169- Settoon R. P, Bennett N, Liden R. C, « **Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader−member Exchange, and Employee Reciprocity** », *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.3, 1996.

170- Shakeel S, & Lodhi S, « **Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan** », *The International Journal of Business & Management,* Vol 3, N°11, 2015.

171- Shahraki A, konarizadeh M, Paghaleh M.J, Zarei M, « **HRM effects on TQM** », *Business Management Dynamics*, Vol 01, N° 03, Sep 2011.

172- Shahbazi B, Shokrzadeh S, Bejani H, Malekinia E, Ghoroneh D, « **A Survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University** », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, N° 30, 2011, P-P 1555 – 1560.

173- Sharma P, Gupta M, **« Factor Credentials Boosting Quality of Work Life of Bsnl Employees in Jammu Region** », *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, Vol 02, 2011,

174- Shore L.M, & Martin H.J, « **Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intensions** », *Human Relations*, Vol 42, N° 07, 1989, P-P 625-638.

175- Shrout P. E, Bolger N, **«Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations»**, *Psychological Methods*, Vol 7, N°4, 2002, P-P 422-445.

176- Sivapragasam P, Raya R.P**, « HRM and Employee Engagement Link : Mediating Role of Employee Well-being** », *Global Business Review,* vol 19 N°1, 2017.

177- Sobel M.E, « **Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models** », *Sociological Methodology*, Vol 13, 1982, P-P 290-312.

178- Sridevi G. A, Srinivasan P.T, « **The Relationship Between Perceived Organizational Support:Work Engagement & Affective Commitment** », *AMET International Journal of Management*, 2012.

179- Stachowska S, Czaplicka-Kozłowska I Z, « **Motivating Employees Of The Higher Education Instituton: Case Study Of Academic Teachers** », *Management*

Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol 41, N° 4, 2019, P-P 589-599.

180- Stantaon J.M, Bachiochi P.D, Robie C, Perez L, Slith P.C, « **Revising the JDI Work Satisfaction Subscale: insights into Stress and Control** », *Educational and Psychological Measurement*, Vol 62, N° 05, 2002, P-P 877-895

181- Swamy D. R, Nanjundeswaraswamy T. S, Rashmi S, **« Quality of Work Life: Scale Development and Validation** », *International Journal of Caring Sciences*, Vol 08, N° 02, 2015.

182- Sverke M, Hellgren J, & N€aswall K, « **No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences** », *Journal of Occupational Health Psychology*, N° 7, Vol 3, 2002

183- Tahlyan D, Said D, Mahmassani H, Stathopoulos A, Walker J, Shaheen S, « **For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model** », *Transportation Research Part A*, N°155, 2022, P-P 387–402.

184- Tănăsescu C.E, LEON R.D, **« Human Resources Practices in the Romanian Banking System: Rewards, Job Satisfaction, and Job Performance** *», Management Dynamics in the Knowledge Economy***,** Vol 07, N° 04, 2019

185- Tanwir A, Adnan R, « **Factors Affecting Turn-Over Intentions of Doctors in Public Sector Medical Colleges and Hospitals »,** *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 1, N° 10, November 2011.

186- Tasios T, Giannouli V, « **Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece** », *Archives of Assessment Psychology*, Vol 07, N° 01, 2017, P-P 31-91

187- Taylor A. B, McKinnon D. P, Tein J-Y, **«Tests of the Three-Path Mediated Effect»,** *Organizational Research Methods*, Vol 11, n°2, 2008, P-P 241-269.

188- Tekleab A. G, Bartol K. M, & Liu W, **« Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover ?** », *Journal of Organizational Behavior*, N° 26, 2005, P-P 899-921.

189- Tett R.P, Meyer J.P, « **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic findings** », *Pers. Psychol*, N°46, 1993, 259–293.

190- Thneibat M, « **The effect of perceived rewards on radical innovation : the mediating role of knowledge management in Indian manufacturing firms** », *Heliyon*, Vol 07, N° 05, 2021

191- Timothy A. Judge and all, « **The Job Satisfaction-Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review** », *Psychological Bulletin*, Vol 127, N° 03, 2001, P-P 376-407.

192- Ting, Y, « **Determinants of job satisfaction of federal government employees** », *Public Personnel Management*, 1997, Vol 26 N° 03, P-P 313-334.

193- UddinM.J, Shaheed Miah M.A, Rahman M.M, Rahaman Md.S, « **Mediation Role Of Job Satisfaction On Hrm− Operational Performance Relationship : A Three-Way Moderation Effect By Gender** », *The Journal Of Developing Areas*, Vol 51, N° 03, 2017, P-P 437-452. P 439

194- Vuong K.T, Rajagopal S, Singh H, Rajagopal P, **« The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City** *», Management Dynamics in the Knowledge Economy,* Vol 07, N°04, 2019

195- Wheeler A.R, Coleman Gallagher V, Brouer R.L, Sablynski C.J, **« When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover : the moderating role of perceived job mobility** », *J. Manage. Psychol*, N° 22, 2007, P-P 203–219.

196- Wikhamn W, Hall A.T, « **Social Exchange in a Swedish Work Environment** » *International Journal of Business and Social Science,* Vol 03, No.23, December 2012.

197- Wilde. M, Bätz. K, Kovaleva. A, Urhahne. D, **« Überprüfung einer Kurzskala intrinsischer Motivation (KIM)** ». *Zeitschrift für Didaktik der Naturwissenschaften*, N° 15, 2009, P-P 31-45.

198- Wright P.M, Gardner T.M, Moynihan L.M, « **The impact of HR practices on the performance of business units** », *Human Resource Management Journal*, Vol 13, No 03, 2003, P-P 21-36.

199- Yahya K. K, Zaharos F, Warokka M. A, « **An Empirical Study on the Influence of Perceived Organizational Support on Academic Expatriates' Organizational Commitment** », *Journal of Organizational Management Studies*, Vol 2012, 2012.

200- Young Sung S, Choi J. N, « **Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance : Moderating roles of voluntary participation and evaluation »,** *Human Resource Management*, Vol 10, 2018.

201- Zhao X, Lynch Jr J. G, Chen Q, « **Reconsidering Baron and Kenny Myths and Truths About Mediation Analysis »**, *Journal of Consumer Research*, Vol 37, 2010, P-P 197-206.

202- Zopiatis A, Constanti P, & Theocharous A, **« Job involvement, commitment and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus** », *Tourism Management*, N° 41, 2014, P-P 129−140.

203- Zraigat Y.Z, Al Saed R.M, « **The impact of Empowerment Requirements in improving Job Performance at ALManaseer Group** », *IUG Journal of Economics and Business*, Vol 27, No 3, 2919, P-P 15 -49

Sites internet

1- Baillargean J, « **L'analyse en composantes principales. Stratégies d'analyse quantitative en psychologie »,** 22 janvier 2003**,** P3.
http://www.uqtr.ca/cours/ srp-6020/acp/acp.pdf consulté le 01 Décembre 2021.

2- Charbonnier A, Silva N.A, Roussel P, **« Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu »** université Toulouse 01

https://philoma.org/wpcontent/uploads/docs/2010/Mesure_explo_de_la_perfomance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf consulté le : 03/03/2020

3- Charles-Pauvers B, Commeiras N, Peyrat-Guillard D, Roussel P, **«Les déterminants psychologiques de la performance au travail »**, un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Note 436 (06-9) septembre 2006.

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document consulté le : 03/03/2020.

4- Decock Good C., Laurent G. « **Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion »**, May 2003, France

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582761/document consulté le 02/01/2020

5- Demmake C**, « Evaluation de la performance dans les administrations publiques des Etats membres de l'UE »,** Etude pour la 48e réunion des directeurs

généraux des administrations publiques des Etats membres de l'Union européenne, Maastricht, juin 2007
https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/IMG/Performance_EvaluationFR.pdf consulté le 02/01/2020

6- Hayes A. F, « **PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling** », 2012.
http://www.afhayes.com/ public/process2012.pdf consulté le 18/12/2021

7- Roussel P, « **la motivation au travail : concepts et théories** », *les notes de Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi LIRHE*, Université des Sciences Sociales, Toulouse, note N° 326, Octobre 2000, P14.
http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf consulté le 29/10/2020.

thèse

1- Liu W, « **Perceived organisational support : Linking human resource management practices with important work outcomes** ». *Doctoral Dissertation. College Park : University of Maryland*, 2004.

2- Phan B Thach V, **« Employees' Job Satisfaction In Finnish Startups** », Bachelor's Thesis International Business, *Kymenlaakso University of Applied Sciences*, 2016.

3- QI Yue, « **La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises - Etat des lieux et déterminants des pratiques-**», *Ecole Doctorale Science Sociale et Humanités*, France, 2012

4- Yufei A. N, **« Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise »,** thèse de doctorat, Spécialité : Gestion des Ressources Humaines, *Ecole Doctorale Abbé Grégoire*, 2013.

Séminaire

1- Balambo M.A, Baz J, « **De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique** », 7ème Edition du colloque international LOGISTIQUA, May 2014, Fès, Maroc.

الملاحـــق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التـعليـــم العـــالي والـــبحث العلمي

جامعة لونيسي علي - البليدة 2 -

في إطار تحضير أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد الكمي تحت عنوان:

" إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأفراد دراسة قياسية لحالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM –"

والتي تهدف لمعرفة الطرق المباشرة وغير المباشرة التي تمكن إدارة الموارد البشرية من التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد وتحسينه، وللتمكن من ذلك يرجى التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن الواقع المعمول به في مؤسستكم، بعد قراءتها بتمعن، كما نحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شكرا لحسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

I. معلومات عامة حول الفرد المستجوب

1- السن: ◯ 18 – 29 ◯ 30 – 39 ◯ 40 – 49 ◯ أكثر من 50 سنة

2- الجنس: ◯ ذكر ◯ انثى

3- المستوى الدراسي: ◯ بدون مستوى ◯ ابتدائية ◯ متوسط ◯ ثانوي ◯ تقني سامي ◯ جامعي ◯ دراسات عليا

4- الخبرة: ◯ 0 – 2 ◯ 3 – 5 ◯ 6 – 10 ◯ أكثر من 10 سنوات

5- عقد عمل: ◯ فترة محدودة ◯ فترة غير محدودة

II. معلومات عامة حول المؤسسة

1- اسم وطبيعة نشاط المؤسسة: .....

2- العنوان: .....

3- الطبيعة القانونية للمؤسسة: ◯ SARL ◯ SPA ◯ EURL ◯ أخرى .....

4- قطاع النشاط: ◯ صناعي ◯ خدماتي

5- ملكية المؤسسة: ◯ قطاع عام ◯ قطاع خاص ◯ مؤسسات أجنبية (متعددة الجنسيات)

الجزء الثاني: الاستبيان

I. ممارسات ادارة الموارد البشرية

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
	1-عملية الاختيار والتعيين					
1	عمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة تتم بطريقة محايدة					
2	لا تعتمد المؤسسة على المحسوبية عند اتخاذ قرارات التوظيف					
3	يتم استخدام لوحات المقابلة"Guide d'entretien" أثناء عملية التوظيف والاختيار					
4	تستند جميع التعيينات في هذه المؤسسة على الجدارة (أي يتم اختيار أفضل شخص للوظيفة بغض النظر عن خصائصه الشخصية)					
5	تستهدف عملية الاختيار جذب أفضل المؤهلات					
	2-عملية المكافأة					
1	أشعر بالرضا عن المكافئات المادية التي تقدمها لي المؤسسة					
2	مستويات الأجور في المؤسسة أفضل من المؤسسات الأخرى					
3	يتلقى الأفراد تقديرات عن مساهمتهم المؤسسة					
4	يتلقى الأفراد جوائز ومزايا معنوية عن مساهمتهم المؤسسة					
	3-التدريب والتنمية					
1	تشجعني المؤسسة على توسيع وتنمية قدراتي وتلتزم بدفع تكاليف التدريب					
2	يتم تحديد البرامج التدريبية بناء على طرق علمية وعلى ضوء احتياجات الأفراد					
3	لي الحق في مناقشة متطلبات التدريب والتطوير الخاصة بي مع المؤسسة					
4	هناك تقييم مستمر لفعالية البرامج التدريبية					
5	تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير برامجها التدريبية					
	4-تقييم الأداء					
1	يوجد نظام تقييم أداء فعال متوفر في المؤسسة					
2	يساعد نظام تقييم الأداء على تحديد الأفراد المؤهلين للترقية					
3	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة بيانات للإدارة تمكنها من تصميم وتطوير سياسات إدارة الأفراد					
4	يساعد نظام تقييم الأداء المؤسسة على تحفيز الأفراد بشكل إيجابي					
5	يساعد نظام تقييم الأداء المؤسسة على زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين					

II. مدخلات مسار إدارة الموارد البشرية

1- الدعم التنظيمي

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
1	تهتم المؤسسة بآرائي					
2	تهتم المؤسسة براحتي ورفاهيتي					
3	تهتم المؤسسة بتحقيقي لأهدافي					
4	تقدم لي المؤسسة المساعدة عندما أواجه المشاكل					
5	تقوم المؤسسة بمسامحتي عن الأخطاء غير المقصودة التي أقترفها					

2- جودة الحياة الوظيفية

رقم	العبارة	غير راض تماما	غير راض	محايد	راض	راض تماما
1	ما مدى رضاك عن عملك					
2	ما مدى رضاك عن راتبك مقارنة براتب زملائك					
3	ما مدى رضاك عن إجراءات الصحة والسلامة التي توفرها المؤسسة					
4	ما مدى رضاك عن احترام المؤسسة لحقوق عمالها					
5	ما مدى رضاك عن بيئة عملك					
6	ما مدى رضاك عن الدعم الذي تتلقاه من قبل زملائك					

3- الأمن الوظيفي

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
1	أنا متأكد من أنني أستطيع الاحتفاظ بوظيفتي.					
2	أشعر بالأمان بشأن مستقبل وظيفتي.					
3	من الصعب للغاية فصل موظف في هذه المؤسسة.					
4	إذا واجهت المؤسسة مشاكل اقتصادية، فسيكون الموظفون آخر من يتعرض للتخفيض					

4- التحفيز

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
	لماذا تمارس حاليا هذا النشاط؟					
	التحفيز الداخلي					
1	لأنني أعتقد أن هذا النشاط مهم					

2	لأنني أعتقد أن هذا النشاط ممتع					
3	لأنني أشعر بالرضا عند القيام بهذا النشاط					
	التحفيز الخارجي					
1	لأنه يفترض عليا أن أقوم به					
2	لأنه يجب عليا القيام به					
3	لأنه ليس لدي أي خيار					
	التحفيز الخارجي- المادي					
1	لأني لا أتحصل على المكافآت المادية إلا إذا بذلت الجهد الكافي					
2	لأني أتحصل على أمن وظيفي أكبر إذا بذلت الجهد الكافي					
3	لأنني قد أفقد وظيفتي إذا لم أبذل جهد كافي في وظيفتي					
	التنظيم الداخلي					
1	لأنني يجب أن أثبت لنفسي أنني أستطيع القيام به					
2	لأنه يجعلني أشعر بالفخر بنفسي.					
3	لأنه إذا لم أقم به سوف أشعر بالاستياء تجاه نفسي					

III. مخرجات مسار إدارة الموارد البشرية

1- الرضا الوظيفي:

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
	الرضا الوظيفي الداخلي					
1	تمنحني وظيفتي فرصة القيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر					
2	تمنحني وظيفتي الفرصة لأكون شخصًا مفيدا في المجتمع					
3	أنا قادر على القيام بأشياء لا تتعارض مع ضميري					
4	تعمل مؤسستي على الحفاظ على عمالة ثابتة					
5	لدي الفرصة للقيام بأشياء لأشخاص آخرين					
6	لدي الفرصة لإخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله					
7	لدي الفرصة للقيام بشيء يمكنني من استغلال قدراتي					
8	لدي الحرية في استخدام تقديري الخاص					
9	لدى الفرصة لتجربة أساليبي الخاصة في أداء المهام المطلوبة مني					
10	تمكنني وظيفتي من الشعور بمشاعر الإنجاز					
	الرضا الوظيفي الخارجي					
1	أحصل على الثناء عند القيام بعمل جيد					
2	لدي فرص للتقدم في هذه الوظيفة					
3	يتناسب راتبي مع مقدار العمل الذي أقوم به					

4	أنا راضي عن طريقة تطبيق سياسات المؤسسة					
5	يملك رئيسي القدرة على اتخاذ القرارات					
6	يتمكن رئيسي من التعامل مع عماله بصورة جيدة					
7	أنا راض عن الطريقة تعامل زملائي في العمل مع بعضهم البعض					

2- الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
	أداء المهام					
1	تقوم بتأدية مهامك الوظيفية وفقًا للمعايير التي تحددها المؤسسة					
2	تبذل جهدًا كافيًا لإنجاز عملك في الوقت المحدد					
3	تقوم بإنجاز عملك بكفاءة وفعالية					
4	تملك المهارة لحل مشاكل العمل اليومية					
5	تؤدي عملك وفقًا للوائح وقوانين المؤسسة					
	الأداء السياقي					
	خلال الأشهر الثلاثة الماضية:					
1	توليت مسؤوليات إضافية					
2	بدأت مهام جديدة بنفسي، عندما أتمت المهام السابقة					
3	عملت على تحديث مهاراتي الوظيفية					
4	لقد توصلت إلى حلول مبتكرة لمشاكل جديدة					
5	شاركت بنشاط في اجتماعات العمل					
	سلوك العمل غير المنتج					
	خلال الأشهر الثلاثة الماضية:					
1	اشتكيت من أمور غير مهمة في العمل					
2	جعلت المشاكل أكبر مما كانت عليه في العمل					
3	ركزت على الجوانب السلبية للعمل، بدلاً من الجوانب الإيجابية					
4	تحدثت مع زملائي حول الجوانب السلبية لعملي.					
5	تحدثت مع أشخاص من خارج المؤسسة حول الجوانب السلبية لعملي					

3- نية ترك العمل

رقم	العبارة	غير مو افق تماما	غير مو افق	محايد	مو افق	مو افق تماما
1	غالبا ما أفكر في ترك المؤسسة التي أعمل بها					
2	ربما سأبحث عن وظيفة خارج هذه المؤسسة خلال السنوات الثلاث القادمة.					

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

Guide d'entretien

Informations générale :

Nom de l'entreprise :……
Poste occupé : ……..

Expérience professionnelle : ……

Introduction :

Q 01 : Selon votre expérience, que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ?

…….....……
……...……
…… ……

Q 02 : Quelle sont les pratiques de la Direction des ressources humaines appliquées au sein de votre entreprise ?

……
……
……. ……..

Section I : les pratiques de la Direction des Ressources Humaines

Q 03 : Quelle est la place accordée à la sélection et le recrutement au sein de votre entreprise ?

……
……
……

Q 04 : l'entreprise possède-t-elle d'un système de rémunération et récompense fiable ?

……
……

- Si non sur quelle base faite-vous les salaires et les augmentations ?

……
……

Q 05 : Des activités de développement et de formation sont-elles ou non organisées au profit du personnel des différents départements de l'entreprise ?

……..……
……..……
……..……

- Si non quelles sont les contraintes ?

……..……
……..……

Q 06 : Comment évaluez-vous le résultat de travail de vos employés ?

……..…
……..……
……..……

Section II : Income de la Direction des Ressources Humaines

Q 07 : Quelle est la place accordée aux perceptions des employés sur leur valeur et importance dans l'entreprise.

……..…….
……..……..…
……..…….

Q 08 : Y-a-t-il des actions prises pour améliorer l'atmosphère de travail (Quality Work Life) de vos employés ?

……..……
……..…….

- Si oui les quelles ?

……..……
……..……

Q 09 : Quels sont les mesures prises par l'entreprise en ce qui concerne la sécurité au travail de ses employés ?

……..…….
……..……..…
……..……..….

Q 10 : Quels sont les types de récompenses les plus efficaces pour motiver vos employés ?

……..……..…
……..……..…
……..…….

Section III : Outcome de la Direction des Ressources Humaines

Q 11 : L'entreprise utilise-t-elle un plan d'action pour assurer la satisfaction au travail de ses employés ?

……..……
……..……
……..……

Q 12 : L'entreprise utilise-t-elle un plan d'action pour augmenter la performance de ses employés ?

……..……
……..……
……..……
……..…….

Q 13 : Pour obtenir plus de performance comment élaborez-vous les objectifs que les employés doivent atteindre dans leur travail ?

……...……
……...……
… ……..……

Q14 : En vue de la performance, comment orientez-vous l'effort des employés pour la réalisation des objectifs ?

……..……
……..……
……..……

Q15 : Y-t-ils des mesures prises pour diminuer l'intention des employés de quitter l'entreprise.

……..……
……..…….

- Si oui les quelles ?

……..……
……..……

الملحق رقم (03): نتائج اجراء المقابلات مع المسؤولين

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 01
أهمية إدارة الموارد البشرية	وظيفة مفتاحية	" تعتبر ادارة الموارد البشرية وظيفة مفتاحية كونها تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها "
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف -دفع الأجور والمكافآت -التكوين -تحديد الأهداف -تقييم الأداء	"تقوم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بعملية تحديد الوظائف الشاغرة والتوظيف، تحديد الأجور والمكافآت، عملية التكوين وتحديد الأهداف مع المسؤولين المباشرين وتقييم الأداء وتحديد الترقيات "
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	حجر الأساس	"تعتبر عملية الاختيار والتعيين حجر الاساس في تشكيل الموارد البشرية للمؤسسة لذا تحرص المؤسسة على اختيار أفضل الكفاءات وملاءمتها مع متطلبات المنصب من خلال القيام اختبارات للمترشحين"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	نظام أجور معتمد	" يوجد نظام أجور معتمد قمنا ببنائه بعد القيام بدراسة في سوق العمل وبالمشاركة مع نقابة العمال والمدير المالي، كما تتم مراجعته كل سنة "
البرامج التكوينية في المؤسسة	-نظام تكوين -احتياجات الأفراد	"تتوفر المؤسسة على نظام تكوين مبني على احتياجات الأفراد والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يتم تقييم النتائج بصورة دورية "
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	-تقييم سنوي -الزيادات والمكافآت	"تتم عملية التقييم بصورة سنوية وعلى ضوء نتائجها تتم عملية مراجعة الأجور وتحديد الزيادات والمكافآت"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	ا-لترقيات وزيادات الأجور	"... يتم التعبير للأفراد عن مدى أهميتهم بالنسبة لها وتقديرها لجهودهم من خلال الترقيات وزيادة الأجور ..."
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	تحقيق العدالة	" تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق العدالة في رواتب والمكافآت لتفادي المشاكل والخلافات بين الأفراد "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	المراجعة الدورية للأجور	" لا توجد إجراءات خاصة بالأمن الوظيفي للأفراد انما يتحقق من خلال المراجعة الدورية للأجور التي تقوم بها المؤسسة "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	المكافآت المادية	" تقديم مكافآت مادية بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء ومراجعة الأجور لتحفيزهم على تحقيق الهداف المطلوبة منهم "
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	-مراجعة الأجور -منح الترقيات	" يتم ذلك من خلال المراجعة السنوية للأجور ومنح الترقيات "
تحديد الأهداف	-تقسيم الأهداف -Cascading	"بعد القيام باجتماع مجلس الادارة وتحديد الأهداف السنوية للمؤسسة يتم توزيها على أقسام المؤسسة، ثم يقوم كل مدير قسم بتقسيم الأهداف على مرؤوسيه كل حسب وظيفته تسمى هذه العملية بـ Cascading"
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-التكوين -التحفيز	"توفير التكوين اللازم للأفراد بالإضافة لنظام المكافآت الذي يحفز الأفراد على العمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم"

اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	التقييم الدوري للأداء تحديد الانحرافات	" تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لأداء الأفراد من خلال بطاقات تقييم الأداء التي تعمل مقارنة الأهداف المطلوبة من الأفراد مع النتائج الفعلية المحققة واستخلاص الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها كما يتم استخدام هذه النتائج في القرارات المتعلقة بالترقية وزيادة الأجور والمكافآت "
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	-المراجعة الدورية للأجور -الحوافز المادية والمعنوية	" العامل الأساسي الذي يدفع الأفراد لترك المؤسسة هو تحسين دخلهم لذا تعمل المؤسسة على مراجعة الأجور بصورة دورية بالإضافة لتقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لتخفيض معدل دوران العمال الذي يسبب خسائر كبيرة للمؤسسة "
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-الانتماء للمؤسسة	" تحسين العلاقة بين الادارة والأفراد من خلال دمج أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وتقدير مجهوداتهم المبذلة لتحقيقها كما تعمل هذه الخطوة على تحسيس الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبالتالي زيادة التزامهم وولاءهم لها"

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 02
أهمية إدارة الموارد البشرية	وظيفة مهمة	"إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة بالنسبة للمؤسسة"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف -دفع الأجور والحوافز -التكوين -توفير مناخ ملائم	"تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية التوظيف ودفع الأجور والمكافآت وتحديد البرامج التكوينية بالإضافة لتقييم نتائجها، والعمل تقديم الحوافز لتحسين أداء الأفراد وتوفير مناخ العمل الملائم"
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	مكانة مهمة	"تحتل عملية اختيار مكانة مهمة لدى ادارة الموارد البشرية بصفة خاصة ولدى المؤسسة بصفة عامة لذا نحرص على اختيار الأفضل"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	شبكة للأجور الخبرة والأقدمية	" إلى حد الان يتم الاتفاق على الأجور أثناء اجراء المقابلات إلى أننا نعمل على تطوير شبكة أجور معتمدة لجميع المناصب في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات، الخبرة، والأقدمية "
البرامج التكوينية في المؤسسة	دورات تكوينية على حسب الاحتياجات	"تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير الأفراد من خلال توفيرها لدورات تكوينية حسب احتياجات الأفراد"
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	نظام متكامل يسهل عملية اتخاذ القرار	"لا يجود نظام محدد تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية لتقييم الأداء إلى أننا بصدد بإنشاء نظام متكامل يمكنها بمراقة أداء الأفراد وتقييمه للاستفادة من النتائج في اتخاذ القرارات"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	-الترقيات -المشاركة في اتخاذ القرار	" يتم التعبير عن مكانة الأفراد بالنسبة للمؤسسة من خلال الترقيات ومنحهم الفرصة لاتخاذ القرارات التي تتناسب مع مناصبهم

		الصلاحيات المخولة لهم حيث تعمل ادارة الموارد البشرية على تطوير علاقتها مع الأفراد "
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	القيام بنشاطات مختلفة	" تنظيم نشاطات مختلفة للأفراد بالإضافة للاحتفال بالأعياد الرسمية للمؤسسة لتحسين العلاقة بين الادارة والأفراد "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	-العفو عن الأخطاء -عدم اللجوء للفصل إلا في حالة الأخطاء الكبرى	" من خلال التغاضي عن الأخطاء من الدرجة الأولى والثانية التي قد يقوم بها الأفراد وعدم اللجوء للفصل إلا في حالة الأخطاء من الدرجة الثالثة "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	-مكافآت مادية	" تقديم مكافآت مادية سنوية 13 ème mois ومكافآت معنوية من خلال تنظيم احتفالات لتكريم الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الموكلة إليهم"
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	بيئة العمل الملائمة	" تقوم المؤسسة بالعمل على تحسين الرضا الوظيفي للأفراد من خلال توفير بيئة عمل ملائمة "
تحديد الأهداف	-Fiche de poste	"تسعى المؤسسة لتحديث Fiche de poste لكل وظيفة تحتوي على المهارات المطلوبة والأهداف المتوقع تحقيقها"
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-مراقبة سير الأعمال	"من خلال اجراء اجتماعات دورية مع المسؤولين لمراقبة سير الأعمال وتقديم التوجيهات المناسبة"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	-التحديد الدقيق للأهداف -تحديد طرق القياس	"تعمل المؤسسة على تطوير برنامج يمكن من لتحسين الأداء الوظيفي من خلال التحديد الدقيق للأهداف وطرق قياسها ومراقبة انجازها"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	تحسين بيئة العمل	" تحسين ظروف العمل والسعي لتوفير بيئة عمل مناسبة "
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-القيادة -التحسين المستمر	"اتباع مبادئ القيادة في إدارة الأفراد بالإضافة للعمل على التحسين المستمر لأساليب واستراتيجيات العمل"

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 03
أهمية إدارة الموارد البشرية	أهم قسم في المؤسسة	"... قسم ادارة الموارد البشرية أحد أهم أقسام المؤسسة ..."
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف دفع الأجور معدلات الغياب التكوين تقييم الأداء	"نقوم في قسم إدارة الموارد البشرية بإجراء المقابلات الأولية مع المترشحين وتنظيم مقابلات مع مسؤول القسم الذي سيعملون معه...، دفع أجور العمال وحساب معدلات الغياب، برمجة التدريبات والاشراف عليها ...، القيام بتقييم اداء الأفراد من خلال بطاقات لتقييم الأداء يتم الاجابة عليها من طرف الفرد ومسؤوله المباشر ثم تفريغها في قاعدة البيانات الخاصة بنا "
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	خطوة مهمة	" خطوة مهمة لتشكيل أفراد المؤسسة حيث تتم عملية الاختيار والتعيين عبر عدة مراحل من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لكل

		وظيفة، ثم إجراء مقابلات مع مدير الموظفين ومسؤول القسم لاختيار أنسب مرشح للوظيفة الشاغرة بالاعتماد دليل للمقابلات اختبارات ميدانية في حالة الضرورة "
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	نظام عادل للأجور	"تعمل المؤسسة على تطوير نظام عادل للأجور يتناسب مع امكانيات المؤسسة ومستويات الأجور في سوق العمل"
البرامج التكوينية في المؤسسة	برنامج تكوين سنوي	"في بداية كل سنة تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء برنامج تكويني سنوي وتعمل على الاشراف على تطبيقه وتقييم نتائجه "
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	بطاقة تقييم الأداء	" تتم عملية التقييم من خلال بطاقات لتقييم الأداء PE بصورة سنوية"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"ليس هناك أي اجراءات محددة مسبقا لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد"
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	مناخ عمل صحي	"محاولة حل المشاكل والخلافات للحفاظ على مناخ عمل صحي"
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	-نظام أجور عادل -فرص تطوير المسار الوظيفي	"لا توجد اجراءات خاصة بتحسين الأمن الوظيفي، لكن توفير نظام أجور عادل وتقدير فرص لتطوير المسار الوظيفي يشعر الأفراد بالاستقرار والأمن الوظيفي "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	المكافآت المادية والمعنوية	"بعد الانتهاء من عملية تقييم الاداء تقوم المؤسسة بصرف مكافآت مادية ومعنوية للأفراد الذين تمكنوا من تحقيق الأهداف المطلوبة منهم"
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	-التكوين -الترقيات	"يتم من خلال تقديم فرص للتكوين من خلال برامجنا التكوينية التي تمكن الفرد من وتطوير مساره الوظيفي عبر حصوله على الترقيات "
تحديد الأهداف	-تحديد أهداف سنوية -تحديد طرق القياس	"في بداية كل سنة يتم عقد اجتماعات بين المسؤولين والأفراد لتحديد الأهداف المطلوبة وطرق قياسها "
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-المراقبة -تحديد الانحرافات	"من خلال مراقبة سير الأعمال، تحديد الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات المناسبة "
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	-التكوين	" توفير البرامج التكوينية اللازمة التي تمكن الأفراد من تجاوز العقبات التي تواجههم وبالتالي تحسين جودة المنتجات "
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	-التكوين -فرص التطور	" البرامج التكوينية التي تسمح للفرد من تطوير مساره المهني"
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-تحقيق الأهداف -نظام الأجور	" التسيير الجيد للأفراد واستغلال كفاءتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة لاعتماد نظام اجور يتماشى مع تطلعات الأفراد من جهة واستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى "

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 04

أهمية إدارة الموارد البشرية	- قسم استراتيجي في المؤسسة	" ... قسم ادارة الموارد البشرية هو قسم استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه ..."
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-الاختيار والتوظيف -دفع الأجور -التكوين - الترقيات والحوافز - محيط عمل ملائم	"تحرص ادارة الموارد البشرية على اختيار وتوظيف أفضل الكفاءات ودفع الأجور والمكافآت كما نعمل على تطوير برنامج تكوين متكامل بالإضافة للقيام بعملية تقييم الأداء التي تمكننا من تحديد الترقيات والحوافز كما تعمل الادارة على حل المشاكل والنزاعات بين الأفراد لتوفير محيط عمل ملائم"
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	معايير واختبار للاختيار	"تعمل المؤسسة على تطوير معايير محدد لاختيار المترشحين من خلال اجراء اختبارات شفهية وميدانية"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	تحديد الأجور والزيادات على اساس الاتفاق بين الفرد والمؤسسة	"يتم الاتفاق على الأجور عند إجراء مقابلة العمل، أما بالنسبة للزيادات والترقيات تكون بالاتفاق بين الفرد وادارة الموارد البشرية"
البرامج التكوينية في المؤسسة	نظام مخطط للتكوين	" لا يوجد نظام تكوين محدد في المؤسسة عمليات التكوين تتم بصورة استثنائية عند الحاجة إليها غير أن ادارتنا تعمل على تطوير نظام مخطط للتكوين"
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	-نظام تقييم الأداء -تحديد الانحرافات -تحديد الزيادات والترقيات	"تعمل الادارة على تفعيل نظام لتقييم الأداء يمكنها من تحديد الانحرافات وتداركها وتحديد الترقيات والزيادات في الأجور بصورة عادلة"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا تعتمد الادارة على اجراءات لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد"
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	-تحسين مناخ العمل -اجراءات الصحة والسلامة -نظام عادل للأجور	"تسعى الادارة لبناء استراتيجية تمكنها من تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها من خلال تحسين مناخ العمل وتفعيل اجراءات الصحة والسلامة واعتماد نظام عادل للأجور "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	-فرص تطوير المسار الوظيفي -عدم اللجوء للفصل إلا في حالة أخطاء الدرجة الثالثة	"تعمل المؤسسة على تبني اجراءات تحسن من الأمن الوظيفي للأفراد من خلال تقديم لهم فرص لتطوير مسارهم الوظيفي تحديث القانون الداخلي للمؤسسة وعدم اللجوء للفصل إلا في حالة الأخطاء من الدرجة الثالثة "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	-المكافآت المادية والمعنوية -المشاركة في اتخاذ القرار	"تعتمد المؤسسة على نظام للتحفيز من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات"
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	-تحسين ظروف العمل -التحفيز	" نحاول تحسين الرضا الوظيفي للأفراد في مؤسستنا من خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز "
تحديد الأهداف	-تحديد الأهداف أثناء التعيين	"لا يتم تحديد الأهداف بصورة سنوية انما يتم الاتفاق عليها أثناء مقابلة العمل ولا يتم تغيرها الا بصورة استثنائية في حالة ظهور مستجدات أو تغيير منصب العمل"

توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-التكوين -التحفيز	"من خلال توفير البرامج التكوينية لتدارك الانحرافات وتقديم المكافآت المادية والمعنوية التي ترفع من رغبة الأفراد لتحقيق الأهداف"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	-التحفيز	" لا توجد اجراءات مخصصة لتحسين الأداء لكن تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت لتحفيز الأفراد ودفعهم لتقديم أحسن أداء ممكن"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	-نظام عادل للأجور -الرضا الوظيفي	تسعى المؤسسة لبناء استراتيجية لتخفيض معدل دوران العمال من خلال التركيز على تحسين الرضا الوظيفي اعتماد نظام عادل للأجور"
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-الرضا الوظيفي	"العمل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد الذي يمكن الادارة من مضاعفة جهودهم المبذولة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم"

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 05
أهمية إدارة الموارد البشرية	دور استراتيجي	"تقوم إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف -دفع الأجور -تسير العطل السنوية -معدلات الغياب -معدلات دوران العمال -الترقيات -التكوين وتقييم النتائج	"تركز إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وحصر الوظائف الشاغرة والكفاءات المطلوبة لكل منها، كما نقوم باختيار الأفراد المناسبين لمتطلبات هذه الوظائف، بالإضافة لدفع الأجور وتسيير العطل السنوية، حساب معدلات الغياب ودوران العمال، بالإضافة لمعدلات الاستقالة والترقية ونمو العمال، تخطيط البرامج التدريبية وتقييم نتائجها"
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	أهم وظيفة	" عملية الاختيار والتعيين هي أهم وظيفة تقوم بها ادارة الموارد البشرية "
نظام الجور والمكافآت في المؤسسة	شبكة أجور grille de salaire	" تتوفر المؤسسة على شبكة أجور grille de salaire محددة تتناسب مع استراتيجية المؤسسة "
البرامج التكوينية في المؤسسة	تحديد الاحتياجات التكوينية الاشراف على تنفيذها تقييم نتائجها	"تقوم ادارة الموارد البشرية في بداية كل سنة باجتماع مع رؤساء الاقسام لتحديد الاحتياجات التكوينية لكل قسم وبرمجتها وفقا للميزانية المحددة للتدريب والتطوير، بالإضافة للإشراف على تنفيذها وتقييم نتائجها"
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	-مقارنة النتائج المحققة مع الهداف المسطرة -استعمال النتائج في عمليات الترقية وزيادة الأجور وتقديم المكافآت	"تقييم الأداء هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية يتم عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع الأهداف المسطرة للفرد خلال السنة من طرف الفرد نفسه ومسؤوله المباشر ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتفريغ النتائج في قاعدة البيانات الخاصة بها لاستعمالها في عمليات الترقية وزيادة الأجور والمكافآت "
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	المكافآت المادية والمعنوية	"تهتم ادارة الموارد البشرية بتقدير الجهود المبذولة من طرف الأفراد من خلال التعبير لهم عن ذلك عن طريق المكافآت المادية والمعنوية "

اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	-محيط عمل مناسب تفير التجهيزات اللازمة -تسهيل العمل	"من خلال توفير المحيط المناسب للعمل وتحسين التجهيزات لتسهيل العمل "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	-التحفيز	" تحفيز الافراد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي ضمان استمراريتها واستمرارية عملهم بالمؤسسة "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	المكافآت	" تحديد أهداف انتاج شهرية ومكافآت استثنائية لتحفيز الأفراد على تحقيقها "
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	المكافآت	" تعمل المؤسسة على برنامج لتحسين الرضا الوظيفي من خلال تقديم المكافآت "
تحديد الأهداف	-تقسيم الأهداف -KPI	" بعد تقييم أداء الأفراد للسنة الماضية يقوم رؤساء الأقسام بالمشاركة مع الأفراد ومسؤول التطير في قسم الموارد البشرية بتحديد أهداف جديدة – أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية- قابلة للقياس بالإضافة تطوير ما يسمى بـ KPI (Key Performance Indicator) وذلك لأنه لا يمكن ادارة ومراقبة أهداف لا يمكن قياسها"
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-التحديد الدقيق للأهداف -مراقبة تحقيق الأهداف -تصحيح الانحرافات	"من خلال التحديد الدقيق للأهداف ومؤشرات قياسها ومراقبة تطورها ومدى تحقيقها بصورة دورية الذي يمكننا من التدخل وتصحيح الانحرافات "
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	-قياس الأهداف	" يتم تحسين الأداء عبر التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة من الأفراد وتطوير KPI لكل هدف للتمكن من قياسه ومراقبة تطره وبالتالي العمل على تحسينه "
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	فرص التطور والترقية	" تقديم للأفراد فرص للتطور والترقية"
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-استقطاب الكفاءات -التكوين -التحفيز -تقييم الأداء	" جلب أفضل الكفاءات للمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها من خلال توفير أفضل البرامج التكوينية تقديم الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء بصفة دورية ومنح الترقيات "

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم06
أهمية إدارة الموارد البشرية	أهم وظيفة في المؤسسة	"أهم وظيفة في المؤسسة كونها من تشكل القوى العاملة بالمؤسسة التي تمكنها من الانتاج وبالتالي الاستمرار"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاختيار والتوظيف الغيابات والعطل	"تقوم بعملية الاختيار والتوظيف، متابعة الحضور والغياب ودفع الأجور، برمجة العطل السنوية"

	دفع الأجور	
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	عملية مهمة	"هي عملية مهمة حيث يتم الاختيار من خلال اجراء مقابلة مع المسؤول المباشر الذي يقوم باختيار أفضل مرشح للوظيفة المطلوبة"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	تحديد الأجور على أساس الاتفاق بين الفرد والمؤسسة	"يتم تحديد الأجور والزيادات بالاتفاق بين الفرد والمؤسسة"
البرامج التكوينية في المؤسسة	تكوين استثنائي عند الحاجة	"لا يوجد برنامج تكوين في المؤسسة، تكون عمليات التدريب بصورة استثنائية عند الحاجة أو في حالة اقتناء معدات جديدة "
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	يتم بصورة مستمرة من طرف المسؤول المباشر	"لا تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية مسطرة لتقييم الأداء إنما تتم بصورة مستمرة من قبل المسؤولين المباشرين لإنجازات الأفراد"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا توجد إجراءات محددة تقوم بها المؤسسة للتعبير للأفراد عن مدى أهميتهم بالنسبة لها "
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	مناخ عمل ملائم	" لا توجد اجراءات محدد تقوم بها المؤسسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية انما تحرص على توفير مناخ عمل ملائم "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	/	" لا تقوم المؤسسة بإجراءات محددة لضمان الأمن الوظيفي للأفراد "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	المكافآت	"لا توجد استراتيجية محددة لتحفيز الأفراد لكن تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت في حالة القيام بمجهود اضافي"
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	-العدالة	"الحرص على تحقيق العدالة في التعامل مع الأفراد"
تحديد الأهداف	اشراف المسؤولين	" يتم ذلك من خلال اشراف المسؤولين المباشرين "
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	الدعم واشراف المسؤولين	"من خلال تقديم الدعم اللازم والاشراف الجيد للمسؤولين"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	/	" لا تتبع المؤسسة أي اجراءات محددة مسبقا لتحسين أداء الأفراد"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	-مناخ عمل جيد -العدالة بين الأفراد	" توفير مناخ عمل ملائم خالي من النزاعات والحرص على تحقيق العدالة بين الأفراد"
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	الاختيار الاحتفاظ بالكفاءات	" الاختيار الجيد للكفاءات وفق لما يتناسب مع احتياجات واستراتيجية المؤسسة والحرص على الاحتفاظ بها "

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 07
أهمية إدارة الموارد البشرية	وظيفة استراتيجية	"تعتبر وظيفة استراتيجية تساهم في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-الاختيار والتعيين -تسيير الوقت والعطل -دفع الأجور -نظام التكوين تقييم الأداء	"نقوم بعملية اختيار وتعيين أفضل الكفاءات، تسيير الوقت والعطل السنوية وتحديد الغيابات والعطل المرضية وتسجيلها في دفاتر خاصة ودفع الأجور كما نقوم حاليا بتبني استراتيجيات جديدة منها قسم التكوين الذي يعمل على تطوير نظام للتكوين وتقييم الأداء الذي سيساهم في تحسين النتائج "
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	معايير للاختيار	"تتم عملية الاختيار عن طريق اجراء مقابلة مع المسؤول المباشر وتعمل المؤسسة حاليا على تحديد معايير للاختيار "
نظام الأجور والمكافآت	/	"لا تتوفر المؤسسة على نظام أجور معتمد"
البرامج التكوينية	-برنامج تكويني -خطط قصيرة وطويلة الأجل	"تعمل المؤسسة على انشاء برنامج تكويني يمكنها من تطوير أداء أفرادها من خلال خطط قصيرة وطويلة الأجل لتدارك الانحرافات "
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	نظام لتحديد الانحرافات والبرامج التكوينية	"تقوم المؤسسة بالعمل على تطوير نظام لتقييم أداء الأفراد يمكنها من تحديد الانحرافات وتحديد أهداف البرامج التكوينية بدقة "
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا تعتمد المؤسسة على أي استراتيجية محددة مسبقا لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد"
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	محيط عمل خالي من النزاعات	"لا توجد أي اجراءات محددة إلا أن المؤسسة تهدف لخلق محيط عمل جيد خالي من النزاعات"
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	/	"لا توجد أي اجراءات محددة لتحسين الأمن الوظيفي "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	/	" لا توجد طريقة محددة تقوم بها المؤسسة حاليا لكننا نعمل على تطوير نظام يمكننا من تحفيز الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه"
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	/	"ليس هناك اجراءات خاصة لتحسين الرضا الوظيفي للأفراد"
تحديد الأهداف	بناءً على استراتيجية المؤسسة	"يتم تحديد الأهداف بصورة دورية على حسب استراتيجية المؤسسة"
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-الاشراف الجيد -تقييم الأداء -التكوين	"من خلال الاشراف الجيد والعمل على تقييم الأداء، توفير التكوين المناسب في حالة الحاجة إلى ذلك "

اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	-برامج التكوين -تقييم الأداء	"لا توجد اجراءات خاصة بتحسين الأداء بل تقوم المؤسسة بذلك من خلال تبنها لبرنامج للتكوين وتقييم الأداء الذي يمكن على ضوئه اتخاذ الاجراءات المناسبة "
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	-التحفيز وتقديم المكافآت -محيط العمل الجيد	"تهدف المؤسسة لتخفيض معدل دوران العمال من خلال تبنها نظام للتحفيز يمكنها من تقديم المكافآت والعمل على توفير محيط عمل جيد "
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-الاختيار الجيد -التحديد الدقيق للأهداف	"الاختيار الجيد لأفراد المؤسسة والتحديد الدقيق للأهداف ومؤشرات تقييمها الذي يساعد في عملية الادارة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم"

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 08
أهمية إدارة الموارد البشرية	وظيفة أساسية	"وظيفة أساسية في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف -تسيير الوقت -دفع الأجور	" نقوم في قسم الموارد البشرية بإجراءات التوظيف، وتسيير العمال من خلال مراقبة الحضور والغياب Pointage برمجة ورديات العمل les rotations، العطل السنوية والمرضية، دفع الأجور "
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	نقطة البداية	"اختيار الأفراد هي نقطة البداية التي تنطلق منها عجلة ادارة الموارد البشرية لذا تحرص المؤسسة على انشاء نظام يمكنها من اخيار "
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	الاتفاق بين الادارة والفرد	"لا يوجد نظام محدد للأجور يتم تحديدها بالاتفاق بين الادارة والفرد حسب ما يتناسب مع تطلعات الفرد وميزانية المؤسسة "
البرامج التكوينية في المؤسسة	تدريب استثنائي عند الحاجة	"لا يوجد برنامج تكوين في المؤسسة، تكون عمليات التدريب في حالات استثنائية عند الحاجة فقط"
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	تقييم من طرف المسؤول المباشر	"لا يوجد نظام لتقييم الأداء، يتم الاعتماد النتائج المحققة وتقييم المسؤول المباشر"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا يوجد نظام لتحسين الدعم التنظيمي "
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	-العلاقة الجيدة الأفراد -العلاقة الجيدة بين الأفراد والإدارة	"لا توجد اجراءات محددة لتحسين جودة الحياة الوظيفية انما تحرص المؤسسة على الحفاظ على مناخ عمل جيد من خلال العلاقات الجيدة فيما بين الأفراد وبين الادارة والأفراد "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	/	"لا توجد اجراءات مخصصة لتحسين الأمن الوظيفي"
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	/	"لا توجد اجراءات محددة لزيادة تحفيز الأفراد"

اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	/	" لا توجد خطة عمل محددة مسبقا لتحسين الرضا الوظيفي"
تحديد الأهداف	تحديد الأهداف عند التعيين	" يتم تحديد الاهداف المطلوبة من الأفراد عند بداية عملهم في المؤسسة وتتم مراجعتها إذا اقتضى الأمر لذلك"
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف	-الاشراف والمراقبة الدورية -تحديد الانحرافات -اتخاذ القرارات المناسبة	"يتم توجيه جهود الأفراد من خلال الاشراف ومراقبة سير العمل عن طريق التقارير الدورية التي تمكن من اتخاذ القرارات الملائمة في حالة الانحرافات"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	/	"لا توجد خطة عمل محددة مسبقا لتحسين أداء الأفراد"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	/	"لا توجد اجراءات محددة يتم الاعتماد عليها لتخفيض معدل دوران العمال"
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	مناخ العمل الجيد	" توفير مناخ عمل جيد لتفادي النزاعات والصرعات بين الأفراد التي تؤثر سلبا على سير العمل "

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 09
أهمية إدارة الموارد البشرية	قسم استراتيجي	"يعتبر قسم ادارة الموارد البشرية قسم استراتيجي كونه مسؤول عن القوى العاملة في المؤسسة"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف -دفع الأجور -تسيير الوقت والعطل	"نقوم بعمليات التوظيف ودفع الأجور، متابعة الحضور والغياب والعطل السنوية والمرضية "
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	تهتم المؤسسة بعملية اختيار الأفراد	"تهتم المؤسسة بعملية اختيار الأفراد حيث تتم من خلال اجراء مقابلات مع المترشحين واختيار الأنسب للوظيفة"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	الاتفاق بين الادارة والأفراد	"لا يوجد نظام أجور معتمد، يتم تحديد الأجور والزيادات من خلال الاتفاق بين الادارة والأفراد بما يتماشى مع متطلباتهم والميزانية المحددة للأجور في المؤسسة"
البرامج التكوينية في المؤسسة	تكوين عند الحاجة فقط	"لا يوجد برنامج للتكوين أو خطة محددة مسبقا عملية التكوين تكون في حالات خاصة عند الحاجة إلى ذلك"
نظام تقييم الأداء في المؤسسة	الاعتماد على النتائج المحققة	"لا يجود نظام محدد لتقييم الأداء، بل عملية التقييم تكون بناءً على النتائج المحققة"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا يوجد نظام لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد"

اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	مناخ عمل ملائم	"لا توجد اجراءات محددة مسبقا للعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، إنما يتم ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للعمل "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	-العلاقة بين الادارة والأفراد -الانتماء للمؤسسة	"لا توجد اجراءات محددة للأمن الوظيفي للأفراد، إنما يتم ذلك من خلال العلاقات الجيدة بين الادارة والأفراد والحرص على توفير جو أسري مما يشعر الأفراد بالانتماء للمؤسسة "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	/	" لا تقوم المؤسسة بإجراءات محددة لتحفيز للأفراد "
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	/	" لا توجد خطة عمل محدد مسبقا لتحسين الرضا الوظيفي للأفراد "
تحديد الأهداف	/	"لا توجد أي استراتيجية محددة مسبقا لتوجيه جهود الأفراد "
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف		"يتم توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال تقديم التوجيهات توفير التكوين المناسب في حالة الحاجة إلى ذلك"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	/	"لا تعتمد المؤسسة على اجراءات خاصة بتحسين أداء الأفراد"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	/	" لا توجد أي اجراءات متبعة من طرف المؤسسة "
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	-العدالة -الانتماء والولاء للمؤسسة	" العمل على تحقيق العدالة بين الأفراد ورفع انتمائهم وولائهم للمؤسسة في المؤسسة"

المتغيرة	الكلمات المفتاحية	إجابة مسؤول المؤسسة رقم 10
أهمية إدارة الموارد البشرية	وظيفة أساسية	"وظيفة أساسية لنجاح أي مؤسسة"
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-التوظيف تسيير الوقت والعطل -دفع الأجور	"نقوم في قسم الموارد البشرية بتحديد الوظائف الشاغرة ومتطلبات كل وظيفة للتمكن من اختيار وتوظيف أفضل مرشح بالإضافة لتسيير الوقت والعطل السنوية والمرضية ودفع الأجور"
عملية الاختيار والتعيين في المؤسسة	اختيار المرشح الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة	"تتم عملية الاختيار والتعيين من خلال اجراء مقابلات مع المسؤول المباشر واختيار المرشح الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة"
نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة	الاتفاق بين الأفراد وادارة الموارد البشرية	"لا يوجد نظام أجور معتمد، يتم تحديد الأجر عند التعيين حسب ما يتناسب مع متطلبات الفرد وميزانية المؤسسة المحددة للأجور، أما الزيادات فتكون بالاتفاق بين الأفراد وادارة الموارد البشرية"
البرامج التكوينية في المؤسسة	/	"لا يوجد برنامج للتكوين أو خطة محددة مسبقا "

نظام تقييم الأداء في المؤسسة	تقييم المسؤول المباشر	"لا يجود نظام محدد لتقييم الأداء، بل عملية التقييم تكون من خلا تقييم المسؤول المباشر لسير العمل"
الدعم التنظيمي للأفراد في المؤسسة	/	"لا يوجد نظام لتحسين الدعم التنظيمي للأفراد"
اجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية	توفير مناخ ملائم للعمل	"لا توجد اجراءات محددة مسبقا للعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، إنما يتم ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للعمل "
اجراءات تحسين الأمن الوظيفي للأفراد	/	"لا توجد اجراءات محددة للأمن الوظيفي للأفراد "
اجراءات زيادة تحفيز الأفراد في المؤسسة	/	" لا تقوم المؤسسة بإجراءات محددة لتحفيز للأفراد "
اجراءات تحسين الرضا الوظيفي للأفراد	/	" لا توجد خطة عمل محدد مسبقا لتحسين الرضا الوظيفي للأفراد "
تحديد الأهداف	/	"لا توجد أي استراتيجية محددة مسبقا لتوجيه جهود الأفراد "
توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف		"يتم توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال اشراف المسؤول المباشر"
اجراءات تحسين الأداء الوظيفي	/	"لا تعتمد المؤسسة على اجراءات خاصة بتحسين أداء الأفراد"
اجراءات تخيض معدل دوران العمال	/	" لا توجد أي اجراءات متبعة من طرف المؤسسة "
محددات إدارة الموارد البشرية الجيدة	العلاقة بين الادارة والأفراد	"العلاقة الجيدة بين الادارة والأفراد"

الملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Sel_1	,257	353	,000	,883	353	,000
Sel_2	,218	353	,000	,879	353	,000
Sel_3	,299	353	,000	,837	353	,000
Sel_4	,243	353	,000	,881	353	,000
Sel_5	,277	353	,000	,859	353	,000
Rw_1	,253	353	,000	,871	353	,000
Rw_2	,249	353	,000	,883	353	,000
Rw_3	,282	353	,000	,869	353	,000
Rw_4	,248	353	,000	,884	353	,000
Tr_1	,288	353	,000	,862	353	,000
Tr_2	,294	353	,000	,860	353	,000
Tr_3	,276	353	,000	,866	353	,000
Tr_4	,262	353	,000	,876	353	,000
Tr_5	,274	353	,000	,873	353	,000
Ev_1	,259	353	,000	,884	353	,000
Ev_2	,251	353	,000	,883	353	,000
Ev_3	,260	353	,000	,877	353	,000
Ev_4	,291	353	,000	,858	353	,000
Ev_5	,237	353	,000	,889	353	,000
POS_1	,256	353	,000	,861	353	,000
POS_2	,297	353	,000	,849	353	,000
POS_3	,237	353	,000	,875	353	,000
POS_4	,274	353	,000	,872	353	,000
POS_5	,239	353	,000	,875	353	,000
IM_1	,275	353	,000	,874	353	,000
IM_2	,207	353	,000	,882	353	,000
IM_3	,237	353	,000	,882	353	,000
IO_1	,261	353	,000	,868	353	,000
IO_2	,264	353	,000	,806	353	,000
IO_3	,290	353	,000	,863	353	,000
FM_1	,272	353	,000	,855	353	,000
FM_2	,275	353	,000	,867	353	,000
FM_3	,277	353	,000	,859	353	,000
EM_1	,289	353	,000	,857	353	,000
EM_2	,207	353	,000	,872	353	,000
EM_3	,257	353	,000	,843	353	,000
Jsec_1	,286	353	,000	,863	353	,000
Jsec_2	,361	353	,000	,798	353	,000

Jsec_3	,346	353	,000	,801	353	,000
Jsec_4	,331	353	,000	,819	353	,000
QWL_1	,347	353	,000	,814	353	,000
QWL_2	,311	353	,000	,850	353	,000
QWL_3	,264	353	,000	,875	353	,000
QWL_4	,325	353	,000	,838	353	,000
QWL_5	,293	353	,000	,862	353	,000
QWL_6	,243	353	,000	,892	353	,000
EJS_1	,309	353	,000	,835	353	,000
EJS_2	,297	353	,000	,842	353	,000
EJS_3	,302	353	,000	,843	353	,000
EJS_4	,292	353	,000	,850	353	,000
EJS_5	,302	353	,000	,843	353	,000
EJS_6	,296	353	,000	,843	353	,000
EJS_7	,330	353	,000	,822	353	,000
IJS_1	,277	353	,000	,850	353	,000
IJS_2	,314	353	,000	,841	353	,000
IJS_3	,327	353	,000	,827	353	,000
IJS_4	,323	353	,000	,832	353	,000
IJS_5	,267	353	,000	,834	353	,000
IJS_6	,348	353	,000	,813	353	,000
IJS_7	,324	353	,000	,826	353	,000
IJS_8	,274	353	,000	,863	353	,000
IJS_9	,272	353	,000	,863	353	,000
IJS_10	,298	353	,000	,848	353	,000
TP_1	,288	353	,000	,867	353	,000
TP_2	,199	353	,000	,889	353	,000
TP_3	,251	353	,000	,884	353	,000
TP_4	,247	353	,000	,886	353	,000
TP_5	,232	353	,000	,893	353	,000
CP_1	,271	353	,000	,878	353	,000
CP_2	,279	353	,000	,843	353	,000
CP_3	,247	353	,000	,868	353	,000
CP_4	,299	353	,000	,849	353	,000
CP_5	,277	353	,000	,867	353	,000
CWP_1	,326	353	,000	,825	353	,000
CWP_2	,291	353	,000	,824	353	,000
CWP_3	,239	353	,000	,847	353	,000
CWP_4	,288	353	,000	,768	353	,000
CWP_5	,258	353	,000	,836	353	,000
Turn_1	,233	353	,000	,860	353	,000
Turn_2	,268	353	,000	,860	353	,000

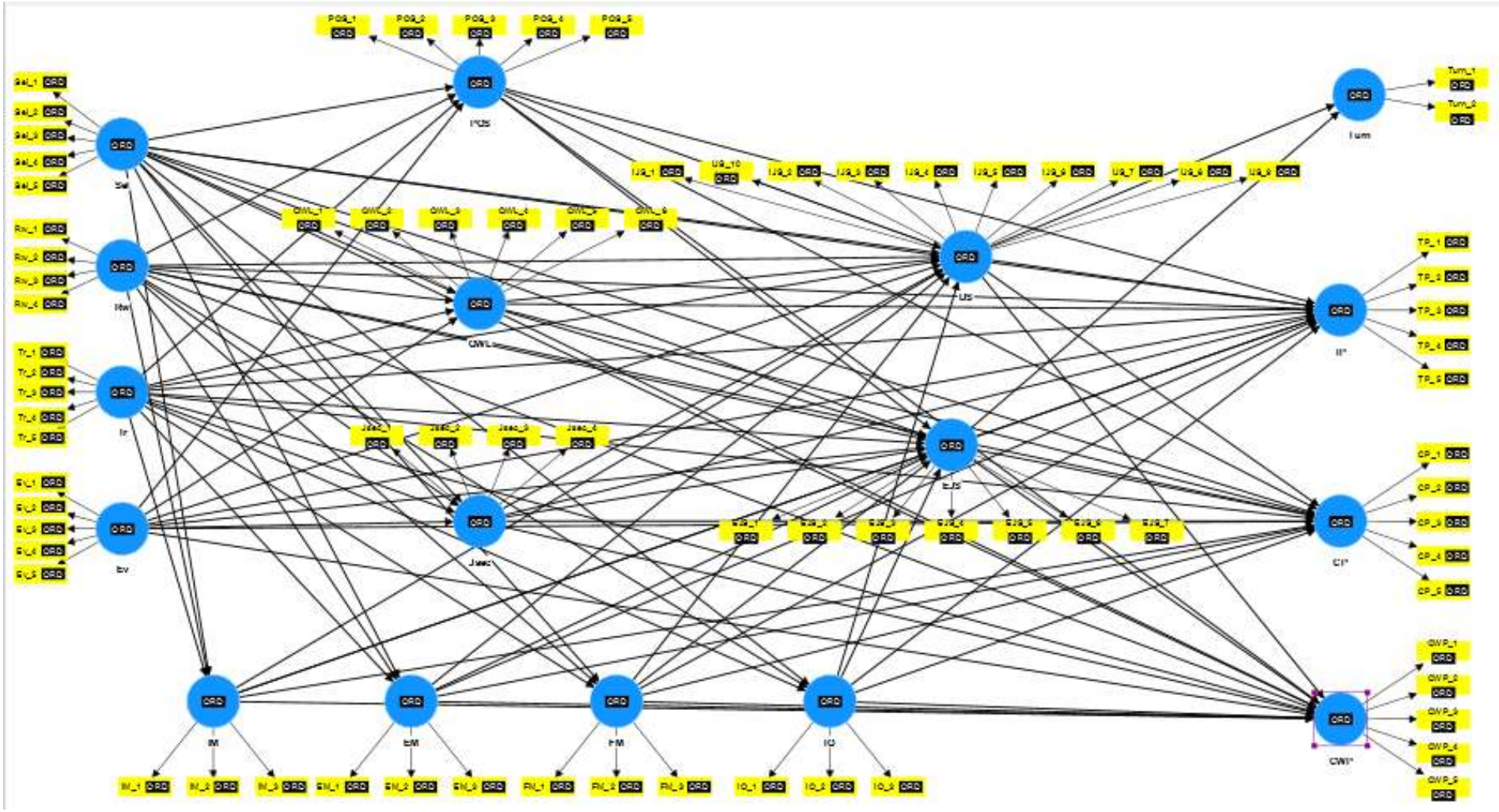
a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): الاختبارات الوصفية

Name	Missings	Mean	Median	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
Sel_1	0	3.261	4.000	1.127	-0.982	-0.264
Sel_2	0	3.215	3.000	1.199	-1.233	-0.016
Sel_3	0	3.139	4.000	1.124	-1.189	-0.288
Sel_4	0	3.312	4.000	1.187	-1.129	-0.204
Sel_5	0	3.153	3.000	1.101	-1.083	-0.268
Rw_1	0	3.110	3.000	1.068	-1.063	-0.166
Rw_2	0	3.161	3.000	1.149	-1.070	-0.184
Rw_3	0	3.433	4.000	1.086	-0.812	-0.420
Rw_4	0	3.173	3.000	1.122	-1.033	-0.188
Tr_1	0	3.414	4.000	1.124	-0.920	-0.409
Tr_2	0	3.337	4.000	1.196	-0.975	-0.434
Tr_3	0	3.317	4.000	1.073	-0.992	-0.286
Tr_4	0	3.198	4.000	1.174	-1.102	-0.232
Tr_5	0	3.436	4.000	1.115	-0.879	-0.393
Ev_1	0	3.351	4.000	1.033	-0.749	-0.326
Ev_2	0	3.201	3.000	1.030	-0.750	-0.333
Ev_3	0	3.408	4.000	0.963	-0.766	-0.263
Ev_4	0	3.416	4.000	0.975	-0.703	-0.417
Ev_5	0	3.034	3.000	1.202	-1.078	-0.223
POS_1	0	3.023	3.000	1.146	-1.233	-0.056
POS_2	0	2.462	2.000	1.187	-0.858	0.545
POS_3	0	2.980	3.000	1.097	-1.119	-0.077
POS_4	0	2.476	2.000	1.139	-0.713	0.516
POS_5	0	2.992	3.000	1.113	-1.129	-0.082
IM_1	0	3.493	4.000	1.117	-0.400	-0.620
IM_2	0	3.153	3.000	1.390	-1.324	-0.136
IM_3	0	3.368	4.000	1.291	-1.043	-0.378
IO_1	0	3.178	4.000	1.312	-1.065	-0.416
IO_2	0	2.323	2.000	1.413	-1.216	0.545
IO_3	0	3.501	4.000	1.007	-0.677	-0.446
FM_1	0	3.074	3.000	1.078	-1.069	-0.311
FM_2	0	3.195	4.000	1.098	-0.985	-0.316
FM_3	0	3.326	4.000	1.026	-1.032	-0.243
EM_1	0	3.218	4.000	1.200	-1.142	-0.308
EM_2	0	3.609	4.000	1.088	-1.143	-0.222
EM_3	0	4.023	4.000	0.881	-0.164	-0.644
Jsec_1	0	3.272	4.000	1.104	-0.932	-0.376
Jsec_2	0	3.609	4.000	1.101	-0.166	-0.880
Jsec_3	0	3.459	4.000	1.175	-1.061	-0.511
Jsec_4	0	3.456	4.000	1.272	-1.024	-0.556
QWL_1	0	3.632	4.000	0.996	-0.044	-0.817
QWL_2	0	3.592	4.000	1.053	-0.253	-0.705

QWL_3	0	3.215	3.000	1.069	-0.933	-0.284
QWL_4	0	3.541	4.000	1.021	-0.311	-0.690
QWL_5	0	3.476	4.000	1.149	-0.728	-0.543
QWL_6	0	3.187	3.000	1.173	-0.981	-0.262
EJS_1	0	3.187	4.000	1.281	-1.306	-0.289
EJS_2	0	3.156	4.000	1.282	-1.332	-0.229
EJS_3	0	3.320	4.000	1.249	-1.197	-0.353
EJS_4	0	3.173	4.000	1.306	-1.291	-0.277
EJS_5	0	3.235	4.000	1.248	-1.242	-0.304
EJS_6	0	3.190	4.000	1.269	-1.307	-0.244
EJS_7	0	3.360	4.000	1.177	-1.086	-0.446
IJS_1	0	3.091	4.000	1.213	-1.310	-0.117
IJS_2	0	3.357	4.000	1.249	-1.039	-0.482
IJS_3	0	3.365	4.000	1.204	-1.060	-0.468
IJS_4	0	3.365	4.000	1.250	-1.056	-0.491
IJS_5	0	3.572	4.000	1.233	-1.226	-0.399
IJS_6	0	3.499	4.000	1.195	-0.587	-0.747
IJS_7	0	3.408	4.000	1.155	-1.039	-0.455
IJS_8	0	3.125	4.000	1.262	-1.258	-0.211
IJS_9	0	3.210	4.000	1.262	-1.245	-0.231
IJS_10	0	3.190	4.000	1.226	-1.207	-0.302
TP_1	0	3.380	4.000	1.053	-0.591	-0.514
TP_2	0	3.292	3.000	1.283	-1.204	-0.154
TP_3	0	3.159	3.000	1.234	-1.001	-0.350
TP_4	0	3.326	4.000	1.243	-0.992	-0.362
TP_5	0	3.323	4.000	1.196	-1.011	-0.265
CP_1	0	3.425	4.000	0.990	-0.538	-0.423
CP_2	0	3.887	4.000	0.945	-0.296	-0.661
CP_3	0	3.632	4.000	1.197	-0.729	-0.572
CP_4	0	3.771	4.000	0.967	-0.038	-0.714
CP_5	0	3.490	4.000	1.214	-0.761	-0.559
CWP_1	0	3.756	4.000	1.014	0.404	-0.937
CWP_2	0	3.816	4.000	1.167	0.039	-0.957
CWP_3	0	3.569	4.000	1.328	-1.129	-0.478
CWP_4	0	4.040	4.000	1.136	0.727	-1.254
CWP_5	0	3.595	4.000	1.354	-1.036	-0.577
Turn_1	0	3.062	3.000	1.008	-1.097	0.208
Turn_2	0	3.847	4.000	0.921	0.083	-0.651

الملحق رقم (06): النموذج الموسع الأولي للمتغيرات من الدرجة الأولى



الملحق رقم (07): نتائج التقدير الأولي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الأولى

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP_1	0.729																
CP_2	0.810																
CP_3	0.754																
CP_4	0.846																
CP_5	0.827																
CWP_1		0.787															
CWP_2		0.895															
CWP_3		0.815															
CWP_4		0.826															
CWP_5		0.805															
EJS_1			0.744														
EJS_2			0.745														
EJS_3			0.775														
EJS_4			0.787														
EJS_5			0.795														
EJS_6			0.822														
EJS_7			0.822														
EM_1				0.876													
EM_2				0.929													
EM_3				0.888													
Ev_1					0.809												
Ev_2					0.818												
Ev_3					0.755												
Ev_4					0.802												
Ev_5					0.760												
FM_1						0.721											

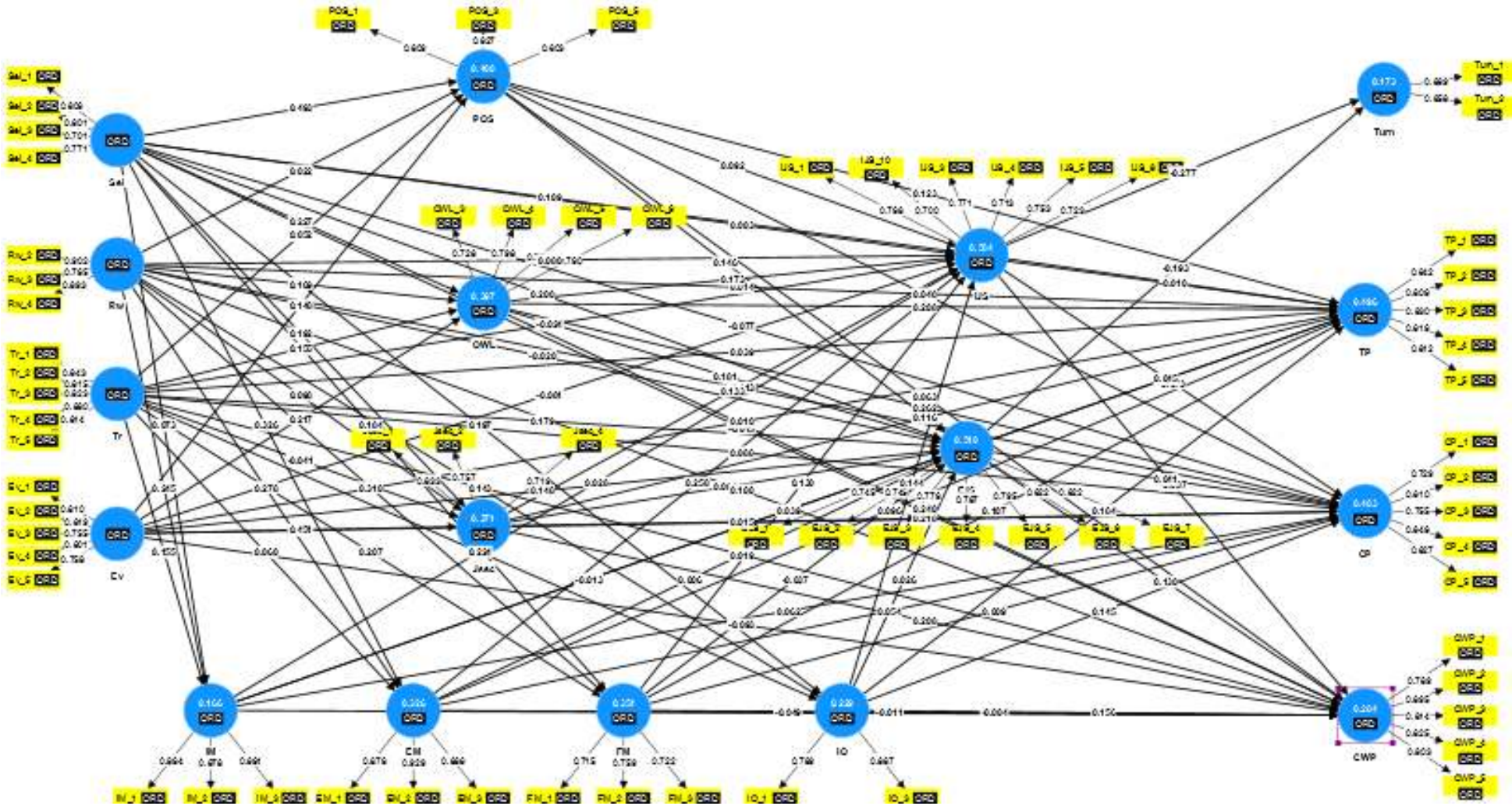
FM_2						0.753											
FM_3						0.722											
IJS_1							0.731										
IJS_10							0.704										
IJS_2							0.620										
IJS_3							0.738										
IJS_4							0.696										
IJS_5							0.711										
IJS_6							0.690										
IJS_7							0.607										
IJS_8							0.712										
IJS_9							0.686										
IM_1								0.865									
IM_2								0.876									
IM_3								0.861									
IO_1									0.797								
IO_2									0.699								
IO_3									0.813								
Jsec_1										0.783							
Jsec_2										0.729							
Jsec_3										0.670							
Jsec_4										0.732							
POS_1											0.760						
POS_2											0.681						
POS_3											0.780						
POS_4											0.655						
POS_5											0.796						
QWL_1												0.590					
QWL_2												0.682					

QWL_3												0.718					
QWL_4												0.789					
QWL_5												0.737					
QWL_6												0.702					
Rw_1													0.675				
Rw_2													0.874				
Rw_3													0.759				
Rw_4													0.851				
Sel_1														0.782			
Sel_2														0.783			
Sel_3														0.696			
Sel_4														0.756			
Sel_5														0.691			
TP_1															0.842		
TP_2															0.806		
TP_3															0.829		
TP_4															0.817		
TP_5															0.812		
Tr_1																0.844	
Tr_2																0.816	
Tr_3																0.823	
Tr_4																0.879	
Tr_5																0.814	
Turn_1																	0.890
Turn_2																	0.858

الملحق رقم (08): ثبات الاتساق الداخلي للنموذج الأولي

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CP	0.854	0.857	0.895	0.631
CWP	0.885	0.898	0.915	0.683
EJS	0.896	0.900	0.918	0.616
EM	0.880	0.883	0.926	0.806
Ev	0.850	0.863	0.892	0.623
FM	0.572	0.573	0.776	0.536
IJS	0.878	0.881	0.901	0.477
IM	0.836	0.839	0.901	0.752
IO	0.669	0.697	0.814	0.595
Jsec	0.710	0.724	0.819	0.532
POS	0.790	0.808	0.855	0.542
QWL	0.797	0.805	0.855	0.498
Rw	0.800	0.811	0.871	0.630
Sel	0.796	0.803	0.860	0.552
TP	0.880	0.883	0.912	0.675
Tr	0.892	0.893	0.920	0.698
Turn	0.692	0.698	0.866	0.764

الملحق رقم (09): النموذج الموسع للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف عوامل التحميل أقل من 0.70



الملحق رقم (10): تقدير عوامل التحميل لمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP_1	0.729																
CP_2	0.810																
CP_3	0.755																
CP_4	0.846																
CP_5	0.827																
CWP_1		0.789															
CWP_2		0.895															
CWP_3		0.814															
CWP_4		0.825															
CWP_5		0.803															
EJS_1			0.745														
EJS_2			0.745														
EJS_3			0.776														
EJS_4			0.787														
EJS_5			0.795														
EJS_6			0.822														
EJS_7			0.822														
EM_1				0.876													
EM_2				0.929													
EM_3				0.888													
Ev_1					0.810												
Ev_2					0.819												
Ev_3					0.755												
Ev_4					0.801												
Ev_5					0.758												
FM_1						0.715											

FM_2						0.759											
FM_3						0.722											
IJS_1							0.768										
IJS_10							0.700										
IJS_3							0.771										
IJS_4							0.713										
IJS_5							0.753										
IJS_8							0.723										
IM_1								0.864									
IM_2								0.878									
IM_3								0.861									
IO_1									0.789								
IO_3									0.887								
Jsec_1										0.833							
Jsec_2										0.757							
Jsec_4										0.719							
POS_1											0.809						
POS_3											0.827						
POS_5											0.803						
QWL_3												0.728					
QWL_4												0.798					
QWL_5												0.774					
QWL_6												0.760					
Rw_2													0.902				
Rw_3													0.765				
Rw_4													0.893				
Sel_1														0.806			
Sel_2														0.801			
Sel_3														0.701			

Sel_4														0.771			
TP_1															0.842		
TP_2															0.806		
TP_3															0.830		
TP_4															0.816		
TP_5															0.812		
Tr_1																0.843	
Tr_2																0.815	
Tr_3																0.823	
Tr_4																0.880	
Tr_5																0.814	
Turn_1																	0.889
Turn_2																	0.858

الملحق رقم (11): ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CP	0.854	0.857	0.895	0.631
CWP	0.885	0.900	0.915	0.682
EJS	0.896	0.900	0.918	0.616
EM	0.880	0.883	0.926	0.806
Ev	0.850	0.864	0.892	0.623
FM	0.572	0.574	0.776	0.536
IJS	0.833	0.838	0.878	0.545
IM	0.836	0.839	0.901	0.752
IO	0.588	0.619	0.826	0.705
Jsec	0.661	0.679	0.814	0.595
POS	0.744	0.745	0.854	0.661
QWL	0.763	0.764	0.850	0.586
Rw	0.814	0.821	0.891	0.732
Sel	0.772	0.780	0.854	0.595
TP	0.880	0.883	0.912	0.675
Tr	0.892	0.893	0.920	0.698
Turn	0.692	0.698	0.866	0.764

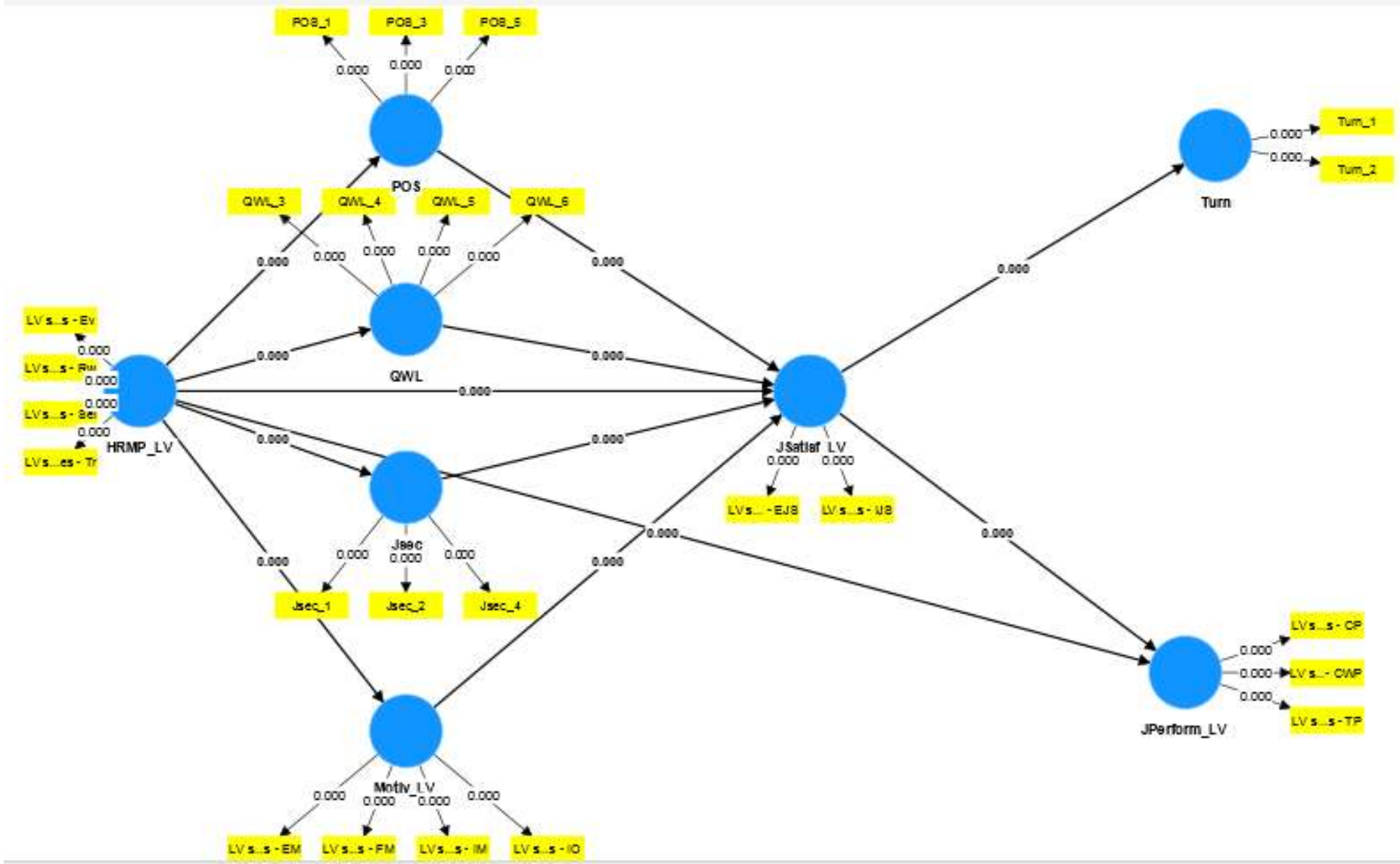
الملحق رقم (12): اختبار HTMT للمتغيرات من الدرجة الأولى بعد حذف العوامل الأقل من 0.70

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP																	
CWP	0.473																
EJS	0.518	0.416															
EM	0.498	0.299	0.475														
Ev	0.553	0.334	0.619	0.537													
FM	0.565	0.387	0.549	0.601	0.647												
IJS	0.612	0.367	0.631	0.695	0.542	0.750											
IM	0.426	0.203	0.325	0.460	0.469	0.471	0.446										
IO	0.697	0.494	0.553	0.558	0.629	0.688	0.733	0.610									
Jsec	0.692	0.497	0.599	0.571	0.748	0.535	0.679	0.356	0.652								
POS	0.518	0.386	0.650	0.604	0.553	0.626	0.656	0.316	0.572	0.545							
QWL	0.721	0.535	0.668	0.553	0.638	0.793	0.743	0.435	0.768	0.665	0.679						
Rw	0.484	0.380	0.511	0.573	0.629	0.751	0.622	0.449	0.538	0.554	0.494	0.621					
Sel	0.497	0.382	0.702	0.612	0.639	0.702	0.691	0.359	0.589	0.632	0.801	0.678	0.665				
TP	0.648	0.612	0.535	0.542	0.550	0.670	0.603	0.418	0.707	0.610	0.610	0.714	0.520	0.573			
Tr	0.520	0.356	0.637	0.470	0.732	0.692	0.538	0.393	0.592	0.538	0.557	0.638	0.680	0.727	0.533		
Turn	0.413	0.226	0.435	0.358	0.460	0.295	0.499	0.237	0.414	0.407	0.267	0.453	0.330	0.392	0.369	0.429	

الملحق رقم (13): اختبار الأولي Fornell–Larcker

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP	0.794																
CWP	0.430	0.826															
EJS	0.468	0.385	0.785														
EM	0.440	0.269	0.424	0.898													
Ev	0.486	0.313	0.561	0.466	0.789												
FM	0.409	0.280	0.401	0.432	0.467	0.732											
IJS	0.523	0.328	0.551	0.612	0.468	0.528	0.739										
IM	0.361	0.175	0.284	0.396	0.400	0.342	0.379	0.867									
IO	0.509	0.372	0.414	0.404	0.453	0.403	0.523	0.437	0.840								
Jsec	0.528	0.399	0.473	0.439	0.577	0.338	0.502	0.271	0.422	0.771							
POS	0.425	0.328	0.531	0.490	0.451	0.414	0.526	0.249	0.391	0.389	0.813						
QWL	0.592	0.451	0.557	0.453	0.523	0.536	0.596	0.349	0.522	0.476	0.512	0.765					
Rw	0.407	0.327	0.436	0.485	0.519	0.528	0.515	0.374	0.376	0.409	0.387	0.491	0.856				
Sel	0.417	0.328	0.592	0.509	0.525	0.471	0.560	0.295	0.406	0.456	0.613	0.522	0.525	0.771			
TP	0.575	0.557	0.482	0.480	0.489	0.483	0.520	0.361	0.529	0.475	0.496	0.590	0.442	0.482	0.821		
Tr	0.464	0.328	0.572	0.418	0.640	0.498	0.468	0.342	0.425	0.420	0.454	0.528	0.583	0.599	0.476	0.836	
Turn	-0.320	-0.182	-0.345	-0.281	-0.356	-0.191	-0.383	-0.180	-0.258	-0.277	-0.195	-0.332	-0.251	-0.290	-0.288	-0.337	0.874

الملحق رقم (14): نموذج المتغيرات من الدرجة الثانية



الملحق رقم (15): التقدير الأولي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
Jsec_1				0.828				
Jsec_2				0.759				
Jsec_4				0.723				
LV scores - CP		0.833						
LV scores - CWP		0.755						
LV scores - EJS			0.872					
LV scores - EM					0.775			
LV scores - Ev	0.822							
LV scores - FM					0.754			
LV scores - IJS			0.889					
LV scores - IM					0.683			
LV scores - IO					0.751			
LV scores - Rw	0.789							
LV scores - Sel	0.814							
LV scores - TP		0.880						
LV scores - Tr	0.858							
POS_1						0.810		
POS_3						0.827		
POS_5						0.802		
QWL_3							0.730	
QWL_4							0.796	
QWL_5							0.771	
QWL_6							0.763	
Turn_1								0.889
Turn_2								0.858

الملحق رقم (16): النتائج الأولية لثبات الاتشاق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
HRMP_LV	0.839	0.840	0.892	0.674
JPerform_LV	0.765	0.789	0.864	0.679
JSatisf_LV	0.710	0.712	0.873	0.775
Jsec	0.661	0.675	0.815	0.595
Motiv_LV	0.729	0.738	0.830	0.550
POS	0.744	0.745	0.854	0.661
QWL	0.763	0.763	0.849	0.585
Turn	0.692	0.698	0.866	0.764

الملحق رقم (17): النتائج الأولية لاختبار Fornell–Larcker للمتغيرات من الدراجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV	0.821							
JPerform_LV	0.622	0.824						
JSatisf_LV	0.723	0.631	0.880					
Jsec	0.569	0.571	0.554	0.772				
Motiv_LV	0.717	0.658	0.696	0.502	0.742			
POS	0.584	0.513	0.600	0.389	0.533	0.813		
QWL	0.630	0.668	0.655	0.475	0.634	0.512	0.765	
Turn	-0.377	-0.327	-0.414	-0.276	-0.310	-0.195	-0.332	0.874

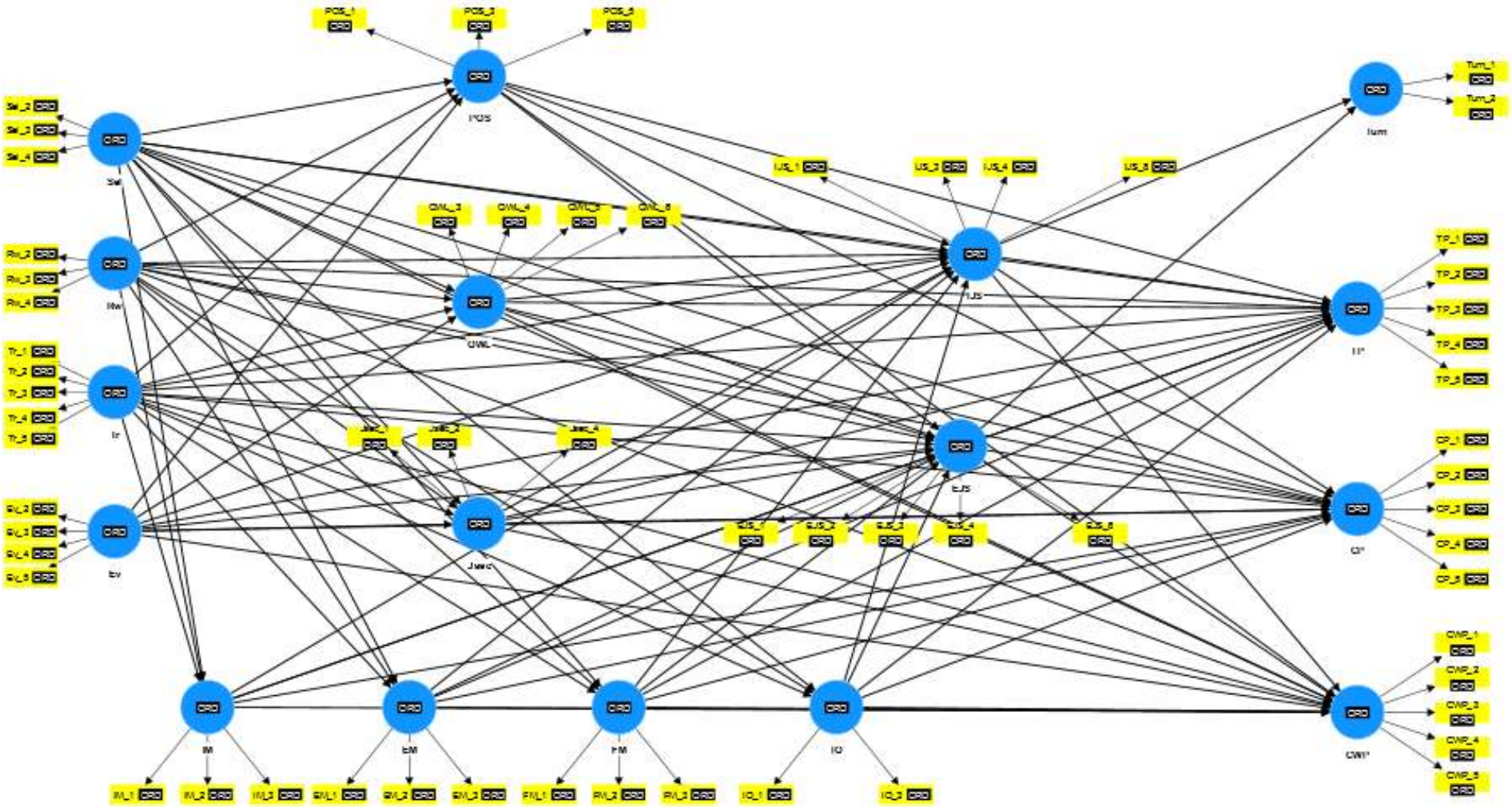
الملحق رقم (18): النتائج الأولية لاختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV								
JPerform_LV	0.762							
JSatisf_LV	**0.935**	0.842						
Jsec	0.754	0.785	0.802					
Motiv_LV	0.906	0.850	**0.946**	0.705				
POS	0.734	0.667	0.825	0.545	0.706			
QWL	0.786	0.863	0.889	0.665	0.839	0.679		
Turn	0.491	0.436	0.588	0.407	0.431	0.267	0.453	

الملحق رقم (19): النتائج الأولية لـ Bootstrapping اختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
JPerform_LV -> HRMP_LV	0.762	0.763	0.682	0.838
JSatisf_LV -> HRMP_LV	0.935	0.937	0.867	**1.010**
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.842	0.844	0.760	0.927
Jsec -> HRMP_LV	0.754	0.755	0.651	0.852
Jsec -> JPerform_LV	0.785	0.786	0.667	0.897
Jsec -> JSatisf_LV	0.802	0.804	0.693	0.912
Motiv_LV -> HRMP_LV	0.906	0.907	0.843	0.966
Motiv_LV -> JPerform_LV	0.850	0.852	0.776	0.923
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.946	0.948	0.876	**1.022**
Motiv_LV -> Jsec	0.705	0.706	0.587	0.819
POS -> HRMP_LV	0.734	0.735	0.639	0.821
POS -> JPerform_LV	0.667	0.669	0.561	0.770
POS -> JSatisf_LV	0.825	0.827	0.732	0.918
POS -> Jsec	0.545	0.547	0.417	0.678
POS -> Motiv_LV	0.706	0.707	0.602	0.806
QWL -> HRMP_LV	0.786	0.786	0.703	0.863
QWL -> JPerform_LV	0.863	0.864	0.783	0.941
QWL -> JSatisf_LV	0.889	0.890	0.812	0.966
QWL -> Jsec	0.665	0.666	0.537	0.788
QWL -> Motiv_LV	0.839	0.840	0.757	0.916
QWL -> POS	0.679	0.680	0.577	0.775
Turn -> HRMP_LV	0.491	0.491	0.363	0.614
Turn -> JPerform_LV	0.436	0.436	0.304	0.558
Turn -> JSatisf_LV	0.588	0.588	0.459	0.712
Turn -> Jsec	0.407	0.408	0.257	0.555
Turn -> Motiv_LV	0.431	0.432	0.288	0.561
Turn -> POS	0.267	0.269	0.138	0.402
Turn -> QWL	0.453	0.453	0.319	0.583

الملحق رقم (20): النموذج الموسع النهائي



الملحق رقم (21): التقدير النهائي لعوامل تحميل النموذج الموسع

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP_1	0.729																
CP_2	0.810																
CP_3	0.755																
CP_4	0.845																
CP_5	0.826																
CWP_1		0.789															
CWP_2		0.895															
CWP_3		0.813															
CWP_4		0.826															
CWP_5		0.803															
EJS_1			0.776														
EJS_2			0.770														
EJS_3			0.803														
EJS_4			0.797														
EJS_6			0.825														
EM_1				0.876													
EM_2				0.928													
EM_3				0.888													
Ev_2					0.775												
Ev_3					0.815												
Ev_4					0.866												
Ev_5					0.784												
FM_1						0.714											
FM_2						0.764											
FM_3						0.717											
IJS_1							0.771										

IJS_3							0.814										
IJS_4							0.745										
IJS_8							0.760										
IM_1								0.863									
IM_2								0.879									
IM_3								0.861									
IO_1									0.790								
IO_3									0.886								
Jsec_1										0.830							
Jsec_2										0.761							
Jsec_4										0.719							
POS_1											0.803						
POS_3											0.832						
POS_5											0.803						
QWL_3												0.727					
QWL_4												0.798					
QWL_5												0.773					
QWL_6												0.762					
Rw_2													0.903				
Rw_3													0.764				
Rw_4													0.894				
Sel_2														0.805			
Sel_3														0.752			
Sel_4														0.833			
TP_1															0.841		
TP_2															0.806		
TP_3															0.830		
TP_4															0.816		
TP_5															0.813		

Tr_1																0.843	
Tr_2																0.815	
Tr_3																0.823	
Tr_4																0.879	
Tr_5																0.815	
Turn_1																	0.888
Turn_2																	0.860

الملحق رقم (22): التقدير النهائي لثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الأولى

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CP	0.854	0.857	0.895	0.631
CWP	0.885	0.900	0.915	0.682
EJS	0.854	0.858	0.895	0.631
EM	0.880	0.883	0.926	0.806
Ev	0.825	0.827	0.884	0.657
FM	0.572	0.575	0.776	0.535
IJS	0.775	0.779	0.856	0.597
IM	0.836	0.838	0.901	0.753
IO	0.588	0.618	0.827	0.705
Jsec	0.661	0.677	0.815	0.595
POS	0.744	0.747	0.854	0.661
QWL	0.763	0.764	0.850	0.586
Rw	0.814	0.821	0.891	0.732
Sel	0.712	0.712	0.839	0.635
TP	0.880	0.883	0.912	0.675
Tr	0.892	0.893	0.920	0.698
Turn	0.692	0.697	0.866	0.764

الملحق رقم (23): اختبار HTMT للنموذج الموسع النهائي

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP																	
CWP	0.473																
EJS	0.492	0.398															
EM	0.498	0.299	0.467														
Ev	0.520	0.287	0.515	0.526													
FM	0.565	0.387	0.549	0.601	0.605												
IJS	0.592	0.367	0.644	0.634	0.486	0.760											
IM	0.426	0.203	0.323	0.460	0.456	0.471	0.427										
IO	0.697	0.494	0.533	0.558	0.586	0.688	0.716	0.610									
Jsec	0.692	0.497	0.585	0.571	0.700	0.535	0.675	0.356	0.652								
POS	0.518	0.386	0.641	0.604	0.503	0.626	0.660	0.316	0.572	0.545							
QWL	0.721	0.535	0.644	0.553	0.592	0.793	0.764	0.435	0.768	0.665	0.679						
Rw	0.484	0.380	0.520	0.573	0.637	0.751	0.611	0.449	0.538	0.554	0.494	0.621					
Sel	0.461	0.371	0.644	0.582	0.617	0.688	0.643	0.324	0.550	0.605	0.746	0.658	0.688				
TP	0.648	0.612	0.500	0.542	0.506	0.670	0.593	0.418	0.707	0.610	0.610	0.714	0.520	0.522			
Tr	0.520	0.356	0.614	0.470	0.719	0.692	0.528	0.393	0.592	0.538	0.557	0.638	0.680	0.755	0.533		
Turn	0.413	0.226	0.438	0.358	0.445	0.295	0.457	0.237	0.414	0.407	0.267	0.453	0.330	0.386	0.369	0.429	

الملحق رقم (24): اختبار Fornell–Larcker للنموذج الموسع النهائي

	CP	CWP	EJS	EM	Ev	FM	IJS	IM	IO	Jsec	POS	QWL	Rw	Sel	TP	Tr	Turn
CP	0.794																
CWP	0.430	0.826															
EJS	0.433	0.358	0.794														
EM	0.440	0.269	0.407	0.898													
Ev	0.444	0.257	0.437	0.449	0.811												
FM	0.409	0.280	0.391	0.432	0.427	0.732											
IJS	0.490	0.316	0.528	0.525	0.390	0.518	0.773										
IM	0.361	0.175	0.276	0.396	0.381	0.342	0.346	0.867									
IO	0.509	0.372	0.389	0.404	0.407	0.404	0.495	0.437	0.840								
Jsec	0.529	0.398	0.451	0.439	0.520	0.338	0.480	0.271	0.421	0.771							
POS	0.425	0.328	0.510	0.490	0.396	0.414	0.509	0.249	0.390	0.389	0.813						
QWL	0.592	0.452	0.523	0.453	0.471	0.537	0.591	0.349	0.522	0.475	0.511	0.765					
Rw	0.407	0.327	0.436	0.485	0.522	0.528	0.486	0.374	0.376	0.409	0.388	0.491	0.856				
Sel	0.368	0.305	0.504	0.461	0.472	0.445	0.482	0.251	0.357	0.416	0.544	0.485	0.525	0.797			
TP	0.575	0.557	0.438	0.480	0.434	0.484	0.491	0.361	0.529	0.474	0.496	0.590	0.442	0.415	0.821		
Tr	0.464	0.328	0.538	0.418	0.619	0.499	0.441	0.342	0.425	0.420	0.455	0.528	0.583	0.600	0.476	0.836	
Turn	-0.320	-0.182	-0.340	-0.281	-0.337	-0.191	-0.338	-0.180	-0.258	-0.277	-0.196	-0.332	-0.251	-0.274	-0.288	-0.337	0.874

الملحق رقم (25): التقدير النهائي لعوامل تحميل المتغيرات من الدرجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
Jsec_1				0.824				
Jsec_2				0.764				
Jsec_4				0.724				
LV scores - CP		0.833						
LV scores - CWP		0.756						
LV scores - EJS			0.864					
LV scores - EM					0.771			
LV scores - Ev	0.798							
LV scores - FM					0.760			
LV scores - IJS			0.884					
LV scores - IM					0.683			
LV scores - IO					0.750			
LV scores - Rw	0.804							
LV scores - Sel	0.797							
LV scores - TP		0.878						
LV scores - Tr	0.863							
POS_1						0.804		
POS_3						0.833		
POS_5						0.802		
QWL_3							0.728	
QWL_4							0.796	
QWL_5							0.769	
QWL_6							0.766	
Turn_1								0.888
Turn_2								0.860

الملحق رقم (26): النتائج النهائية لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للمتغيرات من الدرجة الثانية

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
HRMP_LV	0.832	0.833	0.888	0.666
JPerform_LV	0.765	0.788	0.864	0.679
JSatisf_LV	0.691	0.694	0.866	0.764
Jsec	0.661	0.672	0.815	0.595
Motiv_LV	0.729	0.738	0.830	0.550
POS	0.744	0.747	0.854	0.661
QWL	0.763	0.764	0.849	0.585
Turn	0.692	0.697	0.866	0.764

الملحق رقم (27): النتائج النهائية لاختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV								
JPerform_LV	0.725							
JSatisf_LV	0.859	0.803						
Jsec	0.724	0.785	0.782					
Motiv_LV	0.877	0.850	0.907	0.705				
POS	0.692	0.667	0.811	0.545	0.706			
QWL	0.760	0.863	0.877	0.665	0.840	0.679		
Turn	0.482	0.436	0.559	0.407	0.431	0.267	0.453	

الملحق رقم (28): النتائج النهائية لـ Bootstrapping اختبار HTMT للمتغيرات من الدراجة الثانية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
JPerform_LV -> HRMP_LV	0.725	0.725	0.635	0.810
JSatisf_LV -> HRMP_LV	0.859	0.861	0.777	0.948
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.803	0.805	0.715	0.894
Jsec -> HRMP_LV	0.724	0.725	0.616	0.828
Jsec -> JPerform_LV	0.785	0.787	0.667	0.897
Jsec -> JSatisf_LV	0.782	0.784	0.670	0.897
Motiv_LV -> HRMP_LV	0.877	0.878	0.809	0.943
Motiv_LV -> JPerform_LV	0.850	0.851	0.776	0.923
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.907	0.909	0.827	0.993
Motiv_LV -> Jsec	0.705	0.706	0.586	0.819
POS -> HRMP_LV	0.692	0.693	0.590	0.785
POS -> JPerform_LV	0.667	0.669	0.561	0.770
POS -> JSatisf_LV	0.811	0.814	0.715	0.910
POS -> Jsec	0.545	0.547	0.417	0.678
POS -> Motiv_LV	0.706	0.707	0.602	0.806
QWL -> HRMP_LV	0.760	0.759	0.670	0.842
QWL -> JPerform_LV	0.863	0.864	0.783	0.941
QWL -> JSatisf_LV	0.877	0.878	0.794	0.962
QWL -> Jsec	0.665	0.666	0.537	0.788
QWL -> Motiv_LV	0.840	0.840	0.758	0.917
QWL -> POS	0.679	0.680	0.577	0.775
Turn -> HRMP_LV	0.482	0.483	0.355	0.607
Turn -> JPerform_LV	0.436	0.436	0.304	0.557
Turn -> JSatisf_LV	0.559	0.558	0.422	0.690
Turn -> Jsec	0.407	0.408	0.257	0.555
Turn -> Motiv_LV	0.431	0.432	0.288	0.562
Turn -> POS	0.267	0.269	0.138	0.402
Turn -> QWL	0.453	0.453	0.319	0.583

الملحق رقم (29): اختبار Fornell–Larcker للمتغيرات من الدراجة الثانية

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV	0.816							
JPerform_LV	0.588	0.824						
JSatisf_LV	0.651	0.593	0.874					
Jsec	0.539	0.570	0.532	0.772				
Motiv_LV	0.692	0.657	0.658	0.500	0.742			
POS	0.547	0.513	0.583	0.388	0.532	0.813		
QWL	0.606	0.668	0.639	0.475	0.635	0.511	0.765	
Turn	-0.368	-0.327	-0.387	-0.276	-0.309	-0.196	-0.331	0.874

الملحق رقم (30): اختبار VIF

	VIF
Jsec_1	1.352
Jsec_2	1.292
Jsec_4	1.242
LV scores - CP	1.535
LV scores - CWP	1.488
LV scores - EJS	1.387
LV scores - EM	1.399
LV scores - Ev	1.750
LV scores - FM	1.354
LV scores - IJS	1.387
LV scores - IM	1.352
LV scores - IO	1.413
LV scores - Rw	1.716
LV scores - Sel	1.702
LV scores - TP	1.812
LV scores - Tr	2.180
POS_1	1.515
POS_3	1.524
POS_5	1.422
QWL_3	1.369
QWL_4	1.620
QWL_5	1.520
QWL_6	1.447
Turn_1	1.388
Turn_2	1.388

الملحق رقم (31): اختبار R^2

	R-square	R-square adjusted
JPerform_LV	0.423	0.419
JSatisf_LV	0.594	0.588
Jsec	0.291	0.289
Motiv_LV	0.479	0.477
POS	0.299	0.297
QWL	0.367	0.365
Turn	0.150	0.148

الملحق رقم (32): اختبار f^2

	HRMP_LV	JPerform_LV	JSatisf_LV	Jsec	Motiv_LV	POS	QWL	Turn
HRMP_LV		0.123	0.034	0.410	0.919	0.427	0.579	
JPerform_LV								
JSatisf_LV		0.133						0.177
Jsec			0.034					
Motiv_LV			0.046					
POS			0.063					
QWL			0.063					
Turn								

الملحق رقم (33): اختبار Q^2

	Q^2predict	RMSE	MAE
JPerform_LV	0.342	0.816	0.651
JSatisf_LV	0.421	0.765	0.606
Jsec	0.284	0.851	0.666
Motiv_LV	0.475	0.729	0.581
POS	0.295	0.844	0.685
QWL	0.362	0.803	0.619
Turn	0.119	0.944	0.777

الملحق رقم (34): تقدير معاملات المسار

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
HRMP_LV -> JPerform_LV	0.351	0.353	0.060	5.865	0.000
HRMP_LV -> JSatisf_LV	0.182	0.181	0.057	3.215	0.001
HRMP_LV -> Jsec	0.539	0.542	0.041	13.135	0.000
HRMP_LV -> Motiv_LV	0.692	0.694	0.028	24.336	0.000
HRMP_LV -> POS	0.547	0.549	0.040	13.642	0.000
HRMP_LV -> QWL	0.606	0.607	0.037	16.310	0.000
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.365	0.365	0.060	6.116	0.000
JSatisf_LV -> Turn	-0.387	-0.388	0.048	8.156	0.000
Jsec -> JSatisf_LV	0.145	0.145	0.043	3.401	0.001
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.210	0.211	0.052	4.039	0.000
POS -> JSatisf_LV	0.201	0.200	0.045	4.480	0.000
QWL -> JSatisf_LV	0.224	0.224	0.052	4.320	0.000

الملحق رقم (35): تقدير مجال الثقة لمعاملات المسار

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
HRMP_LV -> JPerform_LV	0.351	0.353	0.236	0.471
HRMP_LV -> JSatisf_LV	0.182	0.181	0.075	0.298
HRMP_LV -> Jsec	0.539	0.542	0.460	0.620
HRMP_LV -> Motiv_LV	0.692	0.694	0.636	0.747
HRMP_LV -> POS	0.547	0.549	0.467	0.623
HRMP_LV -> QWL	0.606	0.607	0.533	0.678
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.365	0.365	0.244	0.477
JSatisf_LV -> Turn	-0.387	-0.388	-0.479	-0.294
Jsec -> JSatisf_LV	0.145	0.145	0.062	0.231
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.210	0.211	0.112	0.315
POS -> JSatisf_LV	0.201	0.200	0.114	0.287
QWL -> JSatisf_LV	0.224	0.224	0.123	0.325

الملحق رقم (36): تقدير العلاقات غير المباشرة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
QWL -> JSatisf_LV -> Turn	-0.087	-0.087	0.023	3.823	0.000
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.040	0.040	0.012	3.368	0.001
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV	0.136	0.136	0.032	4.192	0.000
HRMP_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.070	-0.070	0.023	3.016	0.003
HRMP_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.066	0.065	0.019	3.436	0.001
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV -> Turn	-0.043	-0.043	0.011	3.796	0.000
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.017	3.178	0.001
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV -> Turn	-0.030	-0.031	0.011	2.877	0.004
Motiv_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.081	-0.082	0.022	3.630	0.000
Motiv_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.077	0.077	0.024	3.217	0.001
POS -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.073	0.073	0.021	3.428	0.001
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.050	0.050	0.015	3.298	0.001
QWL -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.082	0.082	0.025	3.271	0.001
POS -> JSatisf_LV -> Turn	-0.078	-0.078	0.020	3.922	0.000
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV	0.078	0.078	0.024	3.272	0.001
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.056	-0.057	0.016	3.555	0.000
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.029	0.029	0.011	2.596	0.009
Jsec -> JSatisf_LV -> Turn	-0.056	-0.056	0.019	2.988	0.003
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV -> Turn	-0.053	-0.053	0.014	3.696	0.000
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV	0.110	0.110	0.026	4.301	0.000
Jsec -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.020	2.618	0.009
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.145	0.147	0.037	3.924	0.000

الملحق رقم (37): تقدير مجال الثقة للعلاقات غير المباشرة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
QWL -> JSatisf_LV -> Turn	-0.087	-0.087	-0.134	-0.045
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.040	0.040	0.019	0.066
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV	0.136	0.136	0.075	0.201
HRMP_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.070	-0.070	-0.119	-0.028
HRMP_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.066	0.065	0.028	0.104
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV -> Turn	-0.043	-0.043	-0.066	-0.023
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.025	0.090
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV -> Turn	-0.030	-0.031	-0.053	-0.012
Motiv_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.081	-0.082	-0.128	-0.041
Motiv_LV -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.077	0.077	0.035	0.128
POS -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.073	0.073	0.034	0.118
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.050	0.050	0.022	0.081
QWL -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.082	0.082	0.037	0.134
POS -> JSatisf_LV -> Turn	-0.078	-0.078	-0.118	-0.041
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV	0.078	0.078	0.033	0.127
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV -> Turn	-0.056	-0.057	-0.091	-0.028
HRMP_LV -> Jsec -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.029	0.029	0.010	0.053
Jsec -> JSatisf_LV -> Turn	-0.056	-0.056	-0.097	-0.022
HRMP_LV -> QWL -> JSatisf_LV -> Turn	-0.053	-0.053	-0.083	-0.027
HRMP_LV -> POS -> JSatisf_LV	0.110	0.110	0.061	0.161
Jsec -> JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.018	0.098
HRMP_LV -> Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.145	0.147	0.077	0.222

الملحق رقم (38): تقدير الأثر الكلي

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
HRMP_LV -> JPerform_LV	0.588	0.591	0.037	15.756	0.000
HRMP_LV -> JSatisf_LV	0.651	0.652	0.033	19.964	0.000
HRMP_LV -> Jsec	0.539	0.542	0.041	13.135	0.000
HRMP_LV -> Motiv_LV	0.692	0.694	0.028	24.336	0.000
HRMP_LV -> POS	0.547	0.549	0.040	13.642	0.000
HRMP_LV -> QWL	0.606	0.607	0.037	16.310	0.000
HRMP_LV -> Turn	-0.252	-0.253	0.034	7.486	0.000
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.365	0.365	0.060	6.116	0.000
JSatisf_LV -> Turn	-0.387	-0.388	0.048	8.156	0.000
Jsec -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.020	2.618	0.009
Jsec -> JSatisf_LV	0.145	0.145	0.043	3.401	0.001
Jsec -> Turn	-0.056	-0.056	0.019	2.988	0.003
Motiv_LV -> JPerform_LV	0.077	0.077	0.024	3.217	0.001
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.210	0.211	0.052	4.039	0.000
Motiv_LV -> Turn	-0.081	-0.082	0.022	3.630	0.000
POS -> JPerform_LV	0.073	0.073	0.021	3.428	0.001
POS -> JSatisf_LV	0.201	0.200	0.045	4.480	0.000
POS -> Turn	-0.078	-0.078	0.020	3.922	0.000
QWL -> JPerform_LV	0.082	0.082	0.025	3.271	0.001
QWL -> JSatisf_LV	0.224	0.224	0.052	4.320	0.000
QWL -> Turn	-0.087	-0.087	0.023	3.823	0.000

الملحق رقم (39): تقدير مجال الثقة للأثر الكلي

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
HRMP_LV -> JPerform_LV	0.588	0.591	0.516	0.659
HRMP_LV -> JSatisf_LV	0.651	0.652	0.587	0.714
HRMP_LV -> Jsec	0.539	0.542	0.460	0.620
HRMP_LV -> Motiv_LV	0.692	0.694	0.636	0.747
HRMP_LV -> POS	0.547	0.549	0.467	0.623
HRMP_LV -> QWL	0.606	0.607	0.533	0.678
HRMP_LV -> Turn	-0.252	-0.253	-0.320	-0.186
JSatisf_LV -> JPerform_LV	0.365	0.365	0.244	0.477
JSatisf_LV -> Turn	-0.387	-0.388	-0.479	-0.294
Jsec -> JPerform_LV	0.053	0.054	0.018	0.098
Jsec -> JSatisf_LV	0.145	0.145	0.062	0.231
Jsec -> Turn	-0.056	-0.056	-0.097	-0.022
Motiv_LV -> JPerform_LV	0.077	0.077	0.035	0.128
Motiv_LV -> JSatisf_LV	0.210	0.211	0.112	0.315
Motiv_LV -> Turn	-0.081	-0.082	-0.128	-0.041
POS -> JPerform_LV	0.073	0.073	0.034	0.118
POS -> JSatisf_LV	0.201	0.200	0.114	0.287
POS -> Turn	-0.078	-0.078	-0.118	-0.041
QWL -> JPerform_LV	0.082	0.082	0.037	0.134
QWL -> JSatisf_LV	0.224	0.224	0.123	0.325
QWL -> Turn	-0.087	-0.087	-0.134	-0.045

Abstract:

The purpose of This study is to determine the path which enables human resources management to improve the job performance of their individuals, so we have defined the theoretical framework of the study that allowed us to propose a conceptual model, then we conducted a quantitative study using a questionnaire with responses from 353 workers from two sectors (services, industries). To test hypotheses and Approve the model, we relied on structural Equation Models to prove the direct and indirect effects of the studied variables. We have added a qualitative study through an interview guide to determine the Managers' perceptions about the strategies and procedures adopted for managing human resources in their companies.

The Finding of this study is a direct positive impact of human resource management practices on the job performance of individuals, and an indirect effect through a set of inputs represented in Organizational Support, Quality of Work Life, Job Security, and Motivation, in addition to the existence of a Serial mediation for these inputs and Job Satisfaction in the relationship between Human Resource Management Practices and Job Performance.

Keywords: Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, Job Performance, Structural Equation Models, (PLS-SEM).