

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطلبة (ة):

- سياحي مايسة
- شنشونة منى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- بياضي صفاء

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين

دراسة حالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطلبة (ة):

- سياحي مايسة
- شنشونة منى

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- بياضي صفاء

الموسم الجامعي: 2023-2024

## شكر و عرفان

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: "لا شكر الله من لا يشكر الناس"

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا ومباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من  
بعيد و لو حتى بكلمة طيبة ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة و الكريمة "أقطي جوهرة" التي ساهمت بدورها على  
الحرص و الاهتمام و التوجيهات و النصائح النيرة التي أتمت و أنجزت هذا العمل.  
كما نتقدم بجزيل الشكر لموظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الذين ساعدونا في إنجاز هذا العمل جزاهم الله كل

خير .

## الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات لكي فعلتها  
ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلله أنا هنا اليوم أنظر

إلى حلم طال انتظاره وقد أصبح واقعا أفتخر به

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي ووالدي الكريمن حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

فقد كانا عوننا لي وسندا إلي وكان لدعائهما أعظم أثر.

إلى أخواتي وأخي الوحيد لكل العائلة الكريمة التي ساندتني إلى رفيقتي أمينة التي دعمتني رعاهم الله

ووفقهم.

وإلى الأستاذة الكريمة أفطي جوهرة لها كل الشكر والتقدير

إلى كل من كان له أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم من كل قلبي ونسيهم قلبي.

سياحي مایسة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نبحنا و ما علونا و لا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا و

لا تخطينا جهدا إلا بفضلله و إليه ينسب الفضل و الكمال و الإكمال

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات و المشقة والتعب ها أنا اليوم أقف على

عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي و ارفع قبعتي بكل فخر

الحمد لله حبا وشكرا و امتنانا، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء و على الختام...

أهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دتم لي سندا لا عمر له..

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا و الذي بذل جهد السنين من أجل أن اعتلي سلم

النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا

النجاح ها أنا أتممت وعدي و أهديته إليك "فخري و اعتزازي أبي الغالي " أدامك الله لنا

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني.. إلى بسملة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان

دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها

وسهلت لي الشدائد بدعائها... إلى من تحملت كل لحظة ألم ممرت بها وساندتني عند ضعفي و هزلي "سر قوتي

ونجاحي أمي" أطال الله في عمرك بالصحة و العافية

إلى تلك النجوم التي تنير طريقي دوما.. إلى ملهمي نجاحي و صناع قوتي و صفوة أيامي.. إلى من انتظروا قطاف

ثمرة جهدي طويلا و كانوا شركاء كل بسملة ودمعة وحسرة.. إلى أحبب قلبي "إخوتي"

إلى رفاق الخطوة الأولى إلى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا.. و إلى كل من كان عوننا و سندا في

هذا الطريق ممتنة لكم جميعا ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله.

لم تكن الرحلة قصيرة و لم تكن الأمور ميسرة، ولكن بعون الله فعلتها.

شنشونة منى

الملخص

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة ، حيث تم قياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأربعة أبعاد وهي التمكين ، مشاركة المعلومات ، ممارسات التدريب والتطوير ، المشاركة بالعوائد بينما تم قياس سلوكيات العمل الاستباقية من خلال تولي المسؤولية ، الابتكار الفردي ، السلوك الصوتي ، الوقاية من المشاكل . و لتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع و استرجاع 40 استبانة كاملة لاختبار فرضيات الدراسة . و لأجل ذلك تم استخدام أهم الأساليب و الإحصائيات المتوفرة في برنامج (Spss) . و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير إيجابي مباشر لبعدي مشاركة المعلومات و المشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين ، بينما لم يظهر هذا التأثير على بعدي التمكين و ممارسات التدريب و التطوير . و أيضا يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين . و بناء على نتائج الدراسة تم تقديم العديد من المقترحات أهمها ، ضرورة تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في مؤسسة قديلة وإعطائهم شعورا إيجابيا على أن تقديمهم للمبادرات المختلفة المتعلقة بوظيفتهم باندماج عالي سيسهم بتحقيق النجاح على المستويين الشخصي و التنظيمي ، مما يعزز عملية تبادل المعلومات باعتبارها واحدة من أسهل الطرق و أكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين ، وتقديمه في الوقت المناسب و دقتها ووضوحها و تطابقها لاحتياجات العاملين .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاحتواء العالي، سلوكيات العمل الاستباقية، التمكين، مشاركة المعلومات، ممارسات التدريب و التطوير، المشاركة بالعوائد.



**Abstract:**

This study aims to determine the extent to which high-containment management practices enhance the proactive behaviors of employees at the Gudila Mineral Water Corporation-Biskra. Normal containment management practices were measured in four dimensions, namely empowerment, information sharing, training and development practices, and participation in rewards, while proactive work behaviors were measured by assuming responsibility, individual innovation, vocal behavior, and problems preventing. To achieve this goal, the questionnaire was relied upon for all primary data. Where 40 questionnaires were distributed and retrieved in full in order to test the study's hypotheses. For this purpose, the most important methods and statistics available in the (Spss) program were used.

The study reached a set of results, the most important of which is the presence of direct positive effect for the two dimensions of sharing information and sharing returns in proactive behaviors of employees, while this effect did not appear on the dimensions of training and development. Based on the results of the study, many proposals were made, the most important of which was developing proactive work behavior among employees at the Guedila Foundation and giving them a positive feeling; Provided that they provide the various initiatives related to their job with high integration, which contributes in achieving success at the personal and organizational levels, enhancing the process of exchanging information as it is One of the easiest and the most effective ways to enhance high employee inclusion, and provide it in a timely manner, accurate, clarity, and confirmity to employee needs.

Key words: high inclusion management, proactive work behaviors, empowerment information sharing, training and development practices, revenue sharing.

الفهرس

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ح	النموذج المقترح للدراسة	01
8	أبعاد السلوك الاستباقي	02
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	03
88	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	04
91	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد	05

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الدراسات العربية و الأجنبية المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي	ب-ت
02	الدراسات العربية و الأجنبية المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقية	ث-ج
03	الدراسات التي ربطت بين إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين أو أحد أبعادهما	ج-ح
04	الفروق بين خصائص إدارة الاحتواء العالي و النظم التقليدية في الإدارة	27-26
05	أبعاد إدارة الاحتواء على وفق عدد من الباحثين	34-33
06	مكونات الماء المعدني " قديلة "	60
07	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	62
08-أ	الصدق الذاتي لبعدها التمكين لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	65-64
08-ب	الصدق الذاتي لبعدها المشاركة بالمعلومات لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	65
08-ج	الصدق الذاتي لبعدها ممارسات التدريب و التطوير لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	66
08-د	الصدق الذاتي لبعدها المشاركة بالعوائد لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	67-66
08-هـ	الصدق الذاتي لبعدها تولي المسؤولية لمتغير السلوكيات الاستباقية للعاملين	68-67
08-و	الصدق الذاتي لبعدها الابتكار الفردي لمتغير السلوكيات الاستباقية للعاملين	68
08-ز	الصدق الذاتي لبعدها السلوك الصوتي لمتغير السلوكيات الاستباقية للعاملين	69
08-ح	الصدق الذاتي لبعدها الوقاية من المشاكل لمتغير السلوكيات الاستباقية للعاملين	70-69
09	خاصية الجنس لعينة الدراسة	71
10	خاصية العمر لعينة الدراسة	72-71
11	خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة	72
12	خاصية الخبرة لعينة الدراسة	73
13	خاصية الوظيفة لعينة الدراسة	73
14-أ	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لمؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء العالي	76-74
14-ب	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لمؤشرات السلوكيات الاستباقية للعاملين	82-80

86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على السلوكيات الاستباقية للعاملين	15
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط	16
87	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	17
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين	18
90	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد	19
90	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	20

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
/	استبانة البحث	01
/	قائمة المحكمين	02
/	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	03
/	تصريح شرقي 01	04
/	تصريح شرقي 02	05

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
أ-ذ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقية
3	المطلب الأول: مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية
4-3	الفرع الأول: تعريف سلوكيات العمل الاستباقية
6-4	الفرع الثاني: خصائص سلوكيات العمل الاستباقية
7-6	المطلب الثاني: أهمية سلوكيات العمل الاستباقية
7	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية و أنواعها
11-7	الفرع الأول: أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية
11	الفرع الثاني: أنواع سلوكيات العمل الاستباقية
11	المطلب الرابع: أسبقيات السلوك الاستباقي و عواقبه
18-12	الفرع الأول: أسبقيات السلوك الاستباقي
19-18	الفرع الثاني: عواقب السلوك الاستباقي
20	المطلب الخامس: آليات تحفيز السلوك الاستباقي

21	الفرع الأول: اتساع الكفاءة الذاتي
22-21	الفرع الثاني: تقييم السيطرة
22	الفرع الثالث: تغيير التوجه
23	خلاصة المبحث الأول
24	المبحث الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي
24	المطلب الأول: مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي
25-24	الفرع الأول: تعريف ممارسات إدارة الاحتواء العالي
27-25	الفرع الثاني: خصائص ممارسات إدارة الاحتواء العالي
27	المطلب الثاني: أهداف إدارة الاحتواء العالي وأهميتها
28-27	الفرع الأول: أهداف إدارة الاحتواء العالي
29-28	الفرع الثاني: أهمية إدارة الاحتواء العالي
29	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الاحتواء العالي و أنواعها
30-29	الفرع الأول: مبادئ إدارة الاحتواء العالي
31-30	الفرع الثاني: أنواع الاحتواء العالي
31	المطلب الرابع: شروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي وتحدياتها
32	الفرع الأول: شروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي
33-32	الفرع الثاني: تحديات تنفيذ الاحتواء العالي في المنظمات
33	المطلب الخامس: أبعاد إدارة الاحتواء العالي و أساليب تطويرها
38-33	الفرع الأول: أبعاد إدارة الاحتواء العالي
38	الفرع الثاني: أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للعاملين
39	خلاصة المبحث الثاني
40	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين
41-40	المطلب الأول: العلاقة بين التمكين وتعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين
43-41	المطلب الثاني: العلاقة بين مشاركة المعلومات وتعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين
44-43	المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات التطوير وتعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين
46-44	المطلب الرابع: العلاقة بين المشاركة بالعوائد وتعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين



47	ملخص الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة)	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
50	الفرع الأول: منهج الدراسة
52-50	الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة
54-52	الفرع الثالث: أساليب التحليل
54	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
61-54	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
62-61	الفرع الثاني: عينة الدراسة
62	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة و صدقها
63-62	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
70-63	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
71	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
71	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
71	الفرع الأول: خاصية الجنس
72-71	الفرع الثاني: خاصية العمر
72	الفرع الثالث: خاصية المؤهل العلمي
73-72	الفرع الرابع: خاصية الخبرة
73	الفرع الخامس: خاصية الوظيفة
74	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة
80-74	الفرع الأول: تشخيص المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)
86-80	الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع (السلوكيات الاستباقية للعاملين)
86	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88-86	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة

92-88	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
93	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
94-93	المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة
95-94	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
95	المطلب الثالث: الاقتراحات والآفاق لبحوث مستقبلية
96-95	الفرع الأول: الاقتراحات
96	الفرع الثاني: الآفاق لبحوث مستقبلية
97	ملخص الفصل
100-99	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة

مقدمة

تتسارع وتيرة التغير في بيئة العمل الحديثة مما يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات للتكيف مع هذه التحولات والبقاء على قمة التنافسية. واحدة من أبرز العوامل التي تساهم في تحقيق هذا التكيف و تعزيز الأداء المؤسسي هي الاستثمار في إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجال إدارة الاحتواء العالي.

تعتبر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من الأسس الأساسية لخلق بيئة عمل إيجابية و داعمة للموظفين، مما يساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة و تطوير مهاراتهم و قدراتهم بشكل فعال.

تناول هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين. فالسلوكيات الاستباقية تشكل جوهرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة، حيث تعكس القدرة على التكيف مع التغيرات، واتخاذ المبادرة، والتفكير الإبداعي في مواجهة التحديات المستقبلية. إذا ما تمكنت ممارسات إدارة الاحتواء العالي من تعزيز هذه السلوكيات بين الموظفين، فستكون للمؤسسة قاعدة تنافسية قوية تمكنها من التفوق في سوق العمل اليوم المتطور.

علاوة على ذلك، تتمحور الدراسة حول فهم كيف يمكن لتلك الممارسات أن تلهم الموظفين لتحمل المسؤولية، وتعزيز الابتكار الفردي، وتشجيع على التواصل الفعال والوقاية من المشاكل من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات الاستباقية للعاملين، نسعى للكشف عن التأثيرات الإيجابية التي يمكن أن تنعكس على أداء الموظفين وكفاءة الشركة. هذا التوجه يأتي في إطار السعي المستمر لفهم العوامل التي تسهم في بناء بيئة عمل محفزة تدفع المؤسسات نحو التميز والابتكار. بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي بهدف تحفيز الموظفين على تبني السلوكيات الاستباقية وبالتالي تعزيز الأداء الفردي و المؤسسي.

❖ إشكالية الدراسة

تعد مؤسسة قديلة واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع المياه المعدنية في الجزائر، وقد حرصت المؤسسة على إدخال الكثير من التحسينات على ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها، لذلك تهتم هذه الدراسة بتشخيص مستوى وصولها إلى ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومدى انعكاس ذلك على السلوكيات الاستباقية للعاملين بالمؤسسة، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

إلى أي مدى تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه

المعدنية بسكرة؟

وبهدف تفصيل أكثر لإشكالية الدراسة، يمكن طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

## مقدمة

1. ما هو مستوى السلوكيات الاستباقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟
2. ما هي الممارسات السائدة في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص إدارة الاحتواء العالي؟
3. إلى أي مدى يعزز التمكين السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟
4. إلى أي مدى تعزز مشاركة المعلومات السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟
5. إلى أي مدى تعزز ممارسات التطوير السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟
6. إلى أي مدى تعزز المشاركة بالعوائد السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة؟

### ❖ الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات تناولت كلا المتغيرين (ممارسات إدارة الاحتواء العالي؛ والسلوكيات الاستباقية للعاملين) بشكل مستقل أما الربط بينهما بشكل مباشر فتكاد منعدمة وهذا حسب اطلاعنا ولعل من أبرز الدراسات نذكر .

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي

ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي اعتماداً على دراسة (خروفة و عبودي، 2020، الصفحات 6-7-8)

الجدول رقم (01): الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي

1. (الخفاجي، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان.
نوع الدراسة	بحث تطبيقي.
هدف الدراسة	تحديد علاقة الارتباط بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
المقاييس المعتمدة	أبعادها: التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء، المشاركة والاتصالات.
المجتمع والعينة	أجريت الدراسة في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين الموظفين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (85) مديراً.
أداة الدراسة	إستبانة.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
2. Shahzad et al , 2014	
عنوان الدراسة	<b>High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction.</b>
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية.
	إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين: دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## مقدمة

هدف الدراسة	يهدف هذا الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأداء الموظفين من خلال التأثير الوسيط الذي يمارسه الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الباكستاني .
المقاييس المعتمدة	بالاستناد إلى الأبعاد: التوظيف، التدريب، التطوير.
المجتمع والعينة	أجريت الدراسة في القطاع المصرفي الباكستاني والبالغ عددهم (300) استبانة على الموظفين في البنوك المختارة منهم (236) استبانة وجدت كاملة وقابلة للاستعمال.
أداة الدراسة	استبانة.
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة قوية بين الاحتواء العالي و أداء الموظفين وان هذه العلاقة تزداد بتوسط الرضا الوظيفي.
<b>3. Kilory et al ;2016</b>	
عنوان الدراسة	<b>Perceptions Of High- Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, And Burnout: A Time-Lagged Study Of Health Care Employees.</b> تصورات عن ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي ، وصلاحية التنظيم الشخصي ، والاحتراق النفسي: دراسة الفوارق الزمنية لموظفي الرعاية الصحية.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية.
هدف الدراسة	إنها تحقق في العلاقة بين ممارسات العمل ذات الاحتواء العالي HIWPs والإرهاق طويل الأمد تذهب هذه الدراسة خطوة إلى الأمام من خلال المحاولة لفهم الآليات الأساسية التي من خلالها تؤثر HIWPs على الإرهاق.
المقاييس المعتمدة	أبعاد ممارسات الاحتواء العالي : التمكين ، وتشارك المعلومات ، والمكافآت ، وممارسات التطوير.
المجتمع والعينة	أجريت الدراسة في مستشفى العام في كندا بين موظفي الرعاية الصحية، إذ تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ قوامها (185) فرداً.
أداة الدراسة	استبانة.
أهم الاستنتاجات	إن الموظفين المتضررين في مستشفى العام في كندا مرتبطين بشكل سلبى بمتطلبات الوظائف والإرهاق، وكذلك وجود علاقة إيجابية هامة بين غموض الدور الفائق مع الإجهاد العاطفي ، وبينت أيضا النتائج الدور الوسيط لممارسات الاحتواء العالي بين الإرهاق العاطفي في مستشفى عام كندي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقية

ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي اعتماداً على دراسة (الفتلاوي، 2021، الصفحات 6-7-8)

جدول رقم(02):الدراسات العربية و الأجنبية المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقية

<b>1. الكعبي (2018)</b>	
عنوان الدراسة	تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية.

## مقدمة

رسالة ماجستير في جامعة كربلاء.	نوع الدراسة
بيان تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط لجودة العلاقات الاجتماعية على عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء.	هدف الدراسة
السلوك الصوتي و تولي المسؤولية والوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي . <b>(Parker&amp; Collins, 2010)</b>	المقاييس المعتمدة
موظفي معمل سمنت كربلاء بواقع 221 موظفا.	المجتمع والعينة
استبانة.	أداة الدراسة
على الرغم من وجود التسييس التنظيمي في معمل سمنت كربلاء إلا أننا نلاحظ كذلك وجود السلوك الاستباقي بمستوى مرتفع، ولا بد من التوضيح أن التأثير المبين عن طريق إجابات عينة البحث للتسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي هو تأثير محدود و ليس تام.	أهم الاستنتاجات
<b>2. الحكيم و الطائي (2019)</b>	
رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك الاستباقي.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد.	نوع الدراسة
التعرف على مستوى توافر السلوك الاستباقي لدى الأطباء العاملين في المستشفى قيد الدراسة.	هدف الدراسة
صوت الموظف و تولي المسؤولية والوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي . <b>(Beck 2014)</b>	المقاييس المعتمدة
مستشفى الإمام الصادق (ع) في محافظة بابل بواقع 100 طبيب.	المجتمع والعينة
استبانة.	أداة الدراسة
يتأثر السلوك الاستباقي للأطباء بنسبة تكوين رأس المال الفكري الأزرق للمستشفى قيد الدراسة.	أهم الاستنتاجات
<b>3. (Arefinet al.,2015)</b>	
<b>The relationship between high performance work systems and proactive behavior: the mediating role of organizational support provided.</b>	عنوان الدراسة
العلاقة بين أنظمة عمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك .	نوع الدراسة
بحث في المجلة العلمية الاوروبية.	نوع الدراسة
استكشاف العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وسلوك العمل الاستباقي.	هدف الدراسة

## مقدمة

صوت الموظف و تولي المسؤولية والوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي . (Parker et al,2006)	المقاييس المعتمدة
ثلاث شركات أدوية خاصة كبيرة في بنغلاديش بواقع 247 موظفا .	المجتمع والعينة
استبانة.	أداة الدراسة
أهم النتائج تسهم هذه الدراسة في أدبيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن طريق شرح كيفية تأثير HPWS في السلوك الاستباقي للموظفين.	أهم الاستنتاجات

ثالثا: الدراسات التي ربطت بين إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين أو أحد أبعادها ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي اعتمادا على دراسة (الدجيلي، 2021، صفحة 7) (الفتلاوي، 2021، صفحة 9)

جدول رقم(03): الدراسات التي ربطت بين ادارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين أو أحد أبعادهما

1. (حسين، 2019)	
انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للموظفين في الصحة التنظيمية.	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية.	نوع الدراسة
التعرف على درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي للموظفين في الصحة التنظيمية.	هدف الدراسة
أبعاد إدارة الاحتواء العالي: المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعرفة والمعلومات، المشاركة في العوائد. أبعاد الصحة التنظيمية: الإبداع و الابتكار، استخدام الموارد، الاتصالات التنظيمية، الأخلاقيات، الاستقلالية، الثقة، القيادة.	المقاييس المعتمدة
أجريت الدراسة في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، باختيار عينة عشوائية من الموظفين بلغ (132) فرداً وتم توزيع الاستبانة عليهم.	المجتمع والعينة
استبانة.	أداة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المبحوثة تولي اهتماما واضحا بكيفية الاستفادة من ممارسات الاحتواء العالي في تقوية الصحة التنظيمية الخاصة بما.	أهم الاستنتاجات
2. (Guan,2019)	
Talent management for the proactive behavior of tour guides .	عنوان الدراسة
إدارة المواهب للسلوك الاستباقي للمرشدين السياحيين.	نوع الدراسة
بحث في المجلة الدولية لإدارة الضيافة المعاصرة.	نوع الدراسة



## مقدمة

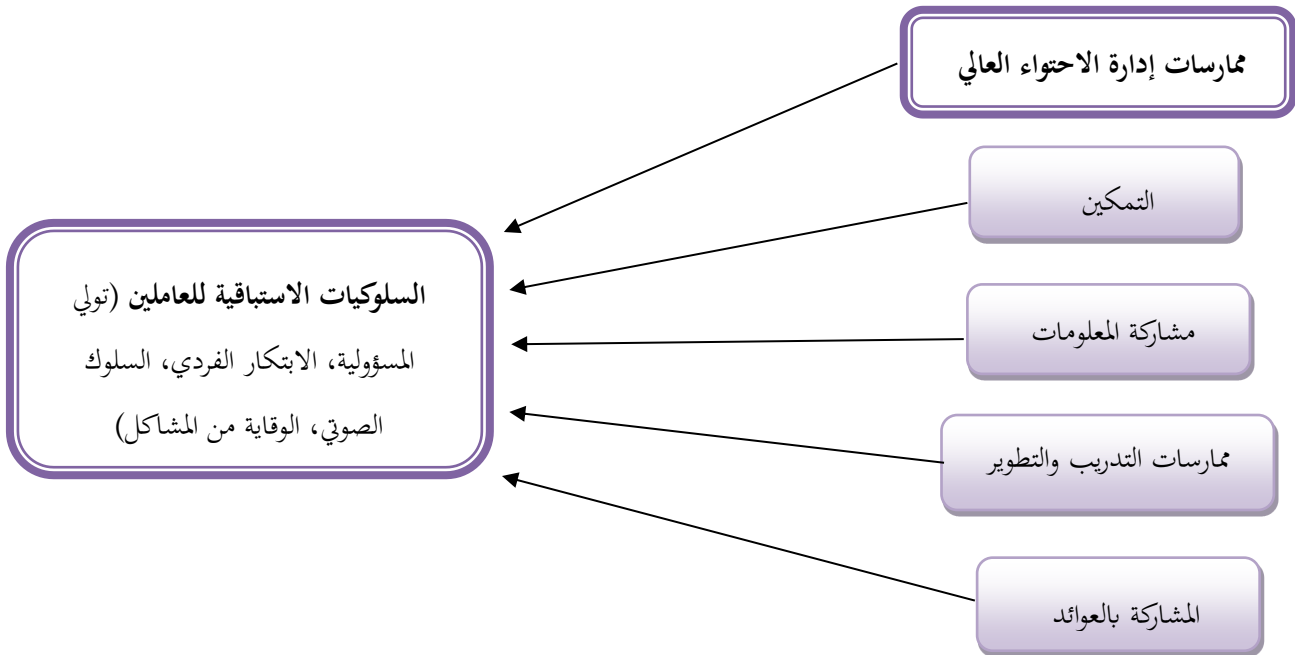
هدف الدراسة	دراسة تأثير ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية في السلوك الاستباقي.
المقاييس المعتمدة	أبعاد السلوك الاستباقي: تولي المسؤولية و الصوت والوقاية من المشاكل و الابتكار الفردي . (Parker&Collins,2010)
المجتمع والعينة	مجموعة من شركات السفر والسياحة(المرشدين السياحيين ) في جمهورية الصين بواقع عينة تتكون من 351 شخصا.
أداة الدراسة	استبانة.
أهم الاستنتاجات	أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في السلوك الاستباقي للمرشدين السياحيين عن طريق التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للمرشدين السياحيين.

### ❖ نموذج الدراسة وفرضياتها

أولاً:نموذج الدراسة

اعتمادا على الدراسات السابقة يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي اعتمادا على دراستي : (الدجيلي، 2021،  
صفحة 39) (الكعي، 2018، صفحة 80)

الشكل رقم(1): النموذج المقترح للدراسة



وتجدر الإشارة أنه تم تبني نموذج (kilory et al;2016) لقياس إدارة الاحتواء العالي ، بينما تم تبني نموذج (Searle ;2011) لقياس السلوكيات الاستباقية للعاملين.

ثانيا:فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية البحث، واستنادا على التساؤلات ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر إيجابي مباشر للتمكين في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر إيجابي مباشر لمشاركة المعلومات في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات التطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي مباشر للمشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

#### ❖ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

قبل الانطلاق في دراسة العلاقة القائمة بين إدارة الاحتواء العالي و سلوكيات العمل الاستباقية يستوجب علينا

توضيح معنى أهم المصطلحات و المفاهيم الواردة في هذه الدراسة على النحو الآتي:

- **سلوكيات العمل الاستباقية:** هي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتخذها الأفراد في بيئة العمل

بغرض التكيف مع المتغيرات المستقبلية والتحديات، واتخاذ المبادرة للتنبؤ بالتغيرات و الاستجابة بشكل فعال.

- **إدارة الاحتواء العالي:**هي مجموعة ممارسات تركز على عملية المشاركة في قوة صنع القرار للموظف و

الحصول على المعلومات و امتلاك المعرفة و مشاركة العوائد.

#### ❖ التموضع الابستمولوجي:

اندرج البحث ضمن النموذج الواقعي الذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين

مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة وكذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية

محددة يكون فيها الباحث موضوعيا أين يؤسس البيانات وفقا للحقائق لا بناءا على مشاعره الشخصية حتى يكون

البحث علميا، إذ يبيني الباحث افتراضاته على أساس قابلية التحقق أو التأكيد أو الرفض وهذا ما ينطبق على هذه

الدراسة.

❖ منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في (ممارسات إدارة الاحتواء العالي و سلوكيات العمل الاستباقية ) وذلك في إطار دراستنا الميدانية قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمنهج الكمي.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي :

- الحدود المكانية: تتطلب عملية اختيار ميدان الدراسة دقة عالية لضمان نجاحها و تتوقف بالدرجة الأساس على احتمالات النجاح أو الفشل و ديمومتها و ربط ما توصلت إليه الدراسة في الإطار النظري مع اختيار موفق للميدان المبحوث وعلى النحو الذي يؤمن الوصول إلى الاستنتاجات و المقترحات المجدية التي تخدم الواقع و تتفاعل معه باتجاه تدعيم هذه المقترحات و محاولة وضعها موضع التنفيذ ،من هنا جاء اختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ميدان الدراسة بواقع 403 عامل.

- الحدود الزمانية: وهي المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة،و التي تراوحت ما بين الفترة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي.

❖ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- دراستنا ستقدم صورة عن أنواع السلوكيات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة مما يسمح باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة.

- مساعدة المؤسسة في أخذ معلومات تعكس تصور موظفيها.

- محاولة تطبيق نموذج معتمد في محيط العمل للمؤسسات الاقتصادية.

❖ أهداف الدراسة

يسعى موضوع الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص مستوى السلوكيات الاستباقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- تشخيص أنواع ممارسات الاحتواء المطبقة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

- قياس مدى تعزيز الممارسات (التمكين، مشاركة المعلومات، ممارسات التطوير، المشاركة بالعوائد) للسلوكيات الاستباقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

❖ صعوبات الدراسة:

إن لكل بحث لا بد من مواجهة العديد من الصعوبات مرتبطة بعوامل عدة منها ما يتعلق بطبيعة الموضوع و منها ما يتعلق بإمكانيات الباحث . و من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا نذكر ما يلي:

- في معظم المراجع وجدنا أن هناك تشابه في الأفكار حول الموضوع.

- صعوبة الحصول على المادة العلمية و المراجع من مكتبة الجامعة

❖ هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تناول في الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول في المبحث الأول الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقية، أما المبحث الثاني فقد اندرج تحت عنوان الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي، أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات الاستباقية للعاملين.

بالنسبة للفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد اندرج تحت عنوان عرض نتائج الدراسة، أما المبحث الثالث فيخص مناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات

## الدراسة

### تمهيد

يعد الإطار النظري الركيزة الأساسية للبحث العلمي حيث يمكن للباحث من إدراك الخلفية العلمية والنظرية لمشكلة الدراسة ويساعده في تحديد صيغتها وتوضيح أهدافها، كما توفر له المعلومات لإيجاد حلول تلك المشكلة. و إدارة الاحتواء العالي تعد موضوع من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي، فهو يهتم بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تلك التي تأخذ بالحسبان أهمية تطوير العاملين داخل المنظمة، بهدف تحسين سمعة المنظمة وتعزيز علاقاتها مع العملاء.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على ممارسات إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين من

خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي .

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات الاستباقية للعاملين.

### المبحث الأول: الإطار النظري لسلوكيات العمل الاستباقية

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بسلوكيات العمل الاستباقية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف وأنواع، وأهميتها، دون إهمال ما تتميز بها من خصائص، مع التطرق إلى أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية.

#### المطلب الأول: مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية

في زمن التغيرات السريعة والتقلبات، يبرز الاهتمام بمفهوم وتبني سلوكيات العمل الاستباقية (Proactive Behavior)، حيث تتحول القدرة على التكيف والتفكير المستقبلي إلى ركيزة أساسية. سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف سلوكيات العمل الاستباقية وخصائصها.

#### الفرع الأول: تعريف سلوكيات العمل الاستباقية

تعتبر معظم الأبحاث النظرية أن مفهوم الاستباقية مرتبط بالمستوى الفردي، حيث يشير السلوك الاستباقي على المستوى الفردي للانطلاق الذاتي، والعمل على تركيز الفرد بالمستقبل والذي يهدف إلى تغيير الوضع الخارجي، مثل تحسين أساليب العمل، أو لتغيير بعض جوانب له، مثل تحسين الأداء من أجل الحصول على تغذية مرتدة من المشرف.

وقد عرفت الاستباقية بأنها "أخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية. وأنها تنطوي على تحدي الوضع القائم بدلا من التكيف بشكل سلبي لتقديم شروط"، لذا تعتبر الاستباقية مبادرة ذاتية تنطوي على إجراءات موجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي. (الكرعاوي، 2018، صفحة 4)

وعرّف السلوك الاستباقي من قبل (Crant2000) على أنه "مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع الراهنة"، وهذا التعريف يوضح أهمية السلوك الاستباقي في تحسين وتطوير العمل ويتفق معه كل من (Den Hartog & Belschak, 2012) ; (Arefin et al, 2015) مع هذا التعريف. (النادي، 2021، صفحة 405)

ويشير (King, 2006) إلى السلوك الاستباقي على أنه الأعمال المتعمدة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهدافه المهنية، وهذا يدل على أهمية السلوك الاستباقي لتحقيق مصالح الفرد الذاتية. (النادي، 2021، صفحة 405) وأوضح (Vos et al.2009) أن السلوك الاستباقي عملية تتكون من العناصر المعرفية والسلوكية أي أنه العملية التي تتضمن التوقع والتخطيط والسعي لتحقيق التأثير. (النادي، 2021، صفحة 406)

بينما تناولته دراسة (Parker et al. 2006) بأنه سلوك العامل الذي يغير الوضع تلقائياً مثل: (تقديم أساليب عمل جديدة، التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية) و/أو تغيير وضع فردي (تعلم مهارات جديدة للتعامل مع متطلبات العمل المستقبلية)، مع التركيز على التوجه المستقبلي وتغيير التوجه الحالي. كما تشير إلى السلوكيات الرائدة، واتخاذ المبادرات لاكتشاف الفرص ومحاولة الابتكار والقيادة، إذ يوجه هذا السلوك العاملين في بحثهم عن الحلول وإصرارهم، وقدرتهم على الحصول على النتائج المرجوة. (البردان، 2021، صفحة 945)

كما عرف (Segarra-Ciprés et al, 2019) السلوكيات الاستباقية للعاملين على أنها المبادرات والسلوكيات الرائدة التي يقوم بها الموظفون لاكتشاف الفرص وتحقيق الريادة و الابتكار، والتي تبدأ ذاتياً وتركز على التغيير وتكون موجّهة نحو المستقبل كإجراء استباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفسهم أو بيئتهم . (شحاتة و الغرابوي، 2023، صفحة 7)

من خلال التعريفات السابقة نشير إلى أن سلوكيات العمل الاستباقية هي السلوكيات التي يتبناها الأفراد في بيئة العمل نحو اتخاذ الإجراءات النشطة والمنظمة بهدف التحسين المستمر وتحقيق النجاح المستدام، فهي تتضمن التكيف مع المتغيرات وتحمل المسؤولية و التعلم المستمر .

### الفرع الثاني خصائص سلوكيات العمل الاستباقية

يمكن تحديد العديد من الخصائص التي يمتاز بها السلوك الاستباقي منها ما يأتي:

- أن السلوك الاستباقي يمتاز بأنه منفرد بذاته موجه نحو التغيير وموجه نحو المستقبل، وتم العمل على دراسة السلوكيات الاستباقية على أنها سلوكيات عامة تحت تقسيمات مختلفة بما يتضمن ذلك المبادرة الشخصية وتحمل المسؤولية أو التحقيق فيها كانشطات محدودة .

- أن السلوك الاستباقي يوضح أن الاستباقيين يعملون على تهيئة أنفسهم بالموارد لغرض مواجهة تحديات التغيير المستمر، إذ أنهم يحصلون على الدلائل عن طريق مشاركة الآخرين في بيئة العمل، وعن طريق تبادل الموارد والتي بدورها تدعم تنمية علاقات الثقة التي تعطي السلامة النفسية للمسعبي الإبداعية، كما أنهم يتعمدون مبادلة المعلومات بشكل أكثر ويقومون بالسعي لبناء علاقات الثقة عن طريق المعلومات المتبادلة فيما بينهم والتي ينتج عنها الإبداع.

- اتفق الباحثين والمفكرين على أن مفهوم الاستباقية كعملية هدف. تعني محاولة تحقيق مستقبل مختلف عن طريق التغيير، أي المشاركة في عملية واعية موجهة نحو الهدف، بما في ذلك إنشاء الهدف على سبيل المثال، تصور مستقبل مختلف أثناء التخطيط من أجل السعي والتغيير لتحقيق الأهداف، فهو يتضمن خطوات محددة لتحقيق



التغيير، وكذلك الانعكاسات على هذه الإجراءات وعواقبها. من هذا المنظور الاستباقية ليست فقط سلوكا يمكن ملاحظته، ولكنها تعكس أيضا عملية أوسع، والتي تتضمن أيضا عناصر غير قابلة للملاحظة مثل الاستدلال والتخطيط والتصور.

- أن هذا النوع من السلوك يبين تصرفات تفوق الأعباء الوظيفية وحدود الواجبات وهو يفوق وصفه رسميا في المنظمة، إذ أنه يتعدى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

- أنه سلوك يتصف بالطبيعة الطوعية وليس الإجبارية، أي أنه يعد سلوكا مقصودا وتطوعيا ومعتادا من جهة الأفراد وينقاد لإرادتهم ورغباتهم ومبادراتهم الحرة بغض النظر عن أي تأثير خارجي من المنظمة.

- أن السلوك الاستباقي يجعل الأفراد النشطين يقومون بمراجعة الموقف لتصحيح الفرص، وتحديد الأهداف الفاعلة، وتقييم التقدم نحو الأهداف والتنبؤ بالمشاكل والوقاية منها، والقيام بالأمر بطرائق مختلفة، واتخاذ التدابير المناسبة، والمثابرة، وتحقيق نتائج مرضية، وتغيير الأدوات والخطط باستمرار للتكيف مع التنمية على العكس من الأفراد العاديين فهم غير مرتين فكريا، مكرسين للأساليب التقليدية لمواجهة المواقف وحل المشكلات والاندماج في الوضع الراهن وعدم التغيير.

- أن السلوك الاستباقي ينطوي على سلوك مستمر مثل متابعة الخدمات الموعودة والعمل على السعي بشكل استباقي لغرض الحصول على الآراء للتأكد من الرضا عن سلوك الخدمة الذاتية للأفراد ويكون موجه للخدمة الدائمة التي تفوق متطلبات السلوك الفردي المحدد بشكل واضح وعلى المدى الطويل.

- أن السلوك الاستباقي يعكس انتماء الفرد للمنظمة و ولاءه لها، ورغبته المؤكدة في البقاء فيها وإلى الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.

- أن السلوك الاستباقي يقود المنظمة لكسب القدرة التنافسية، إذ ترغب المنظمات في تغيير وضع الإدارة في نمط عمل أكثر مرونة، والذي يتطلب من الموظفين الحفاظ على المبادرة، ويجرؤ على التحدي ولديهم العاطفة العالية والعمل الحيوي، ومن ثم تنفيذ سلوكيات أكثر استباقية. (الفتلاوي، 2021، الصفحات 43-44)

كذلك تتميز السلوكيات الاستباقية بثلاث سمات رئيسية تعزز بعضها البعض حددها (Frese&Fay 2001, 2011) Wu & Wang وهي:

- المبادرة الذاتية Self - initiative:

يستخدم مصطلح المبادرة غالبا بوصفه مرادفا للنشاط الاستباقي، و يركز مفهوم المبادرة الذاتية بشكل أكبر

على الآثار السلوكية وقد عرف (Frese et al. 1996; Speier&Frese, 1997; Frese&Fay, 2001; Wu, 2011)

Wang & مفهوم المبادرة الذاتية بأنها "متلازمة سلوكية تؤدي إلى قيام الفرد بالممارسات الاستباقية، والتوجه الذاتي في العمل، وتجاوز ما هو مطلوب رسمياً في وظيفة معينة."

- التركيز المستقبلي Future Focus:

يتسم الاستباقيون بقدرتهم على توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بالمشكلات، وتقدير الاحتياجات، ومواجهته التغيير، ويشير (Frese&Fay, 2001) إلى أن الاستباقية تركز على الأهداف طويلة المدى، فالأفراد الاستباقيون ينصب تركيزهم على تحديد الفرص لاقتناصها، والتحديات للتعامل معها، وذلك بدلا من التركيز على المشكلات، أو المتطلبات المطروحة.

- التوجه نحو التغيير Orientation Change :

يميل الفرد الاستباقي إلى تبني ثقافة التغيير، تلك الثقافة التي تدعم التجربة والتعلم والابتكار، والتي تركز على مراقبة بيئة الأعمال عن كثب وبشكل متواصل، ما يساعد على توجيه التغيير نحو الوجهة السليمة، وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها. (السقا، شكر، و العجري، 2022، الصفحات 247-248)

المطلب الثاني: أهمية سلوكيات العمل الاستباقية

لقد ازدادت الأهمية لسلوك العمل الاستباقي بشكل كبير؛ لأن بيئة الأعمال تتصف بالديناميكية وما تشمل من غموض وصعوبات وتغيرات متوالية، فقد ركز الكثير من الباحثين على هذه الأهمية، إذ أن هذه الصعوبات من المحتمل أن تدهور تقدم المنظمات الحديثة ومن المحتمل أن تتطلب حلولاً وجدت من مبادرات استباقية. وعلى هذا الأساس تكمن أهمية السلوك الاستباقي في:

- له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بسبب النتائج الإستراتيجية الإيجابية التي يمكن أن يحققها، ويزيد من كفاءة المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومن ثم نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويركز على الشخصية الاستباقية والفعالية الذاتية.

- أخذ المبادرة لغرض ارتقاء جوهر العمل، وهذا السلوك يتمثل في تحدي الوضع الراهن من دون الحاجة إلى التكيف السلي مع الظروف الحالية.

- تحسين عمل المنظمة عن طريق بناء قاعدة العلاقات التبادلية في القيادات المختلفة للموظفين وأيضاً يشارك في تقليل الأهمية الماسة لتخصصات الموارد النادرة وكذلك له أهمية في الحفاظ على ثبات وديمومة المنظمة.

- عنصر فاعل في تحقيق النجاح الوظيفي بحيث أن العاملين يجب أن يتحلوا بمزايا إيجابية مثل السلوك الاستباقي، إذ يبدأ الأفراد العاملين الاستباقيين التكيف مع التغيير الذي تم إجراؤه بدلا من الخضوع السلبي، فهم يقاومون التحديات التي يوجهونها ويقومون بالبحث عن طرائق لغرض تحويل هذه التحديات إلى فرص مثمرة يمكن أن تقوي من عزيمتهم ليكونوا أكثر تفوقا في حياتهم المهنية.
- يجعل المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة واكتساب الميزة التنافسية، كما يمكن أن يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الداخلية، كما أنه يشجع على تطوير وتنفيذ التغيرات اللازمة.
- يحقق السلوك الاستباقي النتائج الشخصية والتنظيمية بنجاح مثل (النجاح الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وانخفاض معدل دوران الموظفين). (الفتلاوي، 2021، الصفحات 41-42)

### المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية وأنواعه

في إطار تحسين أداء المؤسسات و التكيف مع المتغيرات يأتي هذا المطلب لاستكشاف أهم أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية وتحديد أنواعه.

#### الفرع الأول: أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية

من خلال المراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة تم تحديد مساهمات عدة حاولت وضع عدة أبعاد من أجل قياس السلوك الاستباقي، سوف نقوم بتوضيح بعض من تلك الإسهامات:

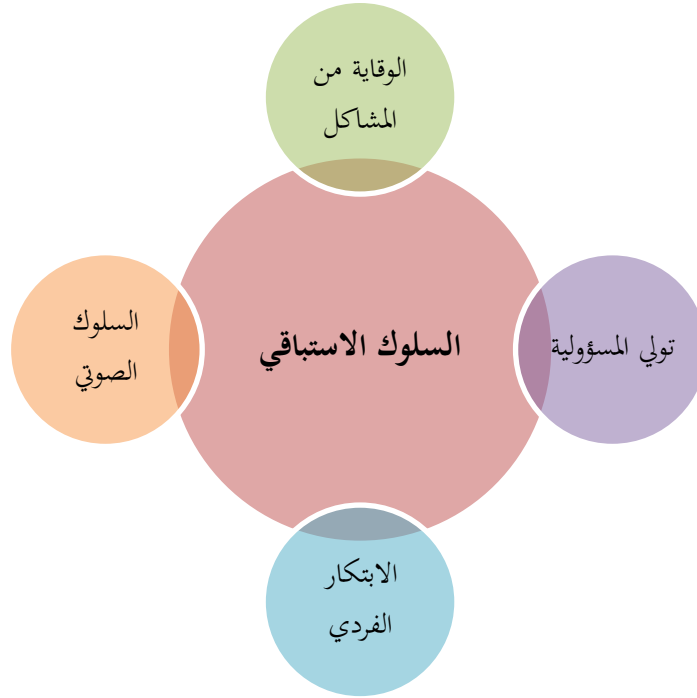
اعتمد (Parker et al 2006) على بعدين للسلوكيات الاستباقية هما التطبيق الاستباقي للأفكار والحل الاستباقي للمشكلات.

بينما فرق (Parker & Collins 2010) بين ثلاثة تصنيفات رئيسية للسلوكيات الاستباقية، وهي:

1. سلوك العمل الاستباقي وتناوله من خلال أربعة أبعاد: هي تولي المسؤولية وصوت الموظف والابتكار الفردي ومنع المشكلات).
2. السلوك الاستباقي الاستراتيجي (وتناوله من خلال ثلاثة أبعاد هي: المسح الاستراتيجي وتدعيم مصداقية التغيير وتدعيم الرغبة في التغيير.
3. السلوك الاستباقي للموائمة بين الفرد والبيئة وتناوله من خلال أربعة أبعاد هي: طلب التغذية ومراقبة التغذية الراجعة والتفاوض على تغيير الوظيفة ومبادرة التوظيف).

أما (2010) Thomas et.al اعتمد أربعة أبعاد للسلوك الاستباقي وهي: (الشخصية الاستباقية، المبادرة الشخصية، السلوك الصوت، وتولي المسؤولية). كما اعتمد Ouyang et al, 2015 على ثلاث أبعاد للسلوك الاستباقي هي: الوقاية من المشاكل، السلوك الصوتي، تولي المسؤولية. أما في الدراسة الحالية سوف نعتمد على مقياس (2011) Searle وذلك لأن هذه الأبعاد هي الأكثر اعتمادا لدى باحثين سابقين كما أنها بمقاييسها ممكن أن تكون أكثر ملائمة لعمل المنظمة المبحوثة ولنموذج الدراسة مقارنة بالأبعاد والمقاييس الأخرى. ويتكون مقياس (2011) Searle من أربعة أبعاد هي (تولي المسؤولية، الابتكار الفردي، السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل) كما يوضحها الشكل الآتي :

شكل رقم 02: أبعاد السلوك الاستباقي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الدراسات السابقة

أولا:تولي المسؤولية

يعد Morrison & Phelps 1999 أول من قدم مفهوم تحمل المسؤولية باعتباره جزء من سلوكيات الدور المضاف، إذ يعرف مفهوم تحمل المسؤولية على أنه جهود تطوعية بناءة يقوم بها الفرد في مكان العمل لإجراء تغيير وظيفي تنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم أو وحدات عملهم أو منظماتهم. وهذا يعني أن تحمل المسؤولية هو سلوك تطوعي وليس إلزامي من قبل المنظمة يهدف إلى تحسين بيئة العمل الداخلية.

وتحمل المسؤولية من قبل العاملين يعني قيامهم بالمبادرة بتقديم أو إنشاء إجراءات عمل جديدة يعتبرونها مناسبة في المنظمة بصرف النظر عن قواعد العمل القائمة حالياً. هذه الإجراءات تهدف إلى تحقيق المنفعة للمنظمات بدلاً من أن تكون متجذرة في تحقيق المكاسب الشخصية للعاملين، وعليه فإنها جهود تطوعية متوجهة نحو التغيير وتهدف إلى التحسين وتحديث الواقع. (العطوي و الحسيني، 2017، صفحة 18)

### ثانياً: الابتكار الفردي

يشير الابتكار الفردي إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو نصح عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة ولأن الابتكار الفردي ينطوي على اتخاذ إجراءات ذاتية لتحقيق التغيير، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتنفيذ الفكرة يمكن عد السلوك الابتكاري الفردي نوعاً من السلوك الاستباقي في العمل.

وفي عصر العولمة الابتكار الفردي في مكان العمل هو أساس الأداء العالي، وقد تم عدّه مصدراً مهماً للابتكار الراسخ الذي قد يحسن القدرة التنافسية للمنظمة ويعزز النجاح على المدى الطويل، وهكذا يسهم سلوك الابتكار الفردي بشكل إيجابي في الفعالية الفردية، وفي نهاية المطاف إلى الإبداع التنظيمي والفعالية. إن إدخال الابتكار الفردي في العمل يتألف من أربعة عوامل:

- تصور الفرد حول التغيير في العمل الروتيني.
- تصور الفرد حول التغيير وهو التنفيذ الناجح الممكن .
- تصور الفرد عن النتيجة الإيجابية التي تنتج عن التغيير.
- قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة.

وعلى الرغم من أن الابتكار الفردي ليس مجموع العوامل الأربعة، ولكن الجمع بين العوامل الأربعة يؤثر على درجة الابتكار ودافع الفرد، ومع ذلك فإن الابتكار عملية معقدة نظراً لأنه لا ينشأ عن مصدر معين، بل ينطوي على ارتباط بين مصادر متعددة. (الكعي، 2018، الصفحات 81-82)

### ثالثاً: السلوك الصوتي

الصوت هو سلوك ترويجي، ينطوي على الاتصالات البناءة الموجهة نحو التغيير التي تهدف إلى تحسين الوضع، كذلك يصف (Grant et al , 2009) الصوت بالجهود النشطة لدى الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول

القضايا المهمة وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات القياسية. ويهدف السلوك الصوتي إلى أن يكون أكثر إيجابية في المنظمة.

وهو نتيجة الجهد المبذول لتحليل المشاكل والبحث عن فرص التحسين، مع ذلك يمكن عدّ الصوت سلوكاً منحرفاً من حيث أنّه يتحدى الوضع الراهن إذا كان ينظر إليه على أنه شكوى أو نقد شخصي، كما يمكن أن يثير الصوت العلاقات الشخصية أو يخلق انطباعات سلبية.

كما يقول Thomas وزملاؤه (2010) قد يؤدي الانخراط في السلوكيات الصوتية أيضاً إلى ظهور عنصر من المخاطر الاجتماعية يتطابق بطبيعة الحال مع الإشارة إلى المشاكل التنظيمية وتحدي الآخرين لتسهيل التغيير الاستباقي، ونتيجة لذلك ولأن السلوك قد ينطوي على مخاطر، كان من الصعب على الباحثين التنبؤ به.

وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالسلوك الصوتي، واصل الباحثون جهودهم لتطوير نماذج تنبؤية للصوت لعدة أسباب:

- يبدو أن الصوت عنصر أساسي في عملية التغيير التنظيمي، وقد اقترح العديد من العلماء بشكل جماعي صوت الموظف أمر ضروري للتكيف التنظيمي والصحة. والواقع أن الافتقار إلى السلوك الصوتي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تنظيمية معوقة بل وفشل تنظيمي.

- يعد الصوت السلوك الأساسي "الخطوة الأولى" في عملية الابتكار لأنه يتطلب التحدث مع الآخرين ومشاركتهم. و ما لم يتم التعبير عن الأفكار الإبداعية التي يولدها الأفراد وتقاسمها فإنها لا يمكن أن تصبح ابتكارات ناجحة، ولذلك فإن فهم العملية التي من خلالها يقرر الأفراد الانخراط في السلوك الصوتي أمر بالغ الأهمية إذا كنا نريد الحصول على فهم كامل يمكن أن يسفر لعملية الابتكار.

- السلوك الصوتي له فوائد شخصية لأولئك الذين ينخرطون في السلوك؛ لأنهم يعتقدون أنه يؤدي إلى ظهور الكفاءة، وتقييمات الأداء العالي، وخصائص القدرة القيادية، وتقييم المشرف للترقية، وبهذا فالسلوك الصوتي يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي والفردية، وحقيقة أنه هو الشكل الأكثر مصداقية على نطاق واسع من السلوك الاستباقي العام. (الكعي، 2018، الصفحات 80-81)

رابعا: الوقاية من المشاكل

يعرّف مفهوم الوقاية من المشاكل على أنه عمل ذاتي قائم على التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها وتكرارها مستقبلاً، ووفقاً لهذا المفهوم فإن العاملين يبحثون عن المشاكل ويحاولون إيجاد أسباب جذورها ويعملون على الوقاية منها مستقبلاً ومنع تكرارها.

ويرى (Parker and Collins 2010) أن سلوك العمل الاستباقي الذي يهدف إلى الوقاية من المشاكل يركز على كيفية التعامل مع عملية منع حدوث التحديات والعوائق في بيئة العمل من خلال قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير بالجذور المسببة لها. (العطوي و الحسيني، 2017، صفحة 19)

### الفرع الثاني: أنواع سلوكيات العمل الاستباقية

صنف (2019) Meyers السلوكيات الاستباقية في العمل إلى ثلاث أنواع وهي:

#### أولاً: سلوك العمل الاستباقي (Proactive Work Behavior)

ويتضمن التحكم في البيئة التنظيمية الداخلية وإحداث التغيير فيها، وهذا السلوك يهدف إلى تحسين البناء للعمل التنظيمي، وقد تتضمن هذه السلوكيات السلوك الموجه إلى جعل إجراءات العمل أكثر كفاءة وفعالية، وتولي المسؤولية أو سلوكاً موجهاً لمنع تكرار المشكلات المتعلقة بالعمل والبحث الذاتي عن طرق جديدة لتنفيذ العمل بطرق أفضل وعرض الصوت؛ أي تعامل العاملين بنشاط مع المشكلات أو الاهتمامات أو الاقتراحات التي تؤدي إلى تحسين وضع العمل، حتى وإن تعارض مع مصالح الزملاء أو الرؤساء .

#### ثانياً: السلوك الاستراتيجي الاستباقي (Proactive Strategic Behavior)

ويتمثل في بدء التغيير الذي يزيد التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية والذي يتضمن المسح الاستراتيجي (مسح المناطق المحيطة بالمنظمة لاكتشاف التهديدات والفرص التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة)، واستثمار الوقت والطاقة والموارد الأخرى.

#### ثالثاً: السلوك الاستباقي الملائمة الفرد والبيئة (Proactive Person-environment Behavior)

وهو السلوك الموجه نحو تحقيق توافق أفضل بين القدرات الشخصية للعاملين ومتطلبات الموقف أو بين قيمهم الشخصية ومستلزمات الموقف، ويرتبط ذلك بالصفات الشخصية التي يتفاوض عليها شاغل الوظائف لتكييف وظائفه وفقاً لاحتياجاته أو تفضيلاته بدلاً من التفاوض. (الدماطي، 2023، صفحة 2)

#### المطلب الرابع: أسبقيات السلوك الاستباقي وعواقبه

في هذا المطلب سنستعرض أسبقيات السلوك الاستباقي وتأثيراتها الواضحة على الفرد والمجتمع. وتحليل السلوك الاستباقي والعواقب الناتجة عنه.

### الفرع الأول: أسبقيات السلوك الاستباقي

لفهم أسبقيات السلوك الاستباقي، سنركز على الجوانب الفردية والظرفية التي تنسجم مع هذا السياق المعقد ونستعرض كيف يتسبب التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد والظروف المحيطة في صياغة هذا النمط السلوكي، وهذه الأسبقيات هي:

#### أولاً: الفروق الفردية

بالنظر إلى أن السلوك الاستباقي يبدأ ذاتياً لا يفرضه أو يطلبه الآخرون فمن المرجح أن تكون الفروق الفردية مهمة في تشكيل السلوك الاستباقي. فالفوارق الفردية هي أكثر استقراراً وديمومة وعمومية في آثارها من الدوافع المعرفية التحفيزية. فالأفراد عموماً يختلفون في درجة ميلهم لاتخاذ الإجراءات التي تؤثر وتغير بيئتهم، إذ يمكن لبعض الأفراد أن يتحكموا بسهولة ويحدثون التغيير المطلوب بينما لا يستطيع البعض الآخر ذلك، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الخصائص الفردية بينهم وهذه الخصائص هي:

#### أ. الديموغرافية:

أوضحت دراسات عدة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والسلوك الاستباقي في العمل. على سبيل المثال يبدو أن العمر مرتبط سلباً بالعديد من السلوكيات الاستباقية للأفراد. بينما بعض الدراسات لا تظهر علاقة مع العمر، في حين أن البعض الآخر يشير إلى قدر أقل من الاستباقية للعمال المسنين، إذ أن الأفراد الأصغر سناً قد لا يكونوا وصلوا إلى وضعهم الوظيفي النهائي وبالتالي من المرجح أن يشاركوا في السلوكيات الاستباقية بدرجة أعلى. كذلك فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي هناك اختلاف في القوالب النمطية بين النساء والرجال في إنجاز الأعمال إذ أوضح (Gupta & Bhawe, 2007) أن النساء يتمتعن بمزيد من الصفات الشعبية (التعبير، والارتباط، واللفظ والدعم والحداء)، في حين أن الرجال مرتبطون بمزيد من الصفات الوسيطة (الاستقلال، والعدوانية، والأداة، والشجاعة) إذ تملّي هذه الاختلافات نوعاً من الوظائف التي تعد مناسبة لهم، مما يؤدي إلى الحالة التي يتم تعريف الخصائص المطلوبة لبعض الوظائف من حيث الجنس، مما يعزز الفصل بين الجنسين في الوظيفة، وهذا يكون له تأثير على نوايا الأفراد المهنية، وإذا كان الأفراد يعتقدون أن هناك عدم ملائمة فيما بينهم والقوالب النمطية المتعلقة بالمهام، فإنهم يقيمون سلباً قدرتهم على الانخراط في تلك المهام. (الكعي، 2018، الصفحات 70-71)



ب. الشخصية الاستباقية:

إن الشخصية الاستباقية من الفروق الفردية الأكثر تأثيراً وارتباطاً بالسلوك الاستباقي. وقد بحث قدر كبير من الدراسات في السمات الشخصية كأسبقية للسلوك الاستباقي، ولا سيما باستخدام مفهوم "شخصية استباقية"، التي تعبر عن ميل الفرد إلى أن يكون غير مقيد بالقوى الظرفية في إحداث التغيير البيئي، وبالنظر إلى تركيزها على السيطرة وإحداث التغيير، ينبغي أن تتنبأ الشخصية الاستباقية بأهداف استباقية متعددة. كما تشير الشخصية الاستباقية إلى مدى استعداد الأفراد لاتخاذ إجراءات للتأثير على بيئاتهم، فالأشخاص الأكثر استباقاً يعرضون المبادرة ويحددون الفرص ويتصرفون بناءً عليها وينتظرون حتى يحققوا أهدافهم، وكذلك يواجهون ويحلون المشاكل ويتحملون المسؤولية الفردية من أجل التأثير على المحيط من حولهم، ويتوقعون التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص لتحسين أوضاعهم. وتتوقع الشخصية الاستباقية بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية وكذلك التفاعل الاجتماعي الاستباقي وهذا ينسجم مع دراسة (Fuller & Marler, 2009) اللذان يعتقدان أن الشخصية تؤثر على نجاح العمل لسببين:

1. الوظيفة هي نتاج الميول السلوكية التي تتراكم مع مرور الوقت.

2. الحياة العملية مليئة بالعديد من الظواهر و الحالات، إذ تلعب الشخصية دوراً مهماً في اختيار السلوك

المناسب.

وبصرف النظر عن العلاقة المباشرة مع السلوك الاستباقي، تشير الأدلة إلى أن الشخصية الاستباقية لها آثارها عبر العديد من الدوافع المعرفية التحفيزية (اتساع نطاق الكفاءة الذاتية، فضلاً عن توجه الدور المرن، وتقييمات السيطرة، والتوجه نحو التغيير). فقد أظهرت الدراسات أن الشخصية الاستباقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بكفاءة الذات وتوجه الدور (Parker, 1998) وتقييمات السيطرة، ومرونة الدور (Parker & Sprigg, 1999)، ومن المنطقي أيضاً أن نتوقع أن يكون لدى الأفراد الذين لديهم شخصية استباقية توجه إيجابي ومفتوح نحو التغيير. وفي الوقت نفسه يمكن تفسير هذه الطرق للتفاعل من خلال نظرية تفعيل السمات مما يوحي بأن سمات الشخصية تؤثر على سلوك العمل كردود للإشارات الظرفية ذات الصلة. وبالتالي فإن الأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كان الوضع يحفز جوانب هذا الاستعداد. (الكعبي، 2018، الصفحات 71-72)

وقد تم ربط السمات الخمس للشخصية بالسلوك الاستباقي. فعلى سبيل المثال، اتضح أن اتجاهات النزعة الضمنية والسلوكيات المتعلقة بالاعتمادية والامثال والمثابرة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتولي المسؤولية والبحث الاستباقي عن الوظائف، والابتكار الفردي، وسلوكيات التخطيط الوظيفي، والسلوك الصوتي. وتتميز الشخصية الاستباقية بسلوك متسق مع الأهداف التنظيمية والتوجه طويل الأجل، وتوجيهها نحو الأهداف، ومنحنى العمل، والبقاء المستمر

في مواجهة الحواجز والنكسات واستباقية البدء الذاتي، وبسبب طبيعتها النشطة ذاتيا، فإننا نتوقع أن تكون الشخصية الاستباقية ذات أهمية خاصة لمواصلة التعامل مع مشكلة معينة ومن هذه الشواهد تتضح أهمية الشخصية الاستباقية في توليد السلوك الاستباقي في العمل (الكعبي، 2018، صفحة 72)

ت. المعرفة والقدرات:

إن المعرفة والقدرة من الأسبقيات التي لها أهمية في توليد السلوك الاستباقي، إذ يحتاج الفرد إلى فهم جيد وشامل لما يتطلبه العمل، أي يحتاج المرء المعرفة ذات الصلة بالعمل والمهارات، والقدرة على الأداء. كما أن المؤهلات الوظيفية تتوقع سلوكا استباقيا أكبر وكذلك التعلم، فضلا عن المزيد من السلوكيات الصوتية (تقديم المقترحات) بشأن التحسينات التنظيمية، ومن الممكن أن تفسر المسارات المتعددة هذه الروابط مثل أن الأفراد ذوي القدرة الإدراكية لديهم تصور أقوى لقدراتهم (يمكنهم القيام بالدافع)، وبالتالي وضع أهداف أكثر استباقية، فضلا عن احتمال التفكير المرن، وبالتالي إدارة عملية التغيير بفعالية أثناء السعي الاستباقي. وقد وجدت الدراسات السابقة أن العلاقة الإيجابية بين القدرات المعرفية / القدرات ذات الصلة والسلوك الاستباقي. وبالاستناد إلى الأدبيات الأوسع نطاقا، يتوقع الفرد أيضا أن تؤثر التجربة، مثل النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الاستباقية، فضلا عن الاختصاصات المعطاة لهذه النتائج، في أن تؤدي إلى التصورات على سبيل المثال (الكفاءة الذاتية والجهود المتصورة) والسبب على سبيل المثال (توقع تأثير إيجابي). (الكعبي، 2018، صفحة 72)

ثانيا: الأسبقيات الظرفية:

تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الاستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقييد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الاستباقي. وفي هذا الجزء سوف نتطرق إلى الدعم التنظيمي، والقيادة، وخصائص الوظيفة، بوصفها أسبقيات ظرفية للسلوك الاستباقي.

أ. الدعم التنظيمي:

اقترح كران (Crant, 2000) أن الدعم الإداري والثقافة والقواعد التنظيمية الداعمة هي عوامل سياقية تسهم في السلوك الاستباقي. ويمكن أن يعرف الدعم التنظيمي بأنه "معتقدات الأفراد بشأن مدى تقدير المنظمة لمساهماتها ورعايتها لرفاههم". وتشير البحوث السابقة إلى أن سياقات العمل الداعمة هي شرط مسبق حاسم لتعزيز السلوك الاستباقي في العمل، ويرجع ذلك إلى أن تصورات الوضع أكثر أهمية للمواقف والسلوكيات الفردية من الوضع الفعلي، ويرتكز هذا التصور على توقعات الدعم التنظيمي إلى أن تكون أكثر ارتباطا بسلوك الموظفين من الدعم

الفعلي الذي تقدمه المنظمة. إن الموظفين الذين ينظرون إلى مستويات أعلى من الدعم للابتكار في المنظمات هم أكثر عرضة لإظهار السلوكيات المبتكرة. واستناداً إلى منظور التبادل الاجتماعي ومعيار المعاملة بالمثل، إن الدعم التنظيمي المتصور يخلق بين الموظفين شعور الالتزام بسداد المعاملة الإيجابية التي تلقوها من منظماتهم، من خلال زيادة التوجه الإيجابي والإجراءات الطوعية التي تفيده المنظمة.

وعلى الرغم من أن الموظفين ينتمون إلى نفس المنظمة فإن تصوراتهم عن الدعم التنظيمي قد تختلف باختلاف خصائصهم وخبراتهم في المنظمة ونظراً لأن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الدعم التنظيمي المدرك تتسامح مع إخفاقات الموظفين أو التجارب والأخطاء، فإن موظفي هذه المنظمات يتصورون أن سلوكهم الاستباقي أو المخاطرة قد أقرته منظماتهم وبالتالي فإنهم يتصرفون بشكل أكثر استباقياً في العمل. (الكعي، 2018، الصفحات 72-73)

ب. القيادة:

من المرجح أن يكون للقادة دور في تشكيل السلوك الاستباقي من خلال تأثيرهم على دوافع السلوك الاستباقي، وكذلك تأثيرهم المباشر على بيئة العمل وبوجه عام فإن القادة الذين يميلون إلى التعبير عن اعتباراتهم الداعمة للمرؤوسين، ويوفرون الفرص للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، ويكون لديهم موقف إيجابي وانفتاح نحو التغييرات، فإنهم عرضة لتعزيز السلوك الاستباقي للفرد.

والقيادة بجميع أشكالها تلعب دوراً مهماً في تشكيل الحافز لمجموعة من الأهداف الاستباقية، فعلى مستوى القيادة التحويلية فإنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات العمل المبتكرة لدى الأتباع. كما أن القيادة التحويلية تتنبأ بالالتزام التنظيمي للأفراد، وبالتالي بدورهم الاستباقي الموجه تنظيمياً. إن علاقة القيادة التحويلية مع دوافع السلوك الاستباقي متباينة، لأن القيادة التحويلية تهدف إلى تركيز الأفراد على الأهداف الجماعية وليس على المصلحة الذاتية، وبالتالي فإننا نتوقع من الأفراد أن يكونوا أكثر استباقية لتحقيق الأهداف الجماعية بدلاً من أهدافهم الشخصية. كما أن القيادة التحويلية من المرجح أن تعزز سلوك الموظفين الاستباقي لسببين:

1. يتخذ القادة التحويليون أنفسهم نهجاً استباقياً في محاولة لخلق بيئة عمل أفضل وتحقيق مستقبل أكثر استصواباً، ويصف البعد النفوذ المثالي للقيادة التحويلية كيف يعمل هؤلاء القادة كنماذج يحتذى بسلوكهم من قبل المرؤوسين.

2. يشجع القادة التحويليون الموظفين على إعادة النظر في الطرق القديمة للقيام بالأشياء أي التحفيز الفكري، مع توفير بيئة آمنة للتجريب من خلال النظر والدعم الفرديين.

أما أسلوب القيادة الإيجابية، والمعروفة باسم القيادة الخادمة يقترح بعض الباحثين (Liden, et al,2008; Luthans,2002; Searle &Barbuto,2011; Van Dierendonck, 2011) أن تكون أسبقية للسلوكيات الإيجابية مثل سلوكيات العمل الاستباقية. ومن المبادئ المركزية للقيادة الخادمة قدرة القيادة الخادمة على مساعدة أتباعهم على أن يصبحوا أكثر استقلالية وقدرة على التحكم بسلوكهم الخاص، إذ تعتمد على التواصل الجيد لفهم قدرات واحتياجات ورغبات وأهداف وإمكانات هؤلاء الأفراد، مع معرفة كل الخصائص والمصالح الفريدة لكل فرد، ثم مساعدة الأتباع في تحقيق إمكاناتهم، ويتم هذا التشجيع من خلال بناء الثقة بالنفس، وبالتالي يبدو من المرجح أن خصائص القيادة الخادمة ستكون مرتبطة إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية للأتباع.

أما القيادة التشاركية التي تؤكد على قيمة مساهمات المرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار فإنها تؤدي إلى مستويات أعلى من السلوكيات الاستباقية تتجاوز سوابق فردية عدة. ومع ذلك فإن الأدبيات حول بدائل القيادة تشير إلى أن معرفة مهمة الموظف قد تكون بديلاً للقيادة، أي أن العلاقة بين القيادة وسلوك الأتباع تقل إذا كان الأتباع على علم بأنهم يمتلكون جميع المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المهمة بنجاح، ومن ثم فإن ذلك قد يوحي بوجود تفاعل بين القيادة واتساع الكفاءة الذاتية فيما يتعلق بالسلوك الاستباقي، أي أن الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية يحتاجون إلى تشجيع أقل لإظهار السلوك الاستباقي، كما أنهم أقل حساسية للإشارات الظرفية من الذين لديهم كفاءة ذاتية منخفضة. (الكعي، 2018، الصفحات 73-74)

ت. تصميم الوظيفة (خصائص الوظيفة):

إن لتصميم الوظيفة أهمية خاصة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. وكما بينا سابقاً أن السلوك الاستباقي في العمل نوع خاص من السلوك المحفز، الذي يسير جنباً إلى جنب مع تصورات السيطرة والقدرة، ولذلك ينبغي ربط جوانب تصميم العمل التي تعزز هذه التصورات بمستويات أعلى من السلوك الاستباقي. وفي هذا السياق فإن الوظائف المخصصة التي تتمتع بالاستقلالية والتعقيد تلعب دوراً في تمكين الأفراد لاختيار أسلوب التقدم والتطور في عملهم، وقد ثبت باستمرار وعلى نحو وثيق أنها ذات صلة إيجابية مع السلوكيات الاستباقية. كما إن الإثراء الوظيفي يتنبأ بالكفاءة الذاتية للأفراد والكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بين تصميم الوظيفة والسلوك الاستباقي، فالإثراء الوظيفي يهيئ الظروف التي يتمتع فيها الأفراد بالاستمتاع والانطلاقة ومن ثم يكون لديهم دوافع جوهرية ليكونوا استباقيين في عملهم .

كما أن استقلالية الوظيفة يمكن أن تسهل الوقت اللازم للتعلم والتنمية، وهذا بدوره يحسن الأداء الوظيفي؛ ويرجع ذلك إلى أن استقلالية الوظائف يمكن أن تعزز الكفاءة الذاتية للفرد في العمل، وبالتالي تساعد على تبني معايير شخصية للسلوك الاستباقي، وتعزيز الدوافع، وتعزيز الشعور بالمسؤولية في العمل. كذلك العلاقات الاجتماعية بين الأفراد لها دور مهم في زيادة دوافع الفرد نحو السلوك الاستباقي وهذا ما أوضحه Vough وزملاؤه (2017) عندما بينوا أن التفاعلات بين الأفراد تلعب دوراً كبيراً في السلوك الاستباقي في العمل، فإذا كان تصميم الوظيفة يدعم هذه التفاعلات بين الأفراد من شأنه أن يعزز سلوك العمل الاستباقي، إذ نجد أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم ويعتمدون عليهم من أجل تحقيق أهدافهم الاستباقية، وبالتالي فإن هذه النتائج تتسع إلى ما هو أبعد من فكرة أن التفاعلات بين الأفراد هي مدخلات أو مخرجات لاستباقية الموظف من خلال وصف كيفية إشراك العديد من الجهات الفاعلة في جميع مراحل العملية الاستباقية.

كذلك ضغوط العمل أيضاً من الخصائص الوظيفية التي لها أثر كبير على السلوك الاستباقي مثل ضغط الوقت والقيود الزمنية إذ تشير بعض الدراسات مثل (Fritz; 2006: 259; Ohly et al, 2006: 156; Frese & Fay, 2001) (96: 2009; Sonnentag & إلى أن ضغط العمل يمكن أن يؤثر على دوافع الأفراد نحو تحسين أساليب العمل بصورة أكبر، كما أن بعض الباحثين وبالاستناد إلى نظرية التحكم أوضحوا بأن ضغط العمل يشير إلى عدم التطابق بين الحالة المرغوبة والواقع وبالتالي فإن الأفراد ينخرطون في السلوك الاستباقي لتقليل هذا الفارق. (الكعي، 2018، الصفحات 74-75)

ولابد من الإشارة إلى وجود تفاعل بين السوابق الفردية والوظيفية للسلوك الاستباقي، إذ أن الفروق الفردية والوظيفية ليست مستقلة عن بعضها البعض. تتفاعل الفروق الفردية والعوامل الوظيفية للتأثير على دوافع السلوك الاستباقي وعمليات الهدف، فيمكن أن تعمل معاً للتأثير على السلوك الاستباقي. في بعض الأحيان يمكن تفسير هذه الطرق للتفاعل من خلال نظرية تفعيل السمات، مما يوحي بأن سمات الشخصية تؤثر على سلوك العمل كردود على الإشارات الوظيفية ذات الصلة، وبالتالي فإن الأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كانت الظروف تحفز جوانب هذا الاستعداد، على سبيل المثال يمكن للجوانب المتعلقة بالمهمة والجوانب التنظيمية للوظيفة أن توفر الظروف التي تنشط الشخصية للتأثير على الأداء الوظيفي. في بعض الأحيان يمكن أن تكون الظروف البيئية والفروق الفردية بديلاً عن بعضهما البعض، فعلى سبيل المثال أظهر (Speier & Frese, 1997) أن العلاقة بين السيطرة على العمل والسلوك الاستباقي أعلى بالنسبة للأفراد الذين لديهم مستويات منخفضة من معتقدات الكفاءة الذاتية، وهذا يبدو أن حالة العمل المواتية تحل محل الاستعدادات الفردية للعمل بشكل استباقي، وقد تؤدي الإشارات المتعلقة

بالعمل إلى تعويض النقص في الخصائص المناظرة، أو العكس بالعكس، على سبيل المثال أن القيادة التحويلية ارتبطت بقوة أكبر مع الابتكار الفردي لأولئك الذين لديهم مستويات أدنى من ميل العرض الذاتي أو تقدير الذات القائم على التنظيم.

وفي هذه الحالة فإن القيادة تلعب دوراً تعويضياً في تصرفات معينة. وفي دراسة أخرى لـ (Grant & Samanth) وجدوا أن طريقة التصرف يمكن أن تعوض عن حالة ظرفية ضعيفة، إذ أثبتنا أن أفراد عينة الدراسة كانت لديهم ثقة ذاتية عالية وكذلك أنهم كانوا بدافع اجتماعي عالي مما أدى إلى ظهور سلوك استباقي عالي في الوظيفة حتى وإن كان الدعم التنظيمي ضعيفاً من القادة، فإذا كان الوضع قوي مثلاً (الحكم الذاتي منخفض) من الممكن أن يطغى على دور الفروق الفردية، في حين إذا ضعف الوضع مثلاً الحكم الذاتي عالي يمكن أن يعطي مزيداً من المجال للعوامل الفردية للقيام بالأدوار. وهذا يوضح أن الفروق الفردية والظرفية يمكن أن تعوض عن بعضها البعض كسوابق للسلوك الاستباقي. (الكعي، 2018، الصفحات 75-76)

### الفرع الثاني: عواقب السلوك الاستباقي

تطرقنا إلى الأسبقيات الفردية والظرفية للسلوك الاستباقي وكيف يمكن أن تؤثر على السلوك الاستباقي بصورة منفردة أو من خلال التفاعل مع بعضها عبر آليات دافعة للسلوك الاستباقي. الآن لابد من التطرق إلى عواقب السلوك الاستباقي وهي ثلاث عواقب الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي والرضا الذاتي.

### أولاً: الأداء الوظيفي

يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق، لأن السلوكيات الاستباقية يمكن أن تساعد على توليد الأفكار الإبداعية التي تسهل التعامل مع البيئات المتغيرة، على سبيل المثال، هناك سلوكيات استباقية محددة ترتبط بشكل إيجابي بأداء الأفراد مصنفة من قبل المشرف أو من قبل الأفراد أنفسهم مثلاً (تولي المسؤوليات، البحث عن المعلومات الاستباقية الوقاية من المشاكل، وبناء علاقات مع المديرين، ودافع السلوك في الابتكار)، وبما أن السلوكيات الاستباقية الموجهة نحو أهداف مختلفة من المرجح أن تزيد بشكل خاص من نجاح هذه الأهداف، فإن أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية، وهذا يكمن في نقطتين:

1. تشير البحوث إلى أن السلوك الاستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة مثل (السلوك الصوقي أو الشخصية الاستباقية) يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الفرد. وقد يحقق أداء الأفراد وإنتاجيتهم نجاحاً في تنفيذ مقترحاتهم الخاصة، كما أن توفير مدخلات جيدة قد يعزز من تقييم أداء الموظفين.

2. تم ربط أشكال السلوك الاستباقي بإدارة الحياة الوظيفية على سبيل المثال (تولى المسؤولية) بأداء المهام الفردية. وقد وجد (Grant et al, 2009; 32) أن الأفراد الاستباقيين يتم تقييمهم بشكل أكثر إيجابية في أدائهم الوظيفي العام من قبل المشرفين، وخاصة إذا كان الموظفون منخفضين في التأثير السلبي ولديهم ارتفاع في الدافع الاجتماعي. (الكعبي، 2018، صفحة 76)

ثانياً: النجاح الوظيفي

قد تؤدي السلوكيات الاستباقية أيضاً إلى نجاح مهني أعلى، مثلاً عندما يبني الأفراد العلاقات التي هي إحدى السلوكيات الاستباقية يمكن أن تساعدهم في أدائهم، وإقامة علاقات إرشاد فعالة، أو التفاوض على أدوار تتناسب بشكل أفضل مع القدرات الفردية. كل ذلك يمكن أن يؤدي إلى نجاح الفرد الوظيفي، وأن الأفراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً لديهم خطة وظيفية واضحة، ولديهم مستوى أداء عالي لتنفيذ الخطة الوظيفية وزيادة فرص العمل.

ويمكن أن تشكل السلوكيات الاستباقية العلاقات الشخصية مع المشرف أو كبار الزملاء التي بدورها تساهم في التطور الوظيفي للفرد، إذ يمكنهم من خلال هذه العلاقات الحصول على الدعم العاطفي وتقديم المشورة فيما يتعلق بالوظيفة. وهناك إجماع بين الباحثين على أن السلوكيات المهنية الاستباقية تؤدي إلى تحقيق النتائج المهنية المرجوة والمشاعر العامة الإيجابية للنجاح الوظيفي. وأخيراً يقول Vos (2009) أن السلوك الاستباقي يوفر فرصاً للموظفين لممارسة المزيد من السيطرة على ما يحدث لهم في حياتهم المهنية، إلا أن ميل الأفراد المفرط للسيطرة على حياتهم المهنية يمكن أن يمثل فجوة سلبية من هذا السلوك. (الكعبي، 2018، الصفحات 76-77)

ثالثاً: الرضا الذاتي

هناك ارتباط قوي بين رضا الأفراد عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الاستباقي، فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية، وأن الأفراد الاستباقيين يكونوا أكثر ارتياحاً لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تحول دون النجاح، فعندما يسعى الأفراد لتحمل المسؤولية ومعالجة المشاكل وتقديم المقترحات فمن المؤكد أنهم سوف يشعرون بالارتياح والإنجاز والنجاح، ومن ثم الرضا عن عملهم وانخفاض النية لمغادرة العمل؛ لأن تحقيق التغيير سيؤدي إلى أن يكون الأفراد أكثر ارتياحاً لظروفهم. ومن خلال السلوكيات الاستباقية يبدو أن الأفراد قادرين على صياغة وظائف أفضل لأنفسهم، الوظائف التي تتيح لهم فرص التقدم في حياتهم المهنية. (الكعبي، 2018، صفحة 77)

### المطلب الخامس: آليات تحفيز السلوك الاستباقي

لماذا يقرر فرد ما أن يتعرض لخطر تنفيذ طريقة عمل جديدة في حين يركز فرد آخر بدلا من ذلك على تشكيل مساره الوظيفي داخل المنظمة بشكل أكثر استقراراً؟ ناقش هنا العمليات التحفيزية التي تدعم السلوك الاستباقي لأنها أكثر مباشرة في تأثيرها على السلوك الاستباقي ويطلق عليها العمليات التحفيزية الإدراكية (Mitchell & Daniels)، فالأفراد قد يسعون إلى إتباع سلوكيات استباقية لتحقيق لهم أهدافا مستقبلية، وبهذا نحتاج إلى فهم حالة الفرد التحفيزية في المنظمة وفيما يتعلق بالمستقبل المتوخى. وعلى أساس تحليل البحوث الحالية حول المفاهيم الاستباقية مثل (المبادرة الشخصية، وتولي المسؤولية، والابتكار الفردي، والسلوك الصوتي وتقديم المقترحات)، من المحتمل أن ينطوي الانخراط في السلوكيات الاستباقية على عملية اتخاذ قرار متعمدة، يقوم الفرد من خلالها بتقييم النتائج المحتملة لهذه السلوكيات واستنادا إلى نظرية التوقعات ل (Vroom, 1964) أن تولى المسؤولية على سبيل المثال ينطوي على عملية قرار محسوبة يقيم فيها الأفراد احتمال نجاحهم وكذلك العواقب المحتملة لعملهم، مثلاً إذا ما كانت مخاطر تحمل المسؤولية تفوق الفوائد فإنه يتجنب تحمل هذه المسؤولية، وكذلك وجد هؤلاء الباحثين أن متغير الكفاءة الذاتية يدعم هذا الاتجاه وبالمثل، استنادا إلى نظرية العمل ل (Hacker, 1985). والنظرية الاجتماعية المعرفية أشارا (Frese & Fay, 2001) إلى أن الأفراد متحمسون لإتباع سلوكيات استباقية، إذا كانوا يعتقدون أنهم سيتحكمون في الوضع (تقييم السيطرة)، وإذا كانوا يعتقدون أنهم يستطيعون التعامل مع العواقب السلبية المحتملة لاستخدام مبادرتهم (تغيير التوجه)، ومن هذا يتضح أن الانخراط في السلوك الاستباقي يعتمد على طبيعة النتائج التي سوف يحصل عليها من يمارس هذه السلوكيات.

ويوضح (Parker) وزملاؤه (2010) أن تحديد الهدف الاستباقي والسعي لتحقيقه سيعتمدان على ما إذا كان الأفراد يشعرون بأنهم قادرون على أن يكونوا استباقيين ("يمكن القيام" بالمسار)، وما إذا كان لديهم بعض الشعور بأنهم يريدون أن يحققوا مستقبلا مختلفا ("سبب" المسار)، وما إذا كان لديهم تأثير إيجابي على تعزيز أعمالهم الاستباقية ("تنشيط" المسار) هذه الآليات الثلاثة التحفيزية تتفق مع نظرية النظام التحفيزي (Ford, 1992) من خلال رسم الخرائط على القوى الثلاثة في نظام دوافع الفرد (الإيمان بالقدرة الشخصية، والدافع الذاتي، والقوة العاطفية)، واستناداً إلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة متغيرات معرفية تحفيزية للسلوك الاستباقي تعكس تقييمات الفرد عن النتائج المحتملة للانخراط في السلوكيات الاستباقية وهي: (اتساع نطاق الكفاءة الذاتية، وتقييمات السيطرة، وتغيير التوجه مرونة التوجه) التي تعكس أهداف الفرد ومسؤولياته وتطلعاته في بيئة العمل. (الكعي، 2018، الصفحات 67-



### الفرع الأول: اتساع الكفاءة الذاتية

اتساع الكفاءة الذاتية هو إيمان الفرد بقدرته على أداء مهام معينة، أو هو "مدى شعور الأفراد بالثقة بأنهم قادرون على القيام بدور أوسع وأكثر استباقية"، إذ يشجع اتساع الكفاءة الذاتية الفرد على وضع أهداف أعلى وأكثر تحدياً، فضلاً عن التعامل مع مستقبل أكثر إبهاماً وعلاوة على ذلك يتطلب السلوك الاستباقي مع تركيزه على التغيير، تنظيم الجهد، والإصرار على إكمال المهمة وعدم التخلي عنها عند ظهور الأحداث السلبية. واتساع الكفاءة الذاتية من المرجح أن يكون ذات أهمية خاصة في توليد الهدف الاستباقي لأن السلوك الاستباقي ينطوي على مخاطر نفسية عالية جداً محتملة للفرد، فالسلوك الصوتي وتولي مسؤولياته لتحسين أساليب العمل على سبيل المثال، تنطوي على تغيير الوضع، الذي يمكن أن تحتفي به في كثير من الأحيان المقاومة والتشكيك من الآخرين، ولذلك يحتاج الأفراد إلى الشعور بالثقة بأنهم يستطيعون بدء أهداف استباقية والتعامل مع عواقبها قبل أن يتصرفوا. ويمثل دور الكفاءة الذاتية أحد المتطلبات الرئيسية في أن يظهر الأفراد سلوكيات استباقية ويبرهنون على الاستباقية في العمل.

قدم (Parker,1998) نتائج دراستين لقياس دور الكفاءة الذاتية وأظهر التحليل للبيانات المستمدة من عينة مكونة من (669) موظفاً لتقييم بناء مختلف عن مقياس الشخصية الاستباقية ومقياس تقدير الذات، وكان دور الكفاءة الذاتية مرتبطاً بشكل إيجابي بالممارسات التنظيمية مثل العضوية في مجموعات التحسين، والتوسع في الوظائف، وإثراء الوظائف. وقد أظهرت الدراسات أن دور الكفاءة الذاتية ليس فقط ذات صلة إيجابية للسلوك الاستباقي العام ولكن لكل الأدوار المؤيدة للأنشطة، بما في ذلك المهام الفردية، ودور الفريق، والسلوكيات الاستباقية في المنظمة. (الكعبي، 2018، الصفحات 68-69)

### الفرع الثاني: تقييم السيطرة

فضلاً عن الثقة في القدرات الذاتية ذات الأهمية، اقترح (Frese&Fay, 2001) تقييم السيطرة كدافع مهم لتوليد السلوك الاستباقي. ويشير تقييم السيطرة إلى توقعات الأفراد بأنهم قادرون على السيطرة على نتائج سلوكهم. وفيما يتعلق بسلوك العمل الاستباقي فإن تقييم السيطرة مهم بالنسبة إلى توقعات الأفراد الشخصية إذ يشعرون بأنهم يتحكمون في الوضع ويؤثرون على النتائج كما أن الأفراد الذين لديهم تقييمات عالية للسيطرة يتمتعون بشعور قوي بالمسؤولية، وعدم التراجع بسهولة، والبحث عن فرص للعمل، وآمال كبيرة للنجاح، والبحث الاستباقي عن المعلومات، ويمكن أن تظهر تقييمات السيطرة في مجالين:

1. مجالات السيطرة على النتائج والتحكم في الإجراءات.
2. يرتبط تقييم السيطرة بالاعتقاد أن الفرد قادر على التأثير في قرارات العمل.

وبالتالي يكون له تأثير على النتائج في العمل. على سبيل المثال إذا كان الشخص قادراً على التأثير في قرارات المشرف، فمن الممكن تغيير بعض الإجراءات في العمل. ومن غير المعروف ما إذا كانت تقييمات السيطرة هي بالقدر نفسه من الأهمية في كل من تحديد الهدف الاستباقي والسعي لتحقيق الهدف، فمثلاً، قد يكون تقييم السيطرة العالي أكثر أهمية للحفاظ على مستويات عالية من الجهد بعد الفشل. ومع ضعف السيطرة المتصورة، قد تفسر الصعوبات على أنها تشير إلى أن الهدف غير ممكن، وبالتالي يؤدي إلى التخلي عن الهدف. ومن المرجح أيضاً أن تكون تقييمات السيطرة أكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستباقية التي تنطوي على تغيير الوضع أكثر من العمل الاستباقي الذي يركز في الغالب على تغيير جوانب الذات. (الكعي، 2018، صفحة 69)

### الفرع الثالث: تغيير التوجه

ويستهدف تغيير التوجه درجة إشراك الأفراد لبعض المسؤوليات في أدوار عملهم مثل الشعور بالمسؤولية عن تحسين إجراءات العمل. وتشير البحوث (Unsworth et al, 2005; Morrison & Phelps, 1999) إلى أن تغيير التوجه من المرجح أن يجعل الأفراد ينخرطون في المهام التي ليست جزءاً من عملهم المباشر؛ ولأن السلوك الاستباقي يمكن أن يؤدي إلى التغيير والأخطاء والضغط، اقترح (Frese & Fay 2001) أهمية الدوافع التحفيزية التي تتعلق بمعالجة الآثار السلبية التي تحول من دون ظهور السلوك الاستباقي، مثل وجود توجه نشط نحو التغيير وإتباع نهج إيجابي تجاه الأخطاء. وإن التوجه النشط للتغيير يشبه "المسؤولية الملزمة عن التغيير" أو "اعتقاد الفرد بأنه ملزم شخصياً بإحداث تغيير بناء" حيث أشارا (Morrison & Phelps) بأن الأفراد الذين يتمتعون بمسؤولية عالية عن التغيير سيشهدون تحمل المسؤولية بشكل إيجابي لأنه يوفر لهم شعوراً بالارتياح الشخصي والإنجاز.

وأخيراً قد تبين أن كلاً من تغيير التوجه النشط والمسؤولية الملحوظة عن التغيير هو تنبؤ بالسلوك الاستباقي فالأفراد الذين لديهم مرونة في أدوارهم يحددون أدوارهم على نطاق واسع، وعلى هذا النحو فإنهم يشعرون بقدرتهم على تحقيق الأهداف ومعالجة المشاكل التي تتجاوز مهام مجموعتهم المباشرة ويرون فيها وظيفتهم بدلاً من التخلي عنها. وتظهر أهمية مرونة التوجه في التزام الموظفين الاستباقيين بأهداف الوحدة التي ينتمون إليها، والشعور بالمسؤولية عن نجاحها الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاعرهم اتجاه الوحدة وأهدافها وعملياتها. وتدعم الأدلة أهمية مرونة الأدوار في تعزيز السلوكيات الاستباقية مثل توليد الأفكار. كما أن الموظفين الذين لديهم مرونة في أدوارهم هم أكثر عرضة للانخراط في حل المشاكل الاستباقية والسعي لتحقيق تحسين في المجالات الأوسع نطاقاً بعد أداء مهامهم الأساسية، وبالتالي سوف يشعرون بالإنجاز. (الكعي، 2018، الصفحات 69-70)

### خلاصة المبحث الأول

في الأخير يمكن القول أن سلوكيات العمل الاستباقية تمثل نهجا تنظيميا يستند إلى التحلي بالحذر و التفكير المستقبلي، والتي تشمل أبعاد مختلفة، بالإضافة إلى أسبقيات تحدد السلوك الاستباقي، والتي تركز على تاريخ الأفعال الفردية، مع تأثيرها البناء أو الضار على المستقبل. ولتشجيع هذا السلوك نستخدم مختلف الآليات مستكشفين تأثيره الايجابي والسلبي على الفرد.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة الاحتواء العالي

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي، ومحاولة ضبط ما قدم حولها من تعاريف وأنواع، وذكر أهم الأهداف دون إهمال ما تتميز به هذه الإدارة من خصائص ومبادئ، مع التطرق إلى شروط تنفيذ عملياتها والتحديات التي تواجهها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

تعد مشاركة العاملين بصورة مباشرة هي أكثر العناصر ذات أهمية و تأثيرها على الأداء التنظيمي، فهي تعد عنصرا جوهريا بالنسبة للمفاهيم التنظيمية الحديثة ومن ضمنها ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإدارة الموارد البشرية ونظم عمل الأداء العالي. وفي هذا المطلب سنتناول تعريف إدارة الاحتواء العالي و أهم خصائصها.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الاحتواء العالي

أدى التطور في مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية خلال فترة ثمانينيات القرن الماضي إلى ظهور مدخل إدارة الاحتواء العالي، الذي يعتبر مدخلا لمجموعة من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تستخدم لتطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المنظمات، حيث أن هذه السياسات والممارسات تسعى إلى إدارة وتمكين الموارد البشرية لتحقيق مستوى عال من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملين للمنظمات بحيث تستطيع أن تواجه تحقيق الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إذ أوضح (Chen,2008) أن مدخل إدارة الاحتواء العالي يتكون من مجموعة من السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية والتي تقود إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة حالة الانسجام ما بين هذه السياسات و الممارسات، لذلك فإن إدارة الاحتواء تمتلك مجموعة تأثيرات إيجابية على الأداء، و زيادة إنتاجية العمل، و تدنية معدلات دوران العاملين.

من هنا اعتبر مدخل الاحتواء العالي لرأس المال البشري من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء الباحثون في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها. (البطران، 2020، الصفحات 412-413)

وعلى هذا الأساس، تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم إدارة الاحتواء العالي، وفقا لاختصاصاتهم، ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الاحتواء العالي نجد:

تعريف (Gollan:2005) الذي يشير إلى أن "إدارة الاحتواء العالي هي مجموعة من المبادرات المحددة للتأثير التي تعزز ربحية المنظمات وبقائها، وتلبي تطلعات الموظفين واحتياجاتهم في موقع عملهم". (الحسني، 2016، صفحة 14)

بينما عرفها Garbe على أنها "حزمة من ممارسات الموارد البشرية لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العاملين، بهدف خفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة الجودة وخدمة الزبائن والإنتاجية، وبالتالي رفع مستويات الربحية". (صالح، 2020، صفحة 131)

كذلك عرّف (Armstrong, 2014) إدارة الاحتواء العالي على أنها: "مجموعة محددة من تطبيقات الموارد البشرية التي تركز على اتخاذ القرار من قبل الموظف والوصول إلى المعلومات والتدريب والتحفيز". (حداد و اللاتي، 2021، صفحة 485)

و وصفها (Mohrman:1989) بأنها عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين، فهي بذلك مصممة لتشجيع التزام العاملين بالنجاح التنظيمي. (عليون و حميدات، 2022، صفحة 306)

وعرف (Lawler & Benson : 2003) الإدارة بالاحتواء العالي بأنها إشراك العاملين في التغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (أبو ليفة، 2016، صفحة 282)

و أشار (عبودي، 2020) بأن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عال باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية والاتجاه نفسه، وبالتالي فإن إدارة الاحتواء العالي حسبه هي مجموعة ممارسات تركز على عملية صنع القرار للموظف والطاقة، والحصول على المعلومات، والتدريب والتحفيز. (الشعراوي، 2022، صفحة 363)

وعليه يمكن القول أن إدارة الاحتواء العالي هي نهج تعاوني بين الإدارة والعاملين يتضمن مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية والتي تدعم احتواء العاملين بمعارفهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتدريبهم وتمكينهم ودعوتهم وتحفيزهم ودعمهم ومنحهم الاستقلالية في العمل والثقة، ليصبحوا على قدر من الالتزام العالي الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الاحتواء العالي

حسب (Armitage,2007) هناك خصائص تميز المؤسسة المطبقة لمدخل إدارة الاحتواء العالي، وهي كالتالي:

- المرونة: تتمتع المؤسسة بثقافة مرنة في صنع القرار والميل للمشاركة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- الاستثمار الجيد: للأفراد العاملين من خلال التعليم والتدريب.
- الاعتماد على قياس النتائج ورسم الأهداف، والاهتمام بتحسين مستوى ممارسات الأداء داخل المؤسسة.
- الثقة: تركز إدارة الاحتواء العالي على علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين خصوصا أنها مبنية على افتراض أن العاملين يمكن أن يشتركوا في صنع القرارات المهمة حول مكان العمل. (علوان، 2022، صفحة 27)
- بالإضافة لهذا تتميز إدارة الاحتواء العالي بثلاث خصائص رئيسية حسب (Peutere; 2022)، هي:
  - التدريب: تسعى من خلالها أن يمتلك الأفراد مستويات عالية من المهارة والمعرفة.
  - التفويض: تسعى من خلالها أن يتصرف الفرد بجرية في كافة ممارساته العملية الخاصة بوظيفته للاستفادة القصوى من مهاراتهم.
  - التحفيز: تسعى من خلالها إلى تحفيز الأفراد بما يدفعهم ويشجعهم على الالتزام و الرضا عن العمل في المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن للعاملين أن يطوروا معرفتهم ومهاراتهم وأعمالهم والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر، وهو مبني على العلاقة ما بين الإدارة والعاملين في المؤسسة من خلال احتواء العاملين و إشراكهم في وضع الأهداف مما يسهم في زيادة أداء و ربحية المؤسسة. (علوان، 2022، صفحة 27)
- كما يوضح الجدول الآتي حسب (علوان، 2022، صفحة 29) أهم الفروق القائمة بين خصائص إدارة الاحتواء العالي والنظم التقليدية في الإدارة.

جدول رقم(04): الفروق بين خصائص إدارة الاحتواء العالي و النظم التقليدية في الإدارة

إدارة الاحتواء العالي	الإدارة التقليدية
التركيز على المستفيد من الخدمات المقدمة (داخلي-خارجي).	التركيز على الداخلي.
بنية تنظيمية لا مركزية.	المركزية و البيروقراطية.
التخطيط و التنسيق قائم على فرق العمل.	تقوم به الإدارة العليا.
يملك الأفراد العاملين مهارات متعددة.	التخصص-وفريق وظيفي طبقي.
طرق وأساليب متعددة للوصول إلى مستوى أداء عالي.	توحيد الأداة وأسلوب العمل.
الحد الأدنى من القواعد والقيم (المرونة).	سياسات موحدة صارمة.
التدريب على التفاهم والعمل الجماعي والانسجام.	التركيز على المهارات الفنية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الاهتمام بجودة المناخ والبيئة التنظيمية للعمل.	ضعف الرضا الوظيفي.
التحفيز و المكافأة قائم على أداء الفريق ككل.	على أساس الأداء الفردي.

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الاحتواء العالي تمتلك خصائص تميزها كمدخل تعاوني لخلق الانسجام بين الإدارة والعاملين والمستفيدين قياسا بالمفاهيم القديمة السابقة القائمة على أساس تضييق التخصصات الوظيفية والجمود في العمل، بهدف تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين مع المشاركة في التخطيط والتنفيذ و تمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، و زيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل وتحسين الثقافة في مكان العمل من أجل رفع التزام العاملين ورضاهم ورفع مستويات مشاركتهم ومن ثم تمكينهم في عملهم.

كما يتضح أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتوفر في المؤسسات المطبقة لإدارة الاحتواء العالي متمثلة في : بناء هياكل لإثراء العمل، بناء ثقافة تدعم المشاركة في صنع القرار والعمل الجماعي، مشاركة المعلومات للأفراد وتبني الشفافية، الالتزام بتنمية معارف ومهارات العاملين، التوجه الوظيفي، مكافأة الأداء العالي، تحقق التواصل الاجتماعي، المشاركة بالقيادة، الالتزام بإدارة المواهب. (علوان، 2022، صفحة 29)

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الاحتواء العالي وأهميتها

يتناول هذا المطلب أهداف إدارة الاحتواء العالي وأهميتها على النحو الآتي.

#### الفرع الأول: أهداف إدارة الاحتواء العالي

إن الهدف الأساسي لإدارة الاحتواء العالي هو إعطاء فرصة للموارد البشرية بالتفاعل مع نشاطات المنظمة في كافة مستوياتها، وبالنتيجة إتاحة الفرصة لعملية ناجحة معنوية وممتعة، فإدارة الاحتواء العالي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية. و يتحقق ذلك من خلال تمكين الموارد البشرية، وإعطائهم فرص حرية أكبر في صنع القرارات. ووفقا لعدد من الكتاب والباحثين فبالإمكان وبشكل عام بلورة أهم أهداف إدارة الاحتواء العالي على النحو الآتي:

- مساعدة الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكرية وتعزيز فرصهم في صنع القرارات المختلفة في المنظمة.
- تحديد الأهداف من خلال إعطاء فرص العمل والحرية في اعتماد وسائل تمنحهم المزيد من السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة في المنظمة.
- الرغبة في التغيير للأفضل من خلال ملاءمة اتجاههم و قناعاتهم مع فلسفة المنظمة.

- رفع القيمة الاجتماعية وتعزيز الثقة في التعلم واحترام الذات وحرية اتخاذ القرار في المنظمة.
  - توحيد جهود وتعبئة الطاقات لدعم مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات في المنظمة.
  - بلورة الإطار الفكري للموظفين مقارنة مع المنافسين والعمل على مواجهة المشكلات الجديدة وحلها.
- (الأسدي، 2019، صفحة 48)

- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية إبداء الرأي.
- زيادة من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية، من خلال تبادل المعلومات وفهم أهداف وطموحات العاملين بشكل أعمق، كما أنها تعمل على رفع مستويات فهم العاملين لوظائفهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- الموازنة بين الاحتياجات العديدة للموظفين والأهداف المراد تحقيقها، من خلال تبني مبادئ إدارة الاحتواء العالي في تصميم العمل وفرق العمل والمرونة الوظيفية والتدريب ومشاركة العاملين والتقييم و التمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء. (ناجي و فرحان، 2017، صفحة 118)

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الاحتواء العالي

تؤدي إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء العامل و الأداء التنظيمي، ويمكن تأشير هذا الدور من خلال النقاط التالية:

- إدارة الاحتواء العالي تمثل نقطة البدء لتوليد الأفكار، ومعالجة معوقات أداء العمل. (الخالدي، الغزالي، و الخزاعي، 2018، صفحة 141)

- إدارة الاحتواء العالي تشجع العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الاجتماعي بين الموظفين وتزيد من رضا الموظفين.

- تساعد إدارة الاحتواء العالي على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها، وأن جهودهم لتحقيق الأهداف المنظمة يساعد على جعل البيئة أكثر استقراراً. (الغالي و المنصوري، 2016، صفحة 49)

- تحقق إدارة الاحتواء العالي مخرجات ناجحة، وعندها يدرك الكادر أن وظائفهم آمنة ومستقبلهم جيد ومستمر. (المنصوري، 2016، صفحة 42)

- تمكن إدارة الاحتواء العالي الموظفين في المنظمة من اكتساب المهارات وتحقيق رضاهم، وتدعم التنوع الوظيفي لهم واحترام الذات.



- توضح إدارة الاحتواء العالي للموظفين بأنهم محترمون وأن مساهمتهم ذات قيمة عالية وهذا يعمل على تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم نحو العمل، بما يحقق رضاهم، وأن يكونوا أكثر نشاطا تجاه منظماتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . (حوشي و حميد، 2021، صفحة 298)
- تأخذ إدارة الاحتواء العالي في اعتبارها تأثير البيئة الخارجية والثقافة التنظيمية على مخرجات المنظمة.
- تحسن إدارة الاحتواء العالي من قدرة المنظمة على صنع القرارات من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في أماكن العمل.
- وجود قيادة قوية من قمة التنظيم تعمل على توليد رأي مشترك عن أهمية التحسين المستمر . (التهامي، 2020، صفحة 84)

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة الاحتواء العالي وأنواعها

إدارة الاحتواء العالي هي أداة قوية لتحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها على التنافس، وتعتمد على مبادئ أساسية و أنواع متنوعة لبناء بيئة عمل إيجابية تشعر الموظفين بالتقدير والاحترام والمشاركة في صنع القرار، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: مبادئ إدارة الاحتواء العالي

تعمل المنظمات الناجحة على تبني أنظمة عمل الأداء العالي المرتكزة على المبادئ المبنية على النحو الآتي:

أولاً: مبدأ مشاركة المعلومات

ويعد مبدأ مهمًا لنجاح مبادرات التحويل والمشاركة في المنظمات، وأحد الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي هي أن يكون العاملين متوافقين مع طبيعة أعمالهم، لذلك فهم في أفضل وضع لتميز المشاكل وابتكار الحلول، والمنظمات اليوم تعتمد على خبرة ومبادرة العاملين من أجل الاستجابة السريعة للمشكلات والفرص البيئية. إذ بدون المعلومات الدقيقة الدائمة حول العمل لا يتمكن العاملين من فعل أكثر ما يؤمرون به، ومن غير المحتمل أن يفهموا الاتجاه العام للعمل والمساهمة في النجاح التنظيمي. ومن ناحية أخرى، فإنه عندما يعطى الأفراد معلومات آنية حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين العمل وتطوير أدائهم. (علي عبد السلام و هلال، 2022، صفحة 389)

ثانيا: مبدأ تطوير المعرفة

تعتمد أنظمة عمل إدارة الاحتواء العالي على التحول من الأعمال الملموسة إلى العمل المعرفي، ويحتاج العاملون إلى مدى واسع من المهارات الشخصية المتبادلة للعاملين إما على نحو فردي أو في إطار فرق عمل، ونتيجة لسرعة التغيير، فإن متطلبات المعرفة والمهارة يجب أن تتغير بسرعة أيضا، ففي بيئة العمل المعاصرة يجب على العاملين التعلم باستمرار. (علي عبد السلام و هلال، 2022، صفحة 389)

ثالثا: مبدأ ربط الأداء بالمكافأة

عندما تكون المكافآت مرتبطة بالأداء، سيسعى العاملون على نحو طبيعي إلى النتائج المفيدة وعلى نحو متبادل لهم وللمنظمة. إن ربط المكافأة بالأداء المنظمي يضمن العدالة أيضا، ويميل إلى التركيز على الأفراد العاملين في المنظمة، كما يضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء (خروفة و عبودي، 2020، صفحة 203).

رابعا: مبدأ المساواة

يرغب العاملون بالإحساس بأنهم أعضاء وليسوا مجرد عمال في المنظمة، وذلك لأن الفروقات في المنصب والسلطة تميل إلى فصل الأشخاص وتضخيم التفاوت بينهم، ويتم تجاوز ذلك عبر التعاون على نحو أكبر لإدارة العمل، لذلك فإن المزيد من بيئات العمل التي تتسم بالمساواة تلغي فوارق المنصب والسلطة ويزداد فيها التعاون والعمل الجماعي (الفريق)، ويعد العمل الجماعي من أساسيات إدارة الاحتواء العالي من خلال الربط بين اشتراك العاملين والاحتواء وتقديم الفرق المدارة ذاتيا والتي توجد تعاون أكبر واتصالات أفضل بين العاملين، مع تسهيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار، نتيجة لذلك فإن العاملين حددوا أن الزيادة في التخصص والنوع العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات غياب أقل. (خروفة و عبودي، 2020، صفحة 203)

الفرع الثاني: أنواع الاحتواء العالي

صنفت ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى عدة أنواع وهي كالتالي :

أولاً: الاحتواء الرسمي \_ الاحتواء غير الرسمي

يشير الاحتواء الرسمي إلى نظام القواعد المفروضة على المنظمة . بينما يعرف الاحتواء غير الرسمي بأنه الإجماع الذي يعرض نفسه بطريقة غير رسمية، فمثلاً قيام المشرف بالسماح للأفراد العاملين بالمساهمة بصنع القرارات التي تتعلق بالعمل، وهنا يقصد به احتواء غير رسمي .

ثانياً: الاحتواء المباشر - الاحتواء غير المباشر

يشير الاحتواء المباشر إلى الاحتواء الشخصي الفوري للموظفين في المنظمة، أما الاحتواء غير المباشر فإنه يشتمل على نوع معين من التمثيل فيه، مثلاً يكون هناك من ينوب عن الموظف يتم احتواؤه بدلاً من الموظف نفسه.

ثالثاً: الوصول إلى القرار

إن مستوى الوصول يشير إلى مقدار التأثير (النفوذ) الذي يمتلكه الأعضاء التنظيميين، بحيث يمكن أن يمارس عند اتخاذ أي قرار مع استخدام سلسلة متصلة من الفصول. (علي إحسان و أنيس أحمد، 2023، صفحة 459)

رابعاً: محتوى القرار - الأهمية و التعقيد

على الرغم من أن معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤديه العامل، إلا أن ذلك لا يعني دائماً القضية الرئيسية، فمثلاً بإمكان برامج تقاسم المكسب أن تركز على التحسينات في الإنتاجية.

خامساً: البعد المجتمعي

يشير المدى أو البعد الاجتماعي إلى من سيتم احتوائه؟ و هل أن أي شخص يتم احتواؤه أم مستوى معين من العاملين، ووظائف محددة أو أقسام معينة، أم أن هنالك شرائح أخرى؟ وهل من الممكن أن يكون الاحتواء على مستوى فردي أو مجموعة، وهل يتم إشراك العاملين كجزء من المجموعة أو كأفراد؟ (فلاح و كاظم، 2010، صفحة 88)

المطلب الرابع: شروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي وتحدياتها

سيتم تناول مضمون هذا المطلب من خلال الفرعين التاليين الفرع الأول لشروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي والثاني لتحديات تنفيذ الاحتواء العالي في المنظمات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### الفرع الأول: شروط تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي

أشار (Gollan,2010) بأن هناك عدد من الشروط الضرورية التي لا بد منها عند تنفيذ عمليات إدارة الاحتواء العالي، وهي كالآتي:

أولاً: قدرة المديرين في تهيئة وتسهيل استشارة العاملين والمحافظة على علاقات العاملين، وهذه المهارات ترتبط بثقافة المنظمة.

ثانياً: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، إذ يجب إعطاء أهمية لتدريب وتجهيز العاملين لاتخاذ القرارات في موقع عملهم وإشراكهم في العمليات الأخرى وصولاً لتحقيق رضاهم بما ينعكس على مستويات إنتاجيتهم.

ثالثاً: استشارة العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة العالية بعملية التغيير التنظيمي. (البطران، 2020، الصفحات 416-417)

### الفرع الثاني: تحديات تنفيذ الاحتواء العالي في المنظمات

يتمثل التحدي الأهم الذي يواجه المديرين في المستقبل في تحقيق التغيير البناء، حيث أن التغيير يمكن أن يكون ضروري في منظمة تقدمية ولكن لا بد أن لا يكون تخريبي. و لكي يحدث التغيير بنجاح، يجب أن يكون المتضررون مستعدين نفسياً لبذل الجهد، ولا بد من استخدام قاعدة رئيسة لتحديد ما إذا كان المدير قادراً على القيادة أم لا. كما أشار (Apostolou, 2000) إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الاحتواء العالي للموارد البشرية أهمها:

- السلبية في مراجعة توصيات الموظفين للتحسين: أي التدهور وسلبية الإدارة في مناقشة التوصيات بطرق غريبة، إذا كان الموظفون يصرون على سلامة توصية التحسين.
  - الخوف من قوة الدافعية السلبية: ويتفق خبراء الإدارة في جميع أنحاء العالم على هذا الموضوع بوصفه نقطة من نقاط الجودة الرئيسية له، أي أن مشاركة الموظفين ومحاولة التمكين التي تبنى على أساس الخوف سوف تنهار.
  - عدم الاستجابة لتوصيات الموظف: هو وسيلة أخرى بالتأكيد لقتل احتواء الموظف إذا لم تعترف الإدارة بتوصيات الموظفين، فإن الموظفين سوف يشعرون بالفشل وأن الإدارة ليس لديها مصلحة في أفكارهم.
  - معاقبة الموظفين: نتيجة لتوصية التحسين المستمر. (السعدون، 2018، الصفحات 49-50)
- في حين أشار (Benson et al:2013) بأن تحديات تنفيذ الاحتواء العالي تتمثل في ما يلي:
- صعوبة التغلب على المقاومة الإدارية ( الإدارة التقليدية ) ومقاومة العاملين للتغيير.
  - الافتقار إلى الدعم الإداري، وعدم الثقة في الإدارة، وانعدام الأمن الوظيفي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- التحدي المتمثل في تنفيذ الاستثمار، أحد الأسباب الرئيسية التي لا تنجح فيها جميع المبادرات ذات الاحتواء العالي ويغزو السبب الرئيس.
- عدم وجود عوائد مالية قصيرة الأجل، لمواجهة تكاليف تطبيق الاحتواء العالي. (السعدون، 2018، صفحة 50)

### المطلب الخامس: أبعاد إدارة الاحتواء العالي و أساليب تطويرها

سنتطرق في هذا المطلب إلى ذكر أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للعاملين.

#### الفرع الأول: أبعاد إدارة الاحتواء العالي

تعد إدارة الاحتواء العالي أحد صور وأشكال النماذج الحديثة التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام للعاملين تتمثل بمشاركتهم باتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال امتلاك المعرفة، فضلا عن سعي المنظمات والعاملين لزيادة العوائد والمتمثلة بحجم التعويضات والمكافآت من جراء تطوير الأداء. (السعدون، 2018، صفحة 55)

كما يوضح الجدول الموالي حسب (السعدون، 2018، صفحة 56) أبعاد إدارة الاحتواء العالي على وفق آراء عدد من الباحثين، التي تركز أغلب دراساتهم في هذا المجال على احتواء الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث يغطي الجدول 21 باحثا و 14 بعدا من أبعاد الاحتواء العالي، مع توضيح سنة نشر كل دراسة.

#### جدول رقم(05): أبعاد إدارة الاحتواء على وفق عدد من الباحثين

عدد المراجع	الأبعاد													
	المشاركة بالقرار	امتلاك المعلومات	المشاركة بالعوائد	المعرفة	التدريب والتطوير	قوة المشاركة	فرق العمل الموجهة ذاتيا	قوة الحكم الذاتي	التوظيف	تقييم الأداء	دعم المشرف	العدالة	ظروف العمل	التمكين
1		*	*	*		*								
2		*	*	*		*								
3	*	*	*	*										

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

							*				*	*		Data, Guthrie, Wright, 2005	4
								*		*	*	*		Konrad, 2006	5
								*		*	*	*		Lawler III, 2008	6
								*		*	*	*		Butts&Vandenber g et al, 2009	7
										*	*	*	*	العبيدي, 2010	8
					*		*		*		*	*		Bockerman et al, 2011	9
								*	*		*	*		A.O.Neill et al, 2011	10
	*	*	*								*			Beheshtifar, 2012	11
				*	*				*		*		*	Ahmed et al, 2014	12
						*			*		*	*		Boxll et al, 2014	13
								*		*	*	*		Kok, et al, 2014	14
								*		*	*	*		Vugt, 2015	15
										*	*	*	*	Kim&Fernandez, 2015	16
										*	*	*	*	Laura Ruiz Sonchez, 2015	17
*										*	*	*		Kilroy, et al, 2016	18
										*	*	*	*	Ollo et al, 2016	19
									*	*			*	Katrine Asekjer, et al, 2016	20
										*	*	*	*	Sun Young Kim & Fernandez, 2017	21
1	1	1	1	1	2	1	2	8	5	15	20	18	8	المجموع	
5%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	10%	39%	24%	71%	95%	86%	%39	النسبة المئوية	

يتضح من الجدول مدى تأثير كل كاتب أو باحث و اتفاقه مع الأبعاد الواردة، حيث نلاحظ من هذا الأخير أن بعض الأبعاد حظيت باهتمام أكبر من قبل الباحثين مثل المشاركة بالقرار (8 دراسات)، المشاركة بالعوائد (20 دراسة)، امتلاك المعلومات (18 دراسة)، والمعرفة (15).

وهناك بعض الأبعاد التي لم تحظ باهتمام كبير من قبل الباحثين مثل قوة التحكم الذاتي (دراسة واحدة)، تقييم الأداء (دراسة واحدة)، دعم المشرف (دراسة واحدة)، العدالة (دراسة واحدة).

لكن في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد التي أشار إليها (Kilroy et al., 2016) ذلك لأنها تعتبر أكثر شمولية وأكثر حداثة، (التمكين، وتشارك المعلومات، وممارسات التطوير، وتشارك العوائد) وهي الممارسات الأساسية للاحتواء العالي التي تخدم أهداف الدراسة الحالية. وفيما يلي توضيح لأبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب (الدجيلي، 2021، صفحة 145):

أولاً: التمكين

يشير إلى منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها، بمعنى آخر هو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا و سلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم. (عبد الحسين، 2012، صفحة 264)

يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تميز بخصائص تتمثل فيما يلي:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في العمل بشكل كبير.
  2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
  3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
  4. المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
- إن التمكين هو إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة.

وعليه يمكن القول أن التمكين هو عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد

ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة و الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة. (شعبان و شيخ، 2015، صفحة

(96)

ثانيا: مشاركة المعلومات

تعد المعلومات من المتطلبات الأساسية التي تسعى المنظمات من الحصول عليها واستخدامها بالشكل الذي يسهل عليها عملية اتخاذ القرارات، إذ تعمل تلك المنظمات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر، و أن عملية الحصول على المعلومات و تبادلها هي من أهم الطرق وأكثرها فعالية لزيادة أداء المنظمة، كما يتم من خلالها تعزيز احتواء الأفراد العاملين واستيعاب الأهداف والقيم التنظيمية من قبل العاملين وجعل الأفراد يشعرون بأنهم مهمون، أي أن توفير المعلومات الدقيقة والواضحة ينعكس إيجابا على أداء المهام الوظيفية، إذ أن إدارة تلك المعلومات في المنظمات قد تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كذلك تعد مشاركة المعلومات من المكونات الأساسية لإدارة الاحتواء العالي والتي يتم منحها للعاملين بالكمية المطلوبة والتوقيت المناسب لكي يتم الاعتماد عليها في مشاركة القرارات وتمكين العاملين من أداء الأعمال على وفق نمط من الاتصالات الرائد في المنظمة، كما أن المعلومات هي العنصر الأساسي في مشاركتها، ولاسيما توفيرها في المستويات الدنيا عبر استعمال التقارير وفرق العمل والاتصال فيما بينهم، وهذا ما يجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة وأكثر التزاما بإجراءات المنظمة. (عواد و عليان، 2022، صفحة 12)

كان التقليد السائد في المنظمات سابقا هو عدم إعطاء أو سؤال العاملين فيها عن المعلومات، فيتم تعيين العاملين لأداء أعمال محدودة وواضحة ولا يطلب المزيد منهم، لكن في الوقت الحاضر وبسبب التغيرات الكبيرة في بيئة العمل أصبحت المنظمات تعتمد على الخبرات وجعل العاملين قادرين على توقع وحل المشكلات التي تواجههم في العمل. ويتعلق الأمر بالمعلومات حول كمية وجودة وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها ورجحيتها وردود أفعال الزبائن. كما وتعد تحديا كبيرا للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية والملائمة لعملهم، وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية مهمة؛ لأنها تساعد العاملين على رؤية الربط بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات. (صالح، 2020، صفحة 132)



ثالثاً: ممارسات التطوير

إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعزز وتحسن أداء الموظفين وتحسنه، وذلك عن طريق تدريبهم وتحفيزهم، وتطوير سلوكياتهم بشكل كبير مما يؤثر على رضا العملاء وأداء الشركة، لذلك نحاول تحسين مستويات خدمة الموظفين أثناء التعامل مع العملاء، حيث إن تأثير التدخلات والإجراءات الإدارية على سلوكيات الموظفين، وتدخلات تنمية الموارد البشرية لتحسين خدمة العملاء وتدريب وتطوير الموظفين العاملين في المنظمة سوف يحقق التمكين للموظفين، وله تأثير إيجابي في الأداء الذي يؤثر على مجموعة متنوعة من العوامل المتعلقة بالعمل مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي والالتزام في العمل والأداء الجيد وتقليل معدل الدوران للموظفين، كما يحقق أهداف الشركة ويعمل على التدريب الرسمي للموظفين؛ ويقصد بالتدريب الرسمي عملية منهجية لتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الضرورية من أجل تحقيق النجاح، وهو يعمل على حل مشاكل العملاء وتعزيز القيم والثقافة التي يتبناها من قبل الشركة.

إن ممارسات تطوير الموارد البشرية تعمل على تعزيز قدراتهم التنافسية وتعزيز تنمية الموظفين ومشاركتهم في العمل وتعزيز تصوراتهم عن الدعم التنظيمي والاستعداد للبقاء داخل الشركة.

كذلك ممارسات التطوير تجاه الموارد البشرية لديها عوامل تواكب حركة من التطورات الواسعة على كافة المستويات كافة والعمل على تطوير الموظفين من خلال التدريب وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وعليه ممارسات التطوير هي الممارسات الأساسية للمشاركة العالية التي تركز على الفرد وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة التطوير وتحسين مهاراته وقدراته والمعرفة المتعلقة بالوظيفة من خلال تدريب الموظفين، إذ ينتفع منها في مجال العمل من خلال تحقيق الإبداع بهدف تحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد. (الدجيلي، 2021، صفحة 42)

رابعاً: المشاركة في العوائد

تشير إلى استخدام نظم التحفيز التي تصل إلى المكافآت و الترتيبات، سواء كان للفرد أو الجماعة جراء الأداء المتميز (بلقرع، بن يحيى، و جوال، 2021، صفحة 109). وتعني تقديم العوائد للعاملين من أجل أن يبذلوا جهوداً إضافية لغرض تعزيز الأداء التنظيمي، ذلك لأن عطاء العوائد للعاملين يجعلهم يستخدمون قوتهم، ومعلوماتهم، ومعرفتهم لصالح المنظمة، أو كما يصفها البعض بأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق العائد هو أداء غير عادي، وهنا لا بد أن تضع المنظمة

خططا للمشاركة في العوائد عن طريق إدارة الأداء لهذه العوائد بما يتفق مع أهداف العمل وطبيعة تنفيذ الأعمال، كما ينبغي أن تحرص منظمات الاحتواء العالي على تقديم مزيج مناسب من العوائد لموظفيها لتحافظ عليهم. (صالح، 2020، الصفحات 132-133)

### الفرع الثاني: أساليب تطوير ممارسات الاحتواء العالي للعاملين

هناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمة في تطوير ممارسات الاحتواء العالي لدى مواردها البشرية والتي يمكن تحديد أبرزها بالآتي:

- الاهتمام باستقطاب وتعيين الموارد البشرية الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة ويمتلكون مهارات ومعارف تساعد على تطوير حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- التأكد من قيام الأداء بمعاملة مواردها البشرية كافة بطريقة منصفة لضمان تحقيق العدالة داخل المنظمة وتعزيز الشعور بالاحترام والتقدير لدى العاملين في المنظمة.
- توفير البرامج التدريبية لتعزيز الثقة لدى عاملين المنظمة بأن لديهم القدرات الكافية للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن الأنشطة والمهام المكلفين بها.
- تصميم الوظائف بالشكل الذي يساعد على إضافة العديد من التحديات والصعوبات بوجه العاملين.
- اعتماد المنظمة على الهياكل التنظيمية الأفقية لتقليل المستويات الإدارية ولضمان التلاقي بين أفكار الإدارة والعاملين في المستويات التنظيمية كافة. (وليد حسين، 2018، صفحة 153)

### خلاصة المبحث الثاني:

حاولنا في هذا المبحث إعطاء صورة عامة على إدارة الاحتواء العالي لأي منظمة، بعد دراستنا لمختلف جوانبها، وعليه استنتجنا أن إدارة الاحتواء العالي هي نهج إداري يركز على خلق بيئة عمل ايجابية تشعر الموظفين بالتقدير والدعم والتمكين، تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة مشاركة الموظفين وولائهم و إنتاجيتهم.

### المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات الاستباقية للعاملين

يشجع الاحتواء العالي بمعالجة مشاكل المنظمة لما له من دور فعال في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع و الابتكار و تشجيع العاملين على الإشارك في اتخاذ القرارات و البث فيها بأكمل صورة، و هذا ما يمكن أن يولد لدى العاملين زيادة الولاء نحو المنظمة بدافع أن هذه الأخيرة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا يمكن الجميع من وضع الخطط و تنفيذها مما ينتج إلى تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة، ويمكن أيضا تشجيع الاحتواء من خلال التدريب و المكافأة التي تدفع للعمال مقابل المشاركة في العمل. و سيتم تناول ذلك على النحو الآتي.

### المطلب الأول: العلاقة بين التمكين و تعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها. وتعمل إدارة الاحتواء العالي على حسن توجيه الأفراد، وتوفير الفرص المناسبة التي تساعد على ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، وإيجاد مناخ تنظيمي يدعم المشاركة والشعور بالمسؤولية والقوة والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، الأمر الذي يؤكد على أهمية تمكين العاملين.

ويعد التمكين ممارسة إدارية تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 360)، بالإضافة إلى أنه يمنح العاملين استقلالية العمل و سلطة اتخاذ القرار بحيث تتاح للعاملين الفرصة لتحسين عملية العمل و تعزيز إحساسهم بالكفاءة و الفعالية و أيضا زيادة شعورهم بالدعم والثقة (Chen & Wang, p. 1).

عندما يشعر العاملين بالتمكين يصبحون أكثر استعدادا لتجربة أفكار جديدة، بمعنى آخر يمكن اعتبار التمكين من متطلبات وجود الابتكار لذلك يجب منح العاملين السلطة لاتخاذ القرار، وشعورهم بالقوة من أجل تطوير أفكار مبتكرة أثناء إدارة عملية الابتكار، وتحديد المشاكل و الحلول. فإذا كانت القيادة تريد موظفين أكثر إبداعا عليها تعزيز التمكين في ممارساتها الإدارية لأن القدرة على تجربة طرق فريدة هي الخطوة الأولى للابتكار. (قرميظ و لعوج، 2023، صفحة 161)

كذلك يحتاج الموظفون إلى التمكين من أجل زيادة قدرتهم على الإبداع و الابتكار، فهو سمة أساسية تؤثر بشكل إيجابي على النجاح و الإنتاجية و النمو في المنظمات. (قرميظ و لعوج، 2023، صفحة 160)

وفي ضوء ذلك فإن تمكين العاملين يركز على مشاركة العاملين في القوة والسلطة ومنحهم الاستقلالية في التصرف لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من إدارة المنظمة، مما ينمي الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمات. (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 361)

### المطلب الثاني: العلاقة بين مشاركة المعلومات و تعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين

تمثل مشاركة المعلومات مكوناً أساسياً للمنظمات عالية الأداء، لأنها تعد واحدة من الممارسات وأكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين داخل تلك المنظمات، حيث يتاح للعاملين مشاركة المعلومات في جوانب العمل المختلفة مثل : الأداء المالي والاستراتيجي والإجراءات التشغيلية، مما يؤدي إلى استيعاب العاملين للأهداف والقيم التنظيمية، وتعزيز مشاعر الثقة المتبادلة بين العاملين والمنظمة، وشعورهم بأهميتهم وتقديرهم من المنظمة. ويؤكد ذلك على أن تنمية الاحتواء العالي للعاملين يعتمد بشكل أساسي على ضرورة إتاحة المعلومات للعاملين في الجوانب التنظيمية المختلفة، بما يدعم علاقة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويزيد من درجة مشاركة العاملين وتفاعلهم، ويساعدهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

بالإضافة إلى ذلك تؤكد مشاركة المعلومات على أن العاملين لديهم الحق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بجودة العمل والتغذية الراجعة. وتعد مشاركة المعرفة طريقة مهمة لنشر المعلومات وتيسير تفاعل العاملين المتكرر في المنظمة، ولها دور مهم في تعزيز سلوكيات تعلم العاملين، ومن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في مشاركة المعلومات الداخلية والخارجية يمكن تأسيس علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والشفافية والوضوح بين العاملين والإدارة، بما يحقق الأداء العالي للعاملين ويضمن الميزة التنافسية للمنظمة. (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 370-371)

كما أن مشاركة المعلومات تجعل العاملين يشعرون بثقة المنظمة، و تساعد العاملين على فهم العوامل الرئيسية و المشكلات المحتملة في العمل (Chen & Wang, p. 1). وفي البيئة الغنية بالمعلومات تلعب مشاركة المعلومات دوراً رئيسياً في مساعدة العاملين على مواكبة التكنولوجيا، وعلى نقيض ذلك فإنه في غياب مشاركة المعلومات ربما تعرقل الصراعات والاضطرابات داخل المنظمة مثل السلوكيات الابتكارية (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 371).

ولما كانت مشاركة المعلومات تعتمد بشكل أساسي على إتاحة المعلومات بشفافية دون غموض أمام جميع العاملين بالمنظمة، مما يساعدهم على إيجاد شبكات اتصال فعالة للتنسيق فيما بينهم وحل المشاكل ونقل المعرفة،

فإن ذلك يتطلب الحاجة إلى الموازنة والتقييم بدقة لمشاركة المعلومات، فالكثير من المعلومات تضلل العاملين بسبب قلة قيمتها وأهميتها، بينما المعلومات غير الكافية لن تمكن العاملين من العمل بكفاءة وفعالية وتجعلهم يشعرون بعدم الثقة بالإدارة . ويتضح من ذلك أهمية الشفافية والمصارحة في مشاركة المعلومات أمام جميع العاملين، حيث أنها تساعد العاملين في وضوح جميع الجوانب المرتبطة بالعمل وفهم رؤية وأهداف المنظمة ليكون العاملون على درجة عالية من المشاركة والتفاعل بالمنظمة مما يزيد من احتوائهم.

وهناك نوعان من الشفافية الإدارية، الشفافية الداخلية وهي تعكس الدرجة التي وصل لها العاملون في الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم حسب متطلبات العمل، وتكون نتاجاً طبيعياً لسلوكيات الاتصال الفعالة والتدفق الحر للمعلومات داخل المنظمة، أما النوع الثاني وهي الشفافية الخارجية وتعني حصول المستفيدين من نشاطات المنظمة على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب حول برامج ومشاريع المنظمة الحالية وما تم من إنجازات بالإضافة إلى برامج ومشاريع المنظمة المستقبلية التي تسعى إلى تنفيذها.

ويتضح مما سبق أن الشفافية الداخلية يمكن أن تسهم بشكل فعال في تنمية الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمات وذلك من خلال الاتصال المفتوح الذي يتيح الكشف والإفصاح عن المعلومات وإمكانية تدفقها بسهولة ويسر بين العاملين داخل المنظمة ويزيد الفرص المتاحة للعاملين دون مخاوف من دفع الأداء وتحريكه تجاه الأهداف المنشودة.

كما يشجع جعل المعلومات الضرورية متوافرة ومتاحة للعاملين بشفافية على تنمية الثقة وتوليد الالتزام العالي من قبل العاملين تجاه المنظمة، وزيادة شعورهم بالمسؤولية فضلاً عن تحسين قدراتهم واستثمار طاقاتهم في المشاركة في تحديد أهدافهم.

وفي هذا السياق تظهر العديد من جوانب الأهمية للشفافية الإدارية، حيث تتيح الفرصة للعاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتطبيق أفكارهم الإبداعية وإحداث التغيير اللازم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى فهم العاملين المهام والمسؤوليات المنوطة بهم للتخلص من معوقات العمل والتحرك الذاتي نحو الأهداف ، بما يجعلهم أكثر حذراً وحرصاً في أعمالهم، وينعكس إيجابياً على أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة.

ومن ثم فالمنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الاحتواء العالي تحرص على إتاحة المعلومات بشكل علني لجميع العاملين لديها بهدف ضمان قدرتهم على المشاركة في صنع القرار بالشكل السليم، كما تمثل مشاركة المعلومات آلية جيدة يتم من خلالها تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية. ويؤكد على ذلك دراسة تونر وكروس 2018 والتي أشارت إلى أن مشاركة المعلومات وقوة صنع القرار موزعة على العاملين

خلال المنظمة ككل في منظمة الاحتواء العالي، مما يتطلب تهيئة قنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين لإمداد العاملين بمعلومات عن خطط وأهداف المنظمة التي تعطي للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم من خلال عملية صنع القرار. (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 371-372)

### المطلب الثالث: العلاقة بين ممارسات التطوير و تعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين

لما كانت إدارة الاحتواء العالي تقوم على تنمية علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين، لذلك من المهم مساعدة العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم ليتمكنوا من المشاركة في جميع جوانب العمل وأداء أدوارهم باستقلالية وكفاءة (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 340). وعلى ذلك فإن ممارسات التطوير تعد من الممارسات الأساسية للمشاركة العالية التي تركز على الفرد وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة التطوير و تحسين مهاراته و قدراته و المعرفة المتعلقة بالوظيفة من خلال تدريب العاملين إذ ينتفع منها في مجال العمل من خلال تحقيق الإبداع بغية تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد . (الدجيلي، 2021، صفحة 42)

وتشمل ممارسات التطوير بالمنظمات العديد من الممارسات التطويرية لتعزيز معرفة العاملين ومهاراتهم مثل التدريب المكثف، ويشير هذا الأخير إلى برامج التدريب المطبقة لتطوير مهارات العاملين الحاليين من أجل أدائهم للمهام المكلفين بها. كما يشير إلى التدريب المتواصل والمتعمق الذي تهتم به المنظمة والذي يجب أن يشمل أكبر عدد ممكن من العاملين، ويحقق أكثر ما يمكن تحقيقه من زيادة وتنوع في المهارات، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على تحسين كفاءات العاملين بما يتناسب مع الوظائف التي يقومون بها. (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 341)

وتعد البرامج التدريبية أداة أساسية لاكتساب المعرفة، وجعل العاملين أكثر قدرة ومهارة للحصول على المعرفة المتطلبة لتحسين أدائهم لمهامهم. كما أن التدريب يعتبر أسلوباً فعالاً لتطوير معارف العاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بكفاءة في التأثير على نتائج منظماتهم. ويتطلب نجاح التدريب وتحقيق أهدافه توافر متطلبات متعددة منها تنمية الرغبة لدى المتدربين للتعلم والتدريب، وتشجيع الإدارة العليا لهم على المشاركة في التدريب، وتشجيع المتدربين ومكافأهم على تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل. علاوة على الدور الذي تلعبه إدارة المنظمة في مدى توفير الموارد والبيئة الداخلية المحفزة التي تشجع العاملين وتحفزهم على التدريب والتطوير.

ويؤكد ما سبق على أن التدريب يساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، حيث أن تشجيع الإدارة العليا للعاملين على المشاركة في التدريب وتطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات يعكس رغبتها في الاستثمار في معارفهم، الأمر الذي ينمي

معتقدات العاملين عن المنظمة بأنها تهتم بهم، ويساعد ذلك على بناء الجانب المعرفي لدى العاملين الذي يسهم في تنمية الاحتواء العالي لديهم (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 341-342).

علاوة على ما سبق يتطلب الاحتواء العالي للعاملين اكتسابهم لمهارات جديدة لا يمتلكونها مثل التدريب على العمل في فريق ومهارات بناء الفريق، والتدريب على مهارات حل المشكلات، والتدريب على المشاركة. كما يحتاج العاملين إلى التدريب على التمكين من أجل الاستفادة من القوة التي لديهم وإدراك القوة على أنها شيء إيجابي مما يزيد من قدرتهم على الابتكار و الإبداع و تحمل المسؤولية. كل ذلك يساعد على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لصنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم وبالمنظمة ككل، كما أن توفير التدريب اللازم للعاملين بشكل دوري حسب احتياجات العمل يؤدي إلى إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم، وينمي لديهم المنافسة لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

و باستقراء ما سبق يتضح أن التدريب كأحد الممارسات التي يمكن أن تلجأ لها المنظمات ومن بينها الجامعات من أجل تطوير مهارات العاملين بما يمكن أن يساعد في تنمية الاحتواء العالي لديهم من خلال مساهمته في الاستثمار في معارفهم وتنمية قدرتهم على المشاركة في صنع القرار بالاستعانة بالمعارف والمهارات التي اكتسبوها، علاوة على أنه يساعد على تنمية علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين بأنها تسعى إلى إشباع حاجاتهم وأنهم لديهم القدرات المناسبة من أجل المشاركة وتحمل المسؤولية.

وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فإن إدراك العاملين لاهتمام المنظمة بهم وبتنميتهم يساعد على مبادلتهم لهذا السلوك بالالتزام في العمل وبذل مجهود أكبر بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 342-343)

### المطلب الرابع: العلاقة بين المشاركة بالعوائد وتعزيز أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين

تعد الحوافز قوى محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا إيجابيا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية،



والارتقاء بمستوى رضا والتزام العاملين. وبناء على ذلك تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بحوافز العاملين من أجل تشجيع مشاركتهم وزيادة دافعيتهم لبذل جهودهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها.

وتشير الحوافز إلى مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهودهم في العمل، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصولهم على ما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة. وتوصف أيضاً بأنها تهينة العاملين لبذل مستوى عالي من الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إتاحة الفرص أمامهم لتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 348). وفي ضوء ذلك فإن الحوافز يمكن أن تنمي الاحتواء العالي لدى العاملين، لأنها يمكن أن تشجعهم على بذل جهودهم من أجل المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وهناك أنواع متعددة للحوافز التي يمكن أن تقدمها المنظمات باختلاف أنواعها وإمكاناتها المتاحة وفي ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، ومن هذه الأنواع ما يلي:

أ. الحوافز الفردية Individuals Incentives : يحصل العاملون من خلالها على مكافآتهم اعتماداً على أدائهم ومخرجاتهم في مكان العمل. وهي توجه نحو دفع الأداء الفردي، وتكون المهام التي يكلف بها العاملون عادة مستقلة دون أن تقترن بمهام الآخرين، كما تتسم بالوضوح حيث يمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، ومن ثم يعتبر هذا النوع وسيلة تحفيزية على درجة عالية من الأهمية لأنها تربط مباشرة بين الحوافز والأداء. وبذلك تساعد الحوافز الفردية على دفع العاملين لبذل أقصى ما لديهم وتحقيق التنافس الإيجابي بينهم مما يؤدي ذلك إلى تحسين إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 349).

ب. الحوافز الجماعية Group Incentives : يقدم هذا النوع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة ومهام مشتركة تترايط مع بعضها البعض ولا يمكن فصلها لترابطها الدقيق، وهي تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة وليست الفردية المستقلة، وتتطلب تثقيف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة تجاه مختلف جوانب الأداء. ويضع هذا النوع أعضاء الفريق في منافسة على الحوافز الجماعية، بحيث تُمنح الفرق حافزاً مستحقاً بناء على تقييمات أداء الفريق، وقد يتطلب قياس أداء الفريق تقييم أعضاء الفريق بعضهم لبعض على أساس العمل التعاوني والمساهمة أو المشاركة والتي لها تأثير على مستوى الحوافز التي يتلقاها العاملون (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 349-350).

ت. الحوافز التنظيمية Organizational Incentives : يرتبط هذا النوع بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والعاملين في المنظمة، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يسهم في روح

التفاعل البناء لتحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة ، حيث يقدم هذا النوع بناء على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها على كافة مستويات المنظمة. (عبد السلام و السيد، 2021، صفحة 350) وبناء على ما سبق فإن الحوافز بأنواعها المتعددة يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، حيث تدفعهم من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع احتياجاتهم نحو بذل مستوى عالٍ من الجهد من أجل المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بأداء وظائفهم والمنظمة ككل، بما ينمي الثقة بين الإدارة والعاملين ويدعم شعورهم بالإنجاز والمسئولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

وتؤكد الحوافز القائمة على الأداء الفردي على المحاسبية الفردية، إلا أن الحوافز الجماعية أو القائمة على الفريق تعد ضرورية لتيسير التفاعل بين العاملين وتبادل المعلومات بينهم، كما أنها تساعد في تقليل التنافس السلبي بين العاملين وتعزيز التعاون بينهم. ويتطلب الاحتواء التوازن بين الأنشطة الفردية والجماعية، وبالتالي بين الحوافز الفردية والجماعية. ويساعد التنوع بين الحوافز على تركيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية مع تنمية دافعيتهم نحو العمل الجاد. (عبد السلام و السيد، 2021، الصفحات 350-351)

بالإضافة إلى ما سبق تهدف الحوافز إلى تحقيق العديد من الفوائد:

- زيادة إنتاجية العاملين: حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي و الحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح.
- تقوم بربط العامل بمؤسسته: من خلال استفادته من زيادة إنتاجيتها و بالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطا بها و بنجاحها.
- تحفيز و رفع الروح المعنوية للعاملين: حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم ، و أنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه.
- تشجيع العاملين على الإبداع: و ذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.
- نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين: و بالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل و رفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخله. (أبو حيمد، 2020، الصفحات 636-637)

### ملخص الفصل

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول سلوكيات العمل الاستباقية حيث تطرقنا إلى مفهومه وخصائصه، أسبقياته و عواقبه، وكذا أبعاده حيث تم الاعتماد على أربعة أبعاد وهي ( تولى المسؤولية، الابتكار الفردي، السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل) ، كما تطرقنا إلى مفهوم إدارة الاحتواء العالي وأهميتها ومبادئها و أنواعها والأبعاد المكونة لها.

فسلوكيات العمل الاستباقية تعرف على أنها المبادرات والسلوكيات الرائدة التي يقوم بها الموظفون لاكتشاف الفرص و تحقيق الريادة و الابتكار، و التي تبدأ ذاتيا و تركز على التغيير و تكون موجهة نحو المستقبل كإجراء استباقي يتخذه الموظفون للتأثير على أنفسهم أو بيئتهم. أما بالنسبة لإدارة الاحتواء العالي هي مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات و بقائها، و تلي تطلعات الموظفين و احتياجاتهم في موقع عملهم، وبعد استعراض ما سبق تطرقنا للعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين وتوصلنا إلى أن لإدارة الاحتواء العالي أثر إيجابي في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية وذلك من خلال:

- تمكين العاملين: حيث يركز هذا الأخير على مشاركة العاملين في القوة والسلطة ومنحهم الاستقلالية في التصرف لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من إدارة المنظمة، مما ينمي الاحتواء العالي للعاملين بالمنظمات.
- مشاركة المعلومات: و التي تعتمد بشكل أساسي على إتاحة المعلومات بشفافية دون غموض أمام جميع العاملين بالمنظمة، مما يساعدهم على إيجاد شبكات اتصال فعالة للتنسيق فيما بينهم وحل المشاكل ونقل المعرفة.
- ممارسات التطوير: تعد من الممارسات الأساسية للمشاركة العالية التي تركز على الفرد وتسعى إلى الاهتمام بأنشطة التطوير و تحسين مهاراته و قدراته و المعرفة المتعلقة بالوظيفة من خلال تدريب العاملين إذ ينتفع منها في مجال العمل من خلال تحقيق الإبداع بغية تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد.
- الحوافز: وهي يمكن أن تنمي الاحتواء العالي لدى العاملين، لأنها يمكن أن تشجعهم على بذل جهودهم من أجل المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

للدراصة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة

للمياه المعدنية-بسكرة)

## تمهيد

بعد التطرق إلى موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا، ولغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع، وجب الانتقال من المرحلة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الواقعي، الذي يقدم بدوره الإجابات المباشرة لتساؤلات البحث، مع التحقق من فرضياته المقترحة بغية تأكيدها أو نفيها، إذ تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الإشكالية والفرضيات)، وبناءا عليه تتحدد نوعية النتائج المتحصل عليها، وبما أن موضوع الدراسة هو أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين، اخترنا مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كعينة للدراسة، وهذا لإظهار العلاقة التي تربط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى:

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: الاقتراحات والأفاق لبحوث مستقبلية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة ثم مصادر جمع بيانات الدراسة بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات.

الفرع الأول: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وبناء على الأسئلة التي سعت الدراسة للإجابة عنها استخدمت الطالبان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث الحاضرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً (سيوكر و نجاحي، 2019، صفحة 46)

وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني: جمع البيانات

تتمثل أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة في:

أولاً: أنواع مصادر جمع البيانات

وهناك نوعين من مصادر جمع البيانات والمتمثلة في المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضاً: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وقد صممت بشكل أولي بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم إعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبارها وقياس مدى ملاءمتها لجمع البيانات المطلوبة.

- تعديل الاستبانة حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على الأساتذة المحكمين.

وفي الأخير بعد الأخذ في عين الاعتبار آراء المحكمين تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ب. البيانات الثانوية:

تم جمعها من مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الإلكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على كل ما يتعلق بالمفاهيم التالية "ممارسات إدارة الاحتواء العالي، السلوكيات الاستباقية للعاملين". و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، لهذا سنقوم أولاً بتعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

أ. الاستبانة:

هي صيغة محددة من الفقرات و الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية (دياب، 2003، صفحة 52)، و يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيعها يوم 18 مارس 2024. وقد قسم الاستبيان إلى قسمين هما:

1. القسم الأول: بيانات عامة

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية).

2. القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" وضم عشرون مؤشراً لقياس أربعة أبعاد، وهما التمكين (خمس مؤشرات)، مشاركة المعلومات (خمس مؤشرات)، ممارسات التدريب و التطوير (خمس مؤشرات)، المشاركة بالعوائد (خمس مؤشرات). وتم تبني مؤشرات القياس اعتماداً على الدراسات

(عليون و حميدات، 2022)، (الخالدي، الغزالي، و الخزاعي، 2018)، (خروفة و عبودي، 2020)، (فلاح و كاظم، 2010)، (السعدون، 2018)، (الدجيلي، 2021)

أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع "السلوكيات الاستباقية للعاملين" واحتوى على ثمانية عشر مؤشرا لقياس أربع أبعاد: تولى المسؤولية (ست مؤشرات)، الابتكار الفردي (أربع مؤشرات)، السلوك الصوتي (أربع مؤشرات)، الوقاية من المشاكل (أربع مؤشرات). وتم تبني مؤشرات القياس اعتمادا على الدراسات (البردان، 2021)، (شحاتة و الغرابوي، 2023)، (الدماطي، 2023)، (الكرعاوي، 2018).

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكارت خماسي الأبعاد، والذي يستخدم بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكارت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 غير موافق تماما، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق تماما.

فإذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

#### الفرع الثالث: أساليب التحليل

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(Statistical Package For Social Sciences) في التحليل، و هو يعد أحد البرمجيات المهمة التي تساعد الباحث في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب، من حيث إدخال البيانات و حفظها واستعادتها وتحليلها بطريقة آلية تتسم بالسرعة و الدقة (عباس، نوفل، العبسي، و أبو عواد، 2006، صفحة 339)، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية شيوعا و استخداما (بسيوني، 2014، صفحة 54)، في الإحصاء و الحياة العملية إذ يستخدم عادة في الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة ويمكن حساب بيانات المتوسط الحسابي من بيانات القيم المطلقة أو من البيانات المبوبة في شكل جداول تكرارية (الفراء، 1425 هجري، صفحة 19). وهو يساوي مجموع القيم مقسما على عددها (الضامن، 2007، صفحة 194).



- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وهو من أهم مقاييس التشتت و أكثرها استخداما و ذلك لدخوله في حساب كثير من المقاييس الإحصائية الأخرى. وهو يشبه الانحراف المتوسط في اعتماده على كل قيم المجموعة ونحصل عليه بتربيع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي (بدلا من إهمال الإشارة كما في حالة الانحراف المتوسط) وبذلك نحصل على مقياس آخر للتشتت يسمى Variance وهو عبارة عن متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي و للحصول على الانحراف المعياري نحصل على الجذر التربيعي للتباين، أي أن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ويمكن حساب الانحراف المعياري من القيم المطلقة أو من البيانات المبوبة. (بسيوي، 2014، صفحة 103)

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y) و يقاس قوة العلاقة وتراوح قيمته بين (+1) و (-1) ، ويشير معامل الارتباط -1 إلى وجود علاقة عكسية كاملة ، أما معامل الارتباط +1 فيشير إلى علاقة طردية إيجابية كاملة ، و يشير معامل الارتباط 0 إلى أن المتغيرين لا يرتبطان على الإطلاق . (أبو بدر، 2019، صفحة 294)

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): و يسمى أيضا معامل التجانس، ويؤشر معامل الثبات اتساق أداء الفرد أي التجانس بين فقرات المقياس. وتؤدي هذه الطريقة إلى معامل اتساق داخلي لبنية المقياس. (صالح البدراني، 2019، صفحة 218)

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): وفي هذا التحليل يتم أخذ أكثر من متغير مستقل في الاعتبار و في آن واحد لبيان قوة علاقتها مجتمعة مع المتغير التابع و هو الطلب. (الكرخي، 2014، صفحة 40)

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis): ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد (عواد و عليان، 2022، صفحة 202).

- اختبار التفرطح و الالتواء (Skewness و kurtosis) : يمثل التفرطح تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير و هو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي. فإذا كانت قيمة التفرطح كبيرة كان للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفرطح، أما إذا كانت قيمة التفرطح صغيرة فإن للتوزيع قمة عالية و يسمى التوزيع مدببا أو قليل التفرطح.

يعطي مقياس الالتواء فكرة عن تركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين و يسمى موجب الالتواء و تكون قيمة الالتواء موجبة. أما إذا كان العكس فإن هذا الالتواء يكون سالبا أو ملتو نحو اليسار و تكون قيمة الالتواء سالبة أما إذا كانت قيمة الالتواء صفرا فإن التوزيع يكون طبيعيا. (khadhim، 2021، صفحة 75)

#### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

##### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة (دياب، 2003، صفحة 89). ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في عينة ميسرة مأخوذة من موظفي مؤسسة قديلة-بسكرة، والذي يقدر بـ 403 عامل. و فيما يلي تقديم معلومات حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة  
أولا: تعريف مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة إحدى المؤسسات الهامة التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما تم الرعاية اللازمة بها. وكغيرها من المؤسسات الجزائرية فإن المؤسسة كانت تابعة للدولة، وتبعاً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع فقد تم التخلي عنها وبيعها للخواص. أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة من 9 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة : وحدة التجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية ( مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال : وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة التجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالقنطرة.

و وفقا للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييره للمؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات- المؤسسات التابعة للدولة- وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص، بحيث تعتبر مؤسسة قديلة كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري .

أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية به في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة. تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 قارورة/سنويا، تشغل حاليا حوالي 403 عامل، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33لتر ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

### ثانيا: أهداف المؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة و رفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.

- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

#### ثالثا: أهمية المؤسسة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها تظهر لنا كما يلي:

- توفر مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد وجعله أكثر ديناميكية.
- تقدم منتج ذو جودة عالية.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.

#### رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أ. طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يجسد مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، و يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة. يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر بهذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
  - تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
  - وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.
- و باعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرمي وضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتضاعدي.

ب. عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيماً وظائفاً، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

1. المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما أنه يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية و يمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات الزبائن و استقبال عروض الموردين.
- الاطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة وتختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- وللمسير فرع تابع له مباشرة و هو:
- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق وتنظيم مواعيد الزيارات وكتابة الرسائل.

2. الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين:

- مصلحة الإعلام الآلي: توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...
- مصلحة المخبر: تجري فيها جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

3. دائرة التسيير والمالية

وتضم المصالح التالية:

➤ المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تقوم بما يلي :

- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشرة عبر الانترنت.
  - إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
  - المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.
  - إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
  - مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على المشاركة في متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي :
  - إعداد كشوف أجور العمال.
  - تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
  - التصريح بالاعطال العادية والاضطرارية للعمال.
  - مصلحة المحاسبة: تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على :
  - مراجعة الوثائق المحاسبية.
  - مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
  - السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
  - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.
  - القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.
  - تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.
  - حساب رواتب العمال وتسديدها.
4. دائرة الصيانة والتجهيزات

و تضم المصالح التالية :

- مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار: ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

➤ مصلحة صيانة التجهيزات: لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
  - ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
  - القيام بالدراسات التقنية.
  - متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.
5. دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية و وسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:
- استغلال وسائل الإنتاج البشرية و المادية.
- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
- تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- دراسة و بحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.
- توزيع المنتجات.

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر. تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات .
- مرحلة تغليف المنتج .
- مرحلة التعبئة.
- مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول (رقم 06).

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

- مانزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
- بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

### الجدول رقم (06): مكونات الماء المعدني " قديلة "

المقادير ملغ/لتر	ايموز	المكونات
72	Ca <sup>2+</sup>	كالسيوم
39.6	Mg <sup>2+</sup>	مانزيوم
2	K <sup>+</sup>	بوتاسيوم
29	Na <sup>+</sup>	صوديوم
81	SO <sub>4</sub> <sup>2-</sup>	سولفات
38	Cl <sup>-</sup>	كلورور
0.0	NO <sub>2</sub> <sup>-</sup>	النيتريت
2.59	NO <sub>3</sub> <sup>-</sup>	النترات
572	Résidu sec à 180°C	بقايا جافة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

➤ مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

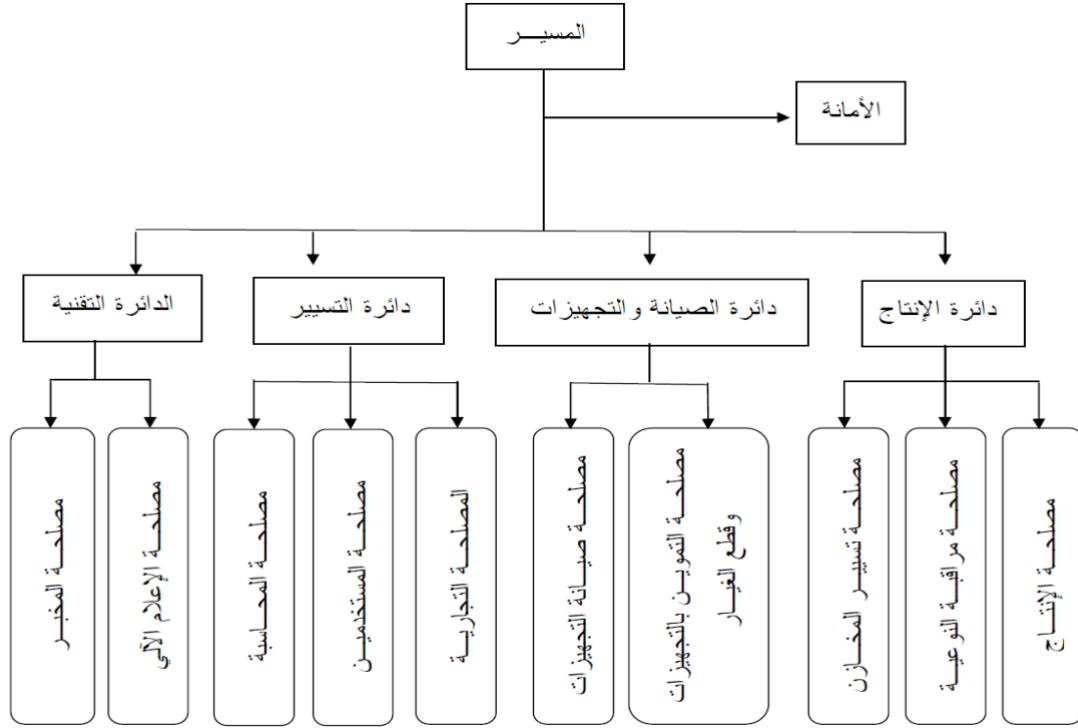
- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
  - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
  - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات و تحليلها.
  - تحديد حاجيات المخبر من المنتجات و التجهيزات و المواد اللازمة لعمليات التحليل.
  - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
  - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي الإضرار به.



➤ مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل رقم 03

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف صاحب المؤسسة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

العينة هي جزء صغير من المجتمع يلجأ الباحث عادة إلى دراسته، حيث أن العينة تسحب من المجتمع الإحصائي لغرض دراسة صفاته و خصائصه، لذلك يراعى أن تكون هذه العينة عشوائية أي أن تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلا صادقا (الفرا، 1425 هجري، صفحة 6). وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء (يونسي، شينار، و عماري، 2021، صفحة 530). وتصميم العينة يعتمد على موضوع البحث الذي يعزم الباحث القيام به ويعتمد على دقة المعلومات التي يقوم الباحث بتحقيقها في بحثه. إضافة إلى اعتمادها على السكان المبحوث أي كون مجتمع البحث متجانسا أو كونه كبيرا أو صغيرا من ناحية حجمه. و أخيرا يعتمد على الإمكانيات المادية و البشرية و الزمنية المتيسرة للباحث (يونسي، شينار، و عماري، 2021، صفحة 539). وقد تم في هذه الدراسة أخذ عينة ميسرة (الوصول

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

إلى ما أمكن من أفراد العينة) تمثلت في مجموعة من العمال، حيث بلغت عينة الدراسة (40) موظف إذ وزعت الاستبيانات عليهم جميعا، وتم استرداد (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يقصد بمفهوم ثبات الدراسة هو أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة ولا تختلف استجابة الباحثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة (بشنة و بوعموشة، 2020، صفحة 126)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لكل متغير، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر (تيغزة، 2017، صفحة 11). وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	محاور الدراسة
5	0.987	التمكن
5	0.978	مشاركة المعلومات
5	0.995	ممارسات التدريب و التطوير
5	0.948	المشاركة بالعوائد
20	0.970	المحور الأول: ممارسات إدارة الاحتواء العالي
6	0.944	تولي المسؤولية
4	0.994	الابتكار الفردي
4	0.972	السلوك الصوتي
4	0.998	الوقاية من المشاكل
18	0.988	المحور الثاني: السلوكيات الاستباقية للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يفوق (70%) حيث كانت نسبته (97%) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي فإن الثبات لفقرات هذا المتغير جيد، كما نجد أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لبعث التمكين هو (98.7%) وبعد مشاركة المعلومات نسبته (97.8%) كذلك نجد بعد ممارسات التطوير والتدريب نسبته (99.5%)، بعد المشاركة بالعوائد نسبته (94.8%)، وكلها أكبر من 70% ما يعني أن ثبات فقرات الأبعاد جيد.

كما نلاحظ أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين يفوق (70%) حيث كانت نسبته (98.8%) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي فإن الثبات لفقرات هذا المتغير جيد. كما نجد أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لبعث تولي المسؤولية هو (94.4%) وبعد الابتكار الفردي نسبته (99.4%) كذلك نجد بعد السلوك الصوقي نسبته (97.2%)، بعد الوقاية من المشاكل نسبته (99.8%)، وكلها أكبر من 70% ما يعني أن ثبات فقرات الأبعاد جيد. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة استخدامها مرة أخرى في ظروف مماثلة، حيث تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث.

#### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا ، أو بمعنى آخر صدق أسئلة أداة الاختبار من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الاختبار (بشئة و بوعموشة، 2020، الصفحات 118-119). وتم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة وهي الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي سيتم توضيحها بالتفصيل :

#### أولا: الصدق الظاهري

و الذي يعبر عن اتفاق المحكمين أو المبحوثين على أن المقياس أو الأداة صالحة فعلا لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله و يطلق عليه الصدق الظاهري نظرا لأنه يقوم على رؤية المحكمين أو المبحوثين للصلاحية بشكل عام.و يكون السؤال المطروح في هذه الحالة هو مدى صلاحية المقياس ككل أو الأداة لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله، وقد يتفق المحكمون أو يختلفون في بعض الجوانب الخاصة بالمحتوى أو البناء في علاقته بالهدف من المقياس. (عبد الحميد، 2004، صفحة 430)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

وقد تم دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث (انظر الملحق رقم 01). وتم اعتبار أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو الصدق الظاهري أحد أنواع صدق المحتوى، وأنها صالحة لقياس ما وضعت له.

### ثانياً: الصدق الذاتي

الصدق الذاتي أحد أنواع صدق المحتوى، ويرتبط هذا النوع بإدراك الباحث للأطر النظرية و الفرضية لبناء المقياس أو الأداة والذي ينعكس في صياغة المشكلة العلمية، وصياغة الأهداف والمتغيرات و العلاقات الفرضية، والتي تؤثر بالتالي في تحديد وحدات أو مفردات المقياس أو الأداة ومدى اتفاتها مع الأطر النظرية و الفرضية، واتفاتها مع بعضها وكذلك مع الإطار العام لبناء المقياس أو الأداة (عبد الحميد، 2004، صفحة 432). ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50%، وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. وسنوضح النتائج المحصل عليها في الجداول التالية:

### الجدول رقم (08-أ): الصدق الذاتي لبعد التمكين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	,978**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,985**	الفقرة 2
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,981**	الفقرة 3
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,967**	الفقرة 4
مستوى الدلالة	,000	

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

الفقرة 5	معامل بيرسون	,963**
	مستوى الدلالة	,000

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 96.3% و 98.5% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد التمكين.

الجدول رقم (08-ب): الصدق الذاتي ل بعد المشاركة بالمعلومات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الإحصائيات	الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
,966**	
مستوى الدلالة	
,000	
معامل بيرسون	الفقرة 2
,942**	
مستوى الدلالة	
,000	
معامل بيرسون	الفقرة 3
,970**	
مستوى الدلالة	
,000	
معامل بيرسون	الفقرة 4
,951**	
مستوى الدلالة	
,000	
معامل بيرسون	الفقرة 5
,976**	
مستوى الدلالة	
,000	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 94.2% و 97.6% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المشاركة بالمعلومات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

الجدول رقم (08-ج): الصدق الذاتي لبعده ممارسات التدريب و التطوير متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	,979**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,995**	الفقرة 2
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,997**	الفقرة 3
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,997**	الفقرة 4
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,989**	الفقرة 5
مستوى الدلالة	,000	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 97.9% و 99.7% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ممارسات التدريب و التطوير.

الجدول رقم (08-د): الصدق الذاتي لبعده المشاركة بالعوائد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	,836**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
معامل بيرسون	,951**	الفقرة 2

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

,000	مستوى الدلالة	
,967**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,905**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
,932**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83.6% و 96.7% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المشاركة بالعوائد.

الجدول رقم (08-هـ): الصدق الذاتي ل بعد تولي المسؤولية متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين

الإحصائيات		الفقرات
,866**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
,943**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,953**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,926**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

,719**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
,948**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 71.9% و 95.3% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تولي المسؤولية .

الجدول رقم (08-و): الصدق الذاتي لبعده الابتكار الفردي متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين

الإحصائيات		الفقرات
,985**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
,993**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,993**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,993**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 98.5% و 99.3% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الابتكار الفردي.

الجدول رقم (08-ز): الصدق الذاتي ل بعد السلوك الصوتي متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين

الإحصائيات		الفقرات
,897**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
,982**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,986**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,975**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89.7% و 98.6% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد السلوك الصوتي.

الجدول رقم (08-ح): الصدق الذاتي ل بعد الوفاية من المشاكل متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين

الإحصائيات		الفقرات
,990**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

,999**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
,999**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
,999**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	

\*\* مستوى الدلالة 1% \* مستوى دلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 99% و 99.9% حيث كلها كانت أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الوقاية من المشاكل.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، واستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" و "السلوكيات الاستباقية للعاملين"، ليتم تشخيص متغيرات الدراسة بمؤسسة قديلة- بسكرة- وفي الأخير نتطرق لاختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها خمسة (5) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

#### الفرع الأول: خاصية الجنس

جدول رقم (09): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	%57.5
أنثى	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 57.5% ذكور، وما نسبته 42.5% إناث.

#### الفرع الثاني: خاصية العمر

جدول رقم (10): خاصية العمر لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	% 7.5
من 30 سنة إلى 39 سنة	10	%25
من 40 سنة إلى 49 سنة	26	%65

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

من 50 سنة فأكثر	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 65%، وبعدها من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 25%، وتليها عينة الأفراد الأقل من 30 سنة بنسبة 7.5%، كما نلاحظ أنه يوجد فرد واحد من الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 2.5% .

الفرع الثالث: خاصية المؤهل العلمي

جدول رقم (11): خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	6	15%
تقني سامي	1	2.5%
ليسانس	19	47.5%
ماستر	13	32.5%
شهادات عليا	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن نسبة موظفي مؤسسة قديلة أغلبهم متحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 47.5% لتليها الموظفين المتحصلين على شهادة ماستر بنسبة 32.5%، ثم بعد ذلك الذين لهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 15%، كما نلاحظ أن الموظفين المتحصلين على شهادة تقني سامي وشهادات عليا بنفس النسبة 2.5%.

الفرع الرابع: خاصية الخبرة

جدول رقم (12): خاصية الخبرة لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	22.5%
من 5 سنوات إلى 9 سنوات	17	42.5%
من 10 سنوات إلى 14 سنة	13	32.5%
من 15 سنة فأكثر	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 42.5%، لتليها الذين لهم خبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 32.5%، ثم بعدها ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 22.5%، و أخيرا من لهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 2.5%.

الفرع الخامس: خاصية الوظيفة

جدول رقم (13): خاصية الوظيفة لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	35	87.5%
رئيس مصلحة	4	10%
نائب مدير	1	2.5%
مدير عام	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأفراد المبحوثين يعملون في منصب موظف بنسبة 87.5% ثم الأفراد الذين يشتغلون رئيس مصلحة بنسبة 10%، ليأتي بعدها نائب المدير بنسبة 2.5%.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة بمؤسسة قديلة-بسكرة-

بغرض تشخيص متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين) في مؤسسة قديلة، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

الفرع الأول: تشخيص المتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي

ويمكن عرض النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات ممارسات إدارة الاحتواء العالي

الاتجاه العام	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عال	4	24	7	5	0	التكرار	0.82858	3.6750	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملتي
	10	60	17.5	12.5	0	النسبة			
عال	4	24	7	5	0	التكرار	0.82858	3.6750	تتوفر لدي المعلومات اللازمة حول عملي لانتخاذ قرار يضمن جودة عالية في أدائي.
	10	60	17.5	12.5	0	النسبة			
عال	3	23	9	5	0	التكرار	0.81019	3.6000	تشجعتني إدارة المؤسسة على إظهار أفضل ما لدي.
	7.5	57.5	22.5	12.5	0	النسبة			
عال	3	24	7	6	0	التكرار	0.84124	3.6000	تدعمني إدارة المؤسسة بكل ما أحتاجه في إنجاز عملي.
	7.5	60	17.5	15	0	النسبة			
عال	3	25	7	5	0	التكرار	0.80224	3.6500	أعمل ضمن فريق عمل يتسم بروح التعاون.
	7.5	62.5	17.5	12.5	0	النسبة			
عال							<b>0.80154</b>	<b>3.6400</b>	<b>بعد التمكين</b>
عال	4	25	6	5	0	التكرار	0.82275	3.7000	تقدم لي الإدارة بشكل منتظم المعلومات الكافية حول طبيعة عملي.
	10	62.5	15	12.5	0	النسبة			
عال	8	20	6	6	0	التكرار	0.95407	3.7500	

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

	20	50	15	15	0	النسبة			المعلومات التي أتُحصل عليها من طرف الإدارة دقيقة وواضحة.	
عال	7	22	6	5	0	التكرار	0.89120	3.7750	المعلومات التي أتُحصل عليها من طرف الإدارة تساعدني في أداء عملي.	
	17.5	55	15	12.5	0	النسبة				
عال	9	20	6	5	0	التكرار	0.93060	3.8250	توفر لي المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها.	
	22.5	50	15	12.5	0	النسبة				
عال	6	22	7	5	0	التكرار	0.87669	3.7250	نتلقى عادة ملاحظات على اقتراحاتنا من قبل الإدارة.	
	15	55	17.5	12.5	0	النسبة				
عال								<b>0.85992</b>	<b>3.7550</b>	<b>بعد مشاركة المعلومات</b>
متوسط	3	12	13	11	1	التكرار	0.99195	3.1250	تخضعني إدارة المؤسسة لدورات تدريبية وفقا لمتطلبات العمل.	
	7.5	30	32.5	27.5	2.5	النسبة				
متوسط	3	12	11	13	1	التكرار	1.02250	3.0750	يتم تقييم التدريب الذي أتلقاه خارج المؤسسة.	
	7.5	30	27.5	32.5	2.5	النسبة				
متوسط	2	13	11	13	1	التكرار	0.98580	3.0500	أشعر بالرضا عن عدد برامج التطوير و التدريب المتاحة لي.	
	5	32.5	27.5	32.5	2.5	النسبة				
متوسط	2	13	11	13	1	التكرار	0.98580	3.0500	تتيح لي المؤسسة فرصة حقيقية لتطوير مهاراتي من خلال برامج التطوير.	
	5	32.5	27.5	32.5	2.5	النسبة				
متوسط	2	14	10	13	1	التكرار	0.99711	3.0750	تشجعني المؤسسة على التعلم من الزملاء من خلال العمل الجماعي.	
	5	35	25	32.5	2.5	النسبة				
متوسط								<b>0.98781</b>	<b>3.0750</b>	<b>بعد ممارسات التدريب و التطوير</b>
متوسط	3	13	14	10	0	التكرار	0.91952	3.2250	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه.	
	7.5	32.5	35	25	0	النسبة				

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

متوسط	1	14	18	7	0	التكرار	0.76753	3.2250	تعترف المؤسسة رسميا بمساهماتي الاستثنائية.
	2.5	35	45	17.5	0	النسبة			
متوسط	1	14	13	12	0	التكرار	0.87119	3.1000	الخوافز التي تقدمها المؤسسة لي مرضية وتناسب مع مجهوداتي.
	2.5	35	32.5	30	0	النسبة			
متوسط	1	14	13	9	3	التكرار	0.99968	3.0250	أشعر بالرضا على ما أناله من تقدير عندما أقوم بعمل جيد.
	2.5	35	32.5	22.5	7.5	النسبة			
متوسط	1	15	18	6	0	التكرار	0.75064	3.2750	هناك فهم كامل لنظام الرواتب والأجور المعتمد في المؤسسة.
	2.5	37.5	45	15	0	النسبة			
متوسط							0.78909	3.1700	بعد المشاركة بالعوائد
عال							0.71613	3.4100	متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول المتغير المستقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها، التمكين، مشاركة المعلومات، ممارسات التدريب و التطوير، المشاركة بالعوائد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 وبلغ انحرافه المعياري 0.71، وهذا يعني أن مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمؤسسة قديلة - بسكرة عال، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

➤ **بعد التمكين:** بلغ متوسطه الحسابي 3.64 وهذا يعني درجة موافقة عالية، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان متجها للموافقة على أغلبية عبارات هذا البعد، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.80 أي يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67، مما يعني درجة موافقة عالية و انحرافه المعياري بلغ 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% موافقين على أن هناك استقلالية يتمتعون بها في تحديد طريقة أداء العمل، بينما 17.5% محايدون في إجاباتهم، و 12.5% من الموظفين غير موافقين على ذلك.



- المؤشر 02 (تتوفر لدي المعلومات اللازمة حول عملي لاتخاذ قرار يضمن جودة عالية في أدائي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.82 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 70% موافقين على أنه تتوفر لديهم المعلومات اللازمة حول العمل لاتخاذ قرار يضمن جودة عالية في الأداء، بينما 17.5% محايدين، و نسبة 12.5% غير موافقين على ذلك.

- المؤشر 03 (تشجعي إدارة المؤسسة على إظهار أفضل ما لدي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.81 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 65% موافقين على أن إدارة المؤسسة تشجعهم على إظهار أفضل ما لديهم.

- المؤشر 04 (تدعمني إدارة المؤسسة بكل ما أحتهجه في إنجاز عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.84 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 67.5% موافقين على أن إدارة المؤسسة تدعمهم بكل ما يحتاجونه في إنجاز عملهم، بينما 17.5% محايدين، ونسبة 15% غير موافقين على ذلك.

- المؤشر 05 (أعمل ضمن فريق عمل يتسم بروح التعاون): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.80 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 70% موافقين على أنهم يعملون ضمن فريق عمل يتسم بروح التعاون، بينما 17.5% محايدين، ونسبة 12.5% غير موافقين على ذلك.

➤ بعد مشاركة المعلومات : بلغ متوسطه الحسابي 3.75 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وقد بلغ الانحراف

المعياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تقدم لي الإدارة بشكل منتظم المعلومات الكافية حول طبيعة عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.82 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72.5% موافقين على أن الإدارة تقدم لهم المعلومات الكافية حول طبيعة عملهم بشكل منتظم، بينما 15% محايدين، ونسبة 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 02 (المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة دقيقة وواضحة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75، مما يعني درجة موافقة عالية، وانحرافه المعياري بلغ 0.95 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 70% موافقين على أن المعلومات التي يتحصلون عليها من طرف الإدارة دقيقة وواضحة، بينما 15% غير موافقين، ونسبة 15% محايدين.

- المؤشر 03 (المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة تساعدني في أداء عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.89 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72.5% موافقين على أن المعلومات التي يتحصلون عليها من طرف الإدارة تساعدهم في أداء عملهم، بينما 12.5% غير موافقين، ونسبة 15% محايدين.

- المؤشر 04 (توفر لي المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.93 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 72.5% موافقين على أن المؤسسة توفر لهم المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها، بينما 12.5% غير موافقين، ونسبة 15% محايدين .

- المؤشر 05 (نتلقى عادة ملاحظات على اقتراحاتنا من قبل الإدارة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72، مما يعني درجة موافقة عالية، و انحرافه المعياري بلغ 0.87 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن نسبة 70% موافقين على أنهم يتلقون ملاحظات على اقتراحاتهم من قبل الإدارة، بينما 17.5% محايدين، ونسبة 12.5% غير موافقين.

➤ بعد ممارسات التدريب و التطوير : بلغ متوسطه الحسابي 3.07 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تخضعني إدارة المؤسسة لدورات تدريبية وفقا لمتطلبات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.12، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.99 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 32.5% محايدين، بينما 37.5% موافقين على أن إدارة المؤسسة تخضعهم لدورات تدريبية وفقا لمتطلبات العمل، ونسبة 30% غير موافقين.

- المؤشر 02 (يتم تقييم التدريب الذي أتلقاه خارج المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 1.02 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 35% غير موافقين على تقييم التدريب الذي يتلقونه خارج المؤسسة، بينما 37.5% موافقين، ونسبة 27.5% محايدين.

- المؤشر 03 (أشعر بالرضا عن عدد برامج التطوير و التدريب المتاحة لي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.98 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين،

كما أن هناك نسبة 37.5% موافقين على أنهم يشعرون بالرضا عن عدد برامج التطوير و التدريب المتاحة لهم، بينما نسبة 35% من الموظفين غير موافقين، ونسبة 27.5% محايدون.

- المؤشر 04 (تتيح لي المؤسسة فرصة حقيقية لتطوير مهاراتي من خلال برامج التطوير): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.98 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 37.5% موافقين على أن المؤسسة تتيح لهم فرصة حقيقية لتطوير مهاراتهم من خلال برامج التطوير، بينما 35% غير موافقين على ذلك، ونسبة 27.5% محايدون.

- المؤشر 05 (تشجعني المؤسسة على التعلم من الزملاء من خلال العمل الجماعي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.99 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن نسبة 40% موافقين على أن المؤسسة تشجعهم على التعلم من الزملاء من خلال العمل الجماعي، بينما 35% غير موافقين، ونسبة 25% محايدون.

➤ بعد المشاركة بالعوائد : بلغ متوسطه الحسابي 3.17 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وقد بلغ الانحراف

المعياري 0.78 أي يوجد تشتت في الإجابات، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.91 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 35% محايدون، بينما 40% موافقين على أن الإدارة تقدر الجهد الذي يقومون به في العمل وتكافئهم عليه، ونسبة 25% غير موافقين.

- المؤشر 02 (تعترف المؤسسة رسمياً بمساهماتي الاستثنائية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22، مما يعني درجة موافقة متوسطة، وانحرافه المعياري بلغ 0.76 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 45% محايدون على أن المؤسسة تعترف رسمياً بمساهماتهم الاستثنائية، بينما 37.5% موافقين، ونسبة 17.5% غير موافقين.

- المؤشر 03 (الحوافز التي تقدمها المؤسسة لي مرضية وتتناسب مع مجهوداتي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.10، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.87 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن هناك نسبة 37.5% موافقين على أن الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسة مرضية وتتناسب مع مجهوداتهم، بينما نسبة 32.5% من الموظفين محايدون، ونسبة 30% غير موافقين.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

- المؤشر 04 (أشعر بالرضا على ما أناله من تقدير عندما أقوم بعمل جيد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.99 أي يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن 37.5% موافقين على أنهم يشعرون بالرضا على ما ينالونه من تقدير عندما يقومون بعمل جيد، بينما 32.5% محايدين، ونسبة 30% غير موافقين.

- المؤشر 05 (هناك فهم كامل لنظام الرواتب والأجور المعتمد في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27، مما يعني درجة موافقة متوسطة، و انحرافه المعياري بلغ 0.75 أي لا يوجد تشتت في إجابات المستجوبين، كما أن نسبة 45% محايدين على أن هناك فهم كامل لنظام الرواتب و الأجور المعتمد في المؤسسة، بينما 40% موافقين، ونسبة 15% غير موافقين.

الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع السلوكيات الاستباقية للعاملين

ويمكن عرض النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات السلوكيات الاستباقية للعاملين

الاتجاه العام	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عال	6	22	7	5	0	التكرار	0.87669	3.7250	أحاول إدارة وقتي لتحقيق التوازن بين الأعمال وضمان تنفيذها بفعالية.
	15	55	17.5	12.5	0	النسبة			
متوسط	1	18	16	5	0	التكرار	0.74032	3.3750	أقوم بالمشاركة في عمليات اتخاذ قرارات صعبة وفعالة.
	2.5	45	40	12.5	0	النسبة			
عال	2	26	7	5	0	التكرار	0.77418	3.6250	لدي خبرة سابقة في تنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة.
	5	65	17.5	12.5	0	النسبة			
عال	3	25	7	5	0	التكرار	0.80224	3.6500	اتخذ قرارات مستقلة و أتحمّل نتائجها بشجاعة.
	7.5	62.5	17.5	12.5	0	النسبة			
متوسط	1	17	12	9	1	التكرار	0.91147	3.2000	أنا على استعداد لتحمل المسؤولية عن أخطاء فريق العمل والسعي لتصحيحها.
	2.5	42.5	30	22.5	2.5	النسبة			

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

عال	1	25	9	5	0	التكرار	0.74936	3.5500	أستجيب بفعالية للتحديات والفرص التي تتطلب تحمل المسؤولية.	
	2.5	62.5	22.5	12.5	0	النسبة				
عال								<b>0.71729</b>	<b>3.5208</b>	<b>بعد تولي المسؤولية</b>
عال	3	26	6	5	0	التكرار	0.79703	3.6750	أقوم كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي.	
	7.5	65	15	12.5	0	النسبة				
عال	2	27	6	5	0	التكرار	0.76962	3.6500	أحرص دائما على شرح الأفكار الجديدة في مجال العمل وطرحها للآخرين.	
	5	67.5	15	12.5	0	النسبة				
عال	1	28	6	5	0	التكرار	0.74032	3.6250	أتعلم باستمرار باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات عملي.	
	2.5	70	15	12.5	0	النسبة				
عال	1	28	6	5	0	التكرار	0.74032	3.6250	أبحث عن تقنيات وأساليب عمل جديدة وأطبقها في عملي.	
	2.5	70	15	12.5	0	النسبة				
عال								<b>0.75508</b>	<b>3.6438</b>	<b>بعد الابتكار الفردي</b>
عال	1	22	12	5	0	التكرار	0.75064	3.4750	أتحديث دائما وأشجع الآخرين في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم	
	2.5	55	30	12.5	0	النسبة				
عال	5	23	7	5	0	التكرار	0.85335	3.7000	أتحديث دائما بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.	
	12.5	57.5	17.5	12.5	0	النسبة				
عال	6	22	7	5	0	التكرار	0.87669	3.7250	إني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيدا في العمل.	
	15	55	17.5	12.5	0	النسبة				
عال	6	20	9	5	0	التكرار	0.88831	3.6750	أقل رأي حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل، حتى لو اختلفت وجهات نظري مع الآخرين.	
	15	50	22.5	12.5	0	النسبة				
عال								<b>0.81036</b>	<b>3.6438</b>	<b>بعد السلوك الصوتي</b>

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

عال	5	22	8	5	0	التكرار	0.85896	3.6750	أقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتا طويلا لتنجز.
	12.5	55	20	12.5	0	النسبة			
عال	5	23	7	5	0	التكرار	0.85335	3.7000	أحاول العثور على السبب الجذري لمشكلات العمل التي تواجهني.
	12.5	57.5	17.5	12.5	0	النسبة			
عال	5	23	7	5	0	التكرار	0.85335	3.7000	أفسي وقتا كبيرا في التخطيط أو تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في العمل.
	12.5	57.5	17.5	12.5	0	النسبة			
عال	5	23	7	5	0	التكرار	0.85335	3.7000	أقوم بتوضيح كيفية حل مشاكل العمل التي تواجهني للزملاء.
	12.5	57.5	17.5	12.5	0	النسبة			
عال							0.85201	3.6937	بعد الوقاية من المشاكل
عال							0.74673	3.6139	متغير السلوكيات الاستباقية للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول المتغير التابع السلوكيات الاستباقية بأبعاده (تولي المسؤولية ، الابتكار الفردي ، السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل ) حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل 3.61 مما يعني أن مستوى السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة عال، وأن إجابات أغلب اتجاهات المستجوبين تميل نحو الموافقة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.74 ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد.

➤ **بعد تولي المسؤولية :** بلغ متوسطه الحسابي 3.52 وهذا يعني درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أحاول إدارة وقتي لتحقيق التوازن بين الأعمال و ضمان تنفيذها بفعالية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يحاولون إدارة وقتهم لتحقيق التوازن بين الأعمال و ضمان تنفيذها بفعالية، بينما نسبة 17.5% محايدون، و 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 02 (أقوم بالمشاركة في عمليات اتخاذ قرارات صعبة و فعالة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 47.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يقومون بالمشاركة في عمليات اتخاذ قرارات صعبة وفعالة، بينما نسبة 40% محايدين، و 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 03 (لدي خبرة سابقة في تنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.77 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن لديهم خبرات سابقة في تنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة، بينما نسبة 17.5% محايدين، و 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 04 (اتخذ قرارات مستقلة و أتحمل نتائجها بشجاعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يتخذون قرارات مستقلة و يتحملون نتائجها بشجاعة ، بينما نسبة 17.5% محايدين ، و 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 05 (أنا على استعداد لتحمل المسؤولية عن أخطاء فريق العمل والسعي لتصحيحها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.20 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 45% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم على استعداد لتحمل المسؤولية عن أخطاء فريق العمل و السعي لتصحيحها ، بينما نسبة 30% محايدين، و 25% غير موافقين .

- المؤشر 06 (أستجيب بفعالية للتحديات والفرص التي تتطلب تحمل المسؤولية ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 65% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يستجيبون بفعالية للتحديات و الفرص التي تتطلب تحمل المسؤولية ، بينما نسبة 22.5% محايدين، و 12.5% غير موافقين.

➤ بعد الابتكار الفردي: بلغ متوسطه الحسابي 3.64 وهذا يعنى درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أقوم كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 72.5% من الموظفين

المستجوبين موافقين على أنهم يقومون كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملهم، بينما نسبة 15% محايدون، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 02 (أحرص دائما على شرح الأفكار الجديدة في مجال العمل وطرحها للآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 72.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يحرصون دائما على شرح الأفكار الجديدة في مجال العمل و طرحها للآخرين، بينما نسبة 15% محايدون، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 03 (أتعلم باستمرار باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 72.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يتعلمون باستمرار باستخدام التقنيات و التكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات عملهم، بينما نسبة 15% محايدون، و12.5% غير موافقين .

- المؤشر 04 (أبحث عن تقنيات وأساليب عمل جديدة وأطبقتها في عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 72.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يبحثون عن تقنيات و أساليب عمل جديدة ويطبقونها في عملهم، بينما نسبة 15% محايدون، و12.5% غير موافقين.

➤ بعد السلوك الصوتي: بلغ متوسطه الحسابي 3.64 وهذا يعني درجة موافقة عالية ، وبلغ انحرافه المعياري 0.81 أي لا يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أحدث دائما وأشجع الآخرين في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.47 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 57.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يتحدثون دائما ويشجعون الآخرين في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم ، بينما نسبة 30% محايدون، و12.5% غير موافقين .

- المؤشر 02 (أحدث دائما بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من



الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يتحدثون دائما بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل ، بينما نسبة 17.5% محايدين، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 03 (إبي على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأبي فيها مفيدا في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأبهم فيها مفيدا في العمل ، بينما نسبة 17.5% محايدين، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 04(أنقل رأبي حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل، حتى لو اختلفت وجهات نظري مع الآخرين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 65% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم ينقلون رأبهم حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفت وجهات نظرهم مع الآخرين، بينما نسبة 22.5% محايدين، و12.5% غير موافقين.

➤ بعد الوفاية من المشاكل: بلغ متوسطه الحسابي 3.69 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتا طويلا لتنجز): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 67.5% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يقومون بتطوير إجراءات و أنشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتا طويلا لتنجز، بينما نسبة 20.20% محايدين، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 02(أحاول العثور على السبب الجذري لمشكلات العمل التي تواجهني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يحاولون العثور على السبب الجذري لمشكلات العمل التي تواجههم، بينما نسبة 17.5% محايدين، و12.5% غير موافقين.

- المؤشر 03(أفضي وقتا كبيرا في التخطيط أو تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات،

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يقضون وقتا كبيرا في التخطيط أو تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في العمل، بينما نسبة 17.5 % محايدين، و 12.5% غير موافقين.

- المؤشر 04 (أقوم بتوضيح كيفية حل مشاكل العمل التي تواجهني للزملاء): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 70% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يقومون بتوضيح كيفية حل مشاكل العمل التي تواجههم للزملاء، بينما نسبة 17.5 % محايدين، و 12.5% غير موافقين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار نموذج الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سنقوم باختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ايجابي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

#### أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17).

#### ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة من المعالم ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال

الجدول رقم (15) نجد أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على السلوكيات الاستباقية للعاملين.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
1	ثابت	421,	259,	1,623	,113
	Constant				
	ممارسات إدارة الاحتواء العالي	936,	074,	12,585	,000
			898,		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

أ. مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار ( طريقة المربعات الصغرى )

01- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test)-

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

أي مدى توفر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، للتأكد من ذلك حساييا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعلم على معاملي (SKewness) و (Kurtosis)، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن معامل الالتواء SKewness بلغ 0.90 و هو محصور بين +1 و-1، بينما معامل التفلطح Kurtosis بلغ -0.15 و هو محصور بين +3 و-3 و عليه البواقي المعيارية في نموذج الانحدار البسيط تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

Kurtosis			SKewness			
الخطأ المعياري	درجة الحرية	إحصائيا	الخطأ المعياري	درجة الحرية	إحصائيا	
,733	40	-,154	,374	40	,903	البواقي المعيارية

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

02- الاستقلال الذاتي للبواقي (Durbin-watson):

وتم اختبارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، و تؤكد قيمته التي بلغت 1.617 كما يوضحه الجدول رقم (17) و بمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 و عدد المتغيرات المستقلة 1 . نجد أن  $du=1.544$  و  $dl=1.442$ ، فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $4 - du < DW < du$  وإذا كان  $2 < DW < du$  و بالتالي فان  $DW$  محصور بين 2 و 1.544 وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

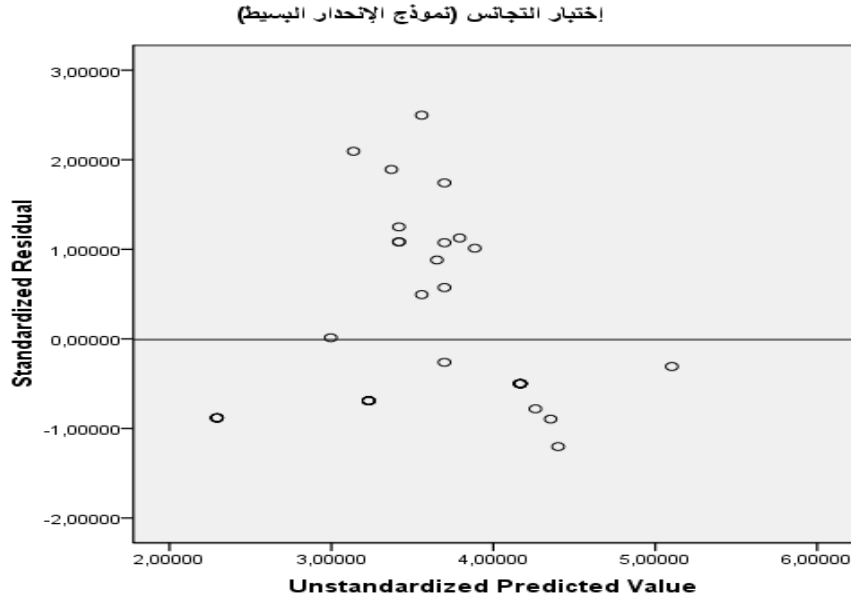
الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

Durbin Wastson	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	النموذج.	
1.617	.898 <sup>a</sup>	.807	.000 <sup>a</sup>	158.387	1	الانحدار	1
					38	الخطأ المتبقي	
					39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

03- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity)-: وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بعد التأكد من توفر شروط الانحدار ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) فإنه يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة، بلغت قوة الارتباط 89.9% و قوة الأثر  $R^2$  بلغت 80.7% .

و هذا يعني أن نسبة 80.7% من التغيرات الحاصلة في السلوكيات الاستباقية للعاملين تفسرها ممارسات إدارة الاحتواء العالي عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني ممارسات إدارة الاحتواء العالي تساهم بنسبة عالية في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة .

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي مباشر للتمكين في السلوكيات الاستباقية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي مباشر لمشاركة المعلومات في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات التطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي مباشر للمشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج F والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم

(20)

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت،

وقد بلغت مستويات الدلالة 0.000 لمتغير المشاركة بالمعلومات، و 0.000 لمتغير المشاركة بالعوائد.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية

للعاملين

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات التمطية Beta	المعاملات الغير تمطية		النموذج	
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B		
		,593	,540		,148	,080	ثابت Constant	1
4.333	,231	,104	1,671	,137	,076	,128	التمكين	2
3.373	,296	,000	8,965	,649	,063	,563	المشاركة بالمعلومات	3
3.507	,285	,285	-1,085	-,080	,056	-,061	ممارسات التدريب و التطوير	4
4.556	,219	,000	4,519	,380	,080	,360	المشاركة بالعوائد	5

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات Spss

أ. مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة)

01- التوزيع الطبيعي - إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test) - :

أي مدى توفر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار، للتأكد من ذلك حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي (SKewness) و (Kurtosis)، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن معامل الالتواء SKewness بلغ 0.92 و هو محصور بين 1 و-1، بينما معامل التفلطح Kurtosis بلغ 1.06 و هو محصور بين 3 و-3 و عليه البواقي المعيارية في نموذج الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(19) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد

Kurtosis			SKewness			البواقي المعيارية
الخطأ المعياري	درجة الحرية	إحصائيا	الخطأ المعياري	درجة الحرية	إحصائيا	
,733	40	1,064	,374	40	,922	

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss

02- الاستقلال الذاتي للبواقي (Durbin- watson) :

وتم اختبارها من خلال إحصائية (Durbin-watson) وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، و تؤكد قيمته التي بلغت 2.329 كما يوضحه الجدول رقم (20) و بمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم العينة 40 و عدد المتغيرات المستقلة 1. نجد أن  $du=1.285$  و  $dl=1.721$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(-4 < DW < 2)$  وإذا كان  $(2 < DW < du)$  و بالتالي فإن  $DW$  محصور بين 2 و 2.715 وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

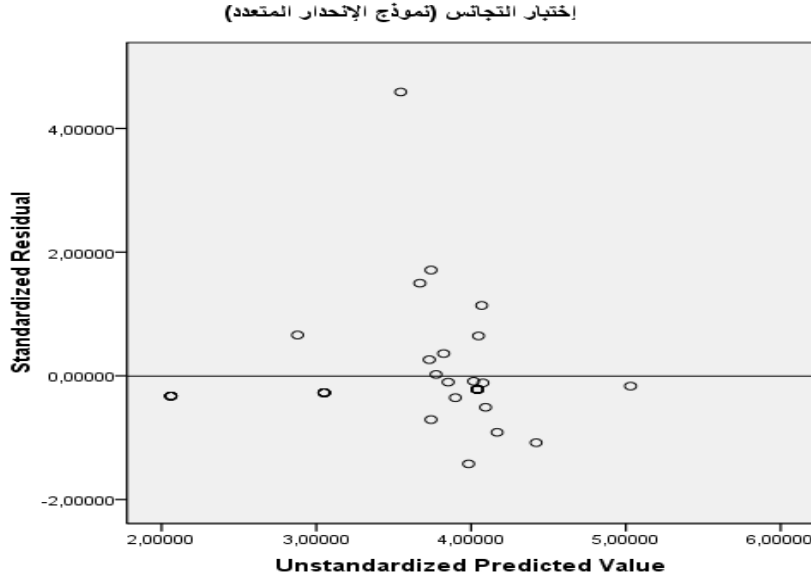
الجدول رقم (20) : نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

Durbin Wastson	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية	النموذج.	
						الانحدار	خطأ المتبقي
2,329	,972 <sup>a</sup>	,946	,000 <sup>a</sup>	152,292	4	الانحدار	1
					35	الخطأ المتبقي	
					39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss

03- اختبار تجانس البواقي - اختبار تباين ثبات التباين (Homoscedasticity): وهو ما يوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم (05): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر ( وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

04- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity)

وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول رقم (18)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 3.373 و 4.556 وهي أقل من 10، أما Tolerance فقيمته محصورة بين 0.219 و 0.296 لكل المتغيرات المستقلة وهي أكبر من 0.1، مما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multi colinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج المحصل عليها بالجدول رقم (18)، نلاحظ أن بعد التمكين ليس له أثر إيجابي مباشر في السلوكيات الاستباقية للعاملين فقد فاق مستوى دلالته 5% وبلغت قيمته 10.4% و بالتالي فإن الفرضية الأولى مرفوضة أي لا يوجد أثر إيجابي مباشر للتمكين في السلوكيات الاستباقية للعاملين. بالإضافة إلى أن بعد ممارسات التدريب و التطوير ليس له أثر إيجابي مباشر في السلوكيات الاستباقية للعاملين لأن

مستوى الدلالة يفوق 5% حيث بلغ 28.5% و بالتالي فإن الفرضية الثالثة مرفوضة، أي لا يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات التدريب و التطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

بينما بعد مشاركة المعلومات وبعد المشاركة بالعوائد لهما أثر إيجابي مباشر في السلوكيات الاستباقية للعاملين لأن مستوى دلالتهم أقل من 5% حيث بلغا 0.000 و بالتالي فإن الفرضية الثانية مقبولة، أي يوجد أثر إيجابي مباشر لمشاركة المعلومات في السلوكيات الاستباقية للعاملين. وكذلك الفرضية الرابعة مقبولة أي يوجد أثر إيجابي مباشر للمشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين.

حيث أن قوة العلاقة بين المشاركة بالمعلومات و السلوكيات الاستباقية للعاملين هي 64.9%، و قوة العلاقة بين المشاركة بالعوائد و السلوكيات الاستباقية للعاملين هي 38%. بينما أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي ككل تفسر ما قيمته  $R^2=94.6\%$ .



المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول سنتناول فيه تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى تفسير نتائج اختبار الفرضيات، في حين يتضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة

فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بممارسات إدارة الاحتواء العالي (التمكين، مشاركة المعلومات، ممارسات التدريب والتطوير، المشاركة بالعوائد)، فقد كانت مستوى ممارساتها عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي الكلي:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الممارس من قبل الإدارة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية عالي، حيث كانت الموافقة عالية لجميع مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المستجوبين أن الإدارة تشجعهم على إظهار أفضل ما لديهم مما يسمح لهم بتوليد أفكار إبداعية في مكان العمل.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن بعد المشاركة بالمعلومات جاء بدرجة عالية، إذ يؤكد المستجوبين على أن المعلومات التي يتحصلون عليها من طرف الإدارة دقيقة و واضحة و تكون في التوقيت المناسب، تجعلهم على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيهم فيها مفيد في العمل.
- وأكدت نتائج الدراسة أن درجة ممارسات التدريب و التطوير جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت الموافقة متوسطة لكل مؤشرات هذا البعد إذ يؤكد المستجوبين أن المؤسسة قليلا ما تتيح لهم فرص لتطوير مهاراتهم.
- بالإضافة إلى أن بعد المشاركة بالعوائد جاء بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة، حيث قليلا ما يشعر المستجوبون بالرضا على ما ينالونه من تقدير داخل المؤسسة عند قيامهم بعمل جيد.
- أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالسلوكيات الاستباقية للعاملين (تولي المسؤولية الابتكار الفردي السلوك الصوتي، الوقاية من المشاكل) فقد كانت عالية وفيما يلي توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين.
- أظهرت النتائج أن درجة تولي المسؤولية جاءت عالية، حيث كانت الموافقة في مؤشرين بدرجة متوسطة و موافقة عالية لباقي المؤشرات، فحسب تحليل إجابات المستجوبين نجد أن بعض الموظفين لا يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصعبة ولا يتحملون مسؤولية أخطاء فريق العمل.

- كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الابتكار الفردي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث كانت الموافقة عالية لكل مؤشرات هذا البعد، فالمستجوبين يقومون بتوليد أفكار إبداعية و يحرصون على شرحها في مكان العمل .
- أكدت نتائج الدراسة أيضا على وجود مستوى عال من السلوك الصوتي حيث كانت الموافقة عالية لكل مؤشرات هذا البعد، إذ يؤكد المبحوثين على أنهم يتحدثون دائما بأفكار جديدة و تغييرات في إجراءات العمل.
- بينت نتائج الدراسة وجود مستوى عال من الوقاية من المشاكل حيث كانت الموافقة عالية لكل مؤشرات هذا البعد، إذ يقوم المبحوثين بتوضيح كيفية حل مشاكل العمل التي تواجههم لزملائهم.
- وعلى العموم ومن خلال النتائج السابقة، يمكن القول أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة عالية، رغم أن بعض المبحوثين لم يوافقوا على وجود ممارسات التدريب و التطوير ، و المشاركة بالمعلومات . كما أن السلوكيات الاستباقية للعاملين في المؤسسة عالية .

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

- لا يوجد أثر إيجابي مباشر للتمكين في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة- .
- أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر إيجابي مباشر للتمكين في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بالرغم من أن المؤسسة تمنح الموظفين استقلالية في تحديد كيفية أداء عملهم و توفر لهم المعلومات اللازمة ليتخذوا قرارات تضمن جودة عالية في أداءهم إلا أنها لم تكن هي السبب في شعور الموظفين بتحمل المسؤولية و إتاحة حرية التصرف لأداء مهامهم بدرجة من الاستقلالية.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لمشاركة المعلومات في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة- .
- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي مباشر لمشاركة المعلومات في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، فكلما زادت مستويات مشاركة المعلومات زادت السلوكيات الاستباقية للعاملين بمعنى أنه عندما توفر الإدارة معلومات للموظفين هذا يساعدهم في نقل آراءهم حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل، بالإضافة إلى ضمان قدرتهم على المشاركة في صنع القرارات بالشكل السليم.

- لا يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات التدريب والتطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات التدريب و التطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، بالرغم من أن المؤسسة قامت ببعض التدريبات و تحسين للمهارات إلا أن هذا التدريب لم يكن سببا في تعظيم الاستفادة منه و تنمية مهاراتهم و قدراتهم على الابتكار لتطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل .

- يوجد أثر إيجابي مباشر للمشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي مباشر للمشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، فكلما زادت مستويات المشاركة بالعوائد زادت السلوكيات الاستباقية للعاملين من خلال أن الإدارة باعتمادها على نظام رواتب و أجور مفهوم وواضح للموظفين ومنحها لهم حوافز مرضية تتناسب مع مجهوداتهم فيقومون بتنفيذ أعمالهم بفعالية و البحث عن تقنيات و أساليب عمل جديدة .

### المطلب الثالث: الاقتراحات والآفاق لبحوث مستقبلية

#### الفرع الأول: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- من المهم منح العاملين في المؤسسة محل الدراسة الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بالشكل السليم من خلال تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- تعزيز عملية تبادل المعلومات باعتبارها واحدة من أسهل الطرق و أكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين، وضرورة توفيرها في الوقت المناسب و دقتها ووضوحها و تطابقها لاحتياجات العاملين.

- من المهم على المؤسسة محل الدراسة القيام بتصميم و إعداد دورات تدريبية تهدف إلى توعية العاملين و توجيههم و رفع مستوى إمكانياتهم و قدراتهم في التعامل مع متطلبات العمل و رفع مهاراتهم في حل مشاكلهم و تحفيزهم بشكل جيد.

- تعزيز الاهتمام أكثر بنظام المكافآت و الحوافز التشجيعية للعاملين بهدف تحسين آدائهم و مستوى إنجازهم للمهام المكلفين بها و تحقيق الأهداف.

- التحسين المستمر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في العينة المبحوثة لدورها الفعال الإيجابي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين.
- ضرورة العمل على دعم السلوكيات الاستباقية حتى تصل إلى مستوى متقدم.
- تشجيع الموظفين في مؤسسة قديلة على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة و ضرورة اعتماد مدخل إدارة الاحتواء العالي للعاملين و خاصة لذوي الأفكار المبدعة، بوصفهم وقود المؤسسة الذي يقود إلى التطوير و النجاح.
- تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين لمفهوم إدارة الاحتواء العالي وأبعادها بوصفه يمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغير بيئة العمل نحو الأفضل.
- ضرورة تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين في مؤسسة قديلة وإعطائهم شعورا إيجابيا على أن تقديمهم للمبادرات المختلفة المتعلقة بوظيفتهم باندماج عالي سيسهم بتحقيق النجاح على المستوى الشخصي و التنظيمي.

#### الفرع الثاني: الآفاق لبحوث مستقبلية

- أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عددا من النقاط التي يمكن أن تكون مجالا مفيدا للدراسة في المستقبل منها:
- نظرا لكون الدراسة الحالية تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي و السلوكيات الاستباقية للعاملين، نعتقد وجود أهمية علمية و عملية لدراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة التداخلية أو التفاعلية في هذه العلاقة.
  - التوسع في دراسة أبعاد أخرى من الممكن لم تغطيها هذه الدراسة .
  - العمل على دراسة ثقافة الاحتواء العالي و متطلبات توفير بيئة لإقامة وتعزيز ثقافة الاحتواء العالي.
  - دراسة أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام و القطاع الخاص.
  - مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في خلق الميزة التنافسية.
  - مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الأداء التنظيمي.

### ملخص الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ولقد اعتمدنا في إنجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة، والتي تحتوي على ثلاثة أقسام، القسم الأول والمتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية)، أما القسم الثاني يتعلق بممارسات إدارة الاحتواء العالي، في حين القسم الثالث يتعلق بالسلوكيات الاستباقية للعاملين، وكان هدفنا الإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة في: إلى أي مدى تعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟.

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسب المئوية وعلاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

- يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في السلوكيات الاستباقية للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

- لا يوجد أثر إيجابي مباشر لبعث التمكين وبعث ممارسات التدريب و التطوير في السلوكيات الاستباقية للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

- يوجد أثر إيجابي مباشر لبعث مشاركة المعلومات وبعث المشاركة بالعوائد في السلوكيات الاستباقية للعاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$ .

الخاتمة

خاتمة

من خلال ما تناولناه في هذه المذكرة اتضح لنا الأهمية البالغة لممارسات إدارة الاحتواء العالي ، حيث في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة، أضحى المؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم جودة عالية، ويتحقق ذلك من خلال تمكين الموارد البشرية ، وإعطائهم فرص حرية أكبر في صنع القرارات مما يساهم في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية لما تحتويه من خصائص و آليات تحفز هذا الأخير ، وبناء على كل ما سبق يتطلع هذا البحث بأن يكون احد البحوث التي قدمت إضافة في ميدان البحث العلمي بالنظر لتناول موضوعين هامين وحديثين في إدارة الموارد البشرية.

لقد تمكنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في بداية هذه الدراسة والتي تمثلت في وجود أثر مباشر لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي. واعتمدنا في هذه الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من الدراسات السابقة، متكونة من ثلاث محاور المحور الأول يشمل البيانات الشخصية الوظيفية ، المحور الثاني يشمل 20 عبارة تتعلق بالمتغير المستقل أما المحور الثالث يشمل 18 عبارة متعلقة بالمتغير التابع ، وقد تم التأكد منها عن طريق معامل الثبات والصدق، فأثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من متوسط حسابي، الانحراف المعياري، معاملات الانحدار ... لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وخلصت نتائج التقصي الميداني إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تمارس مؤسسة قديلة للمياه المعدنية إدارة الاحتواء العالي بمستوى عال .
- يعد التمكين و مشاركة المعلومات أكثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية .
- مستوى سلوكيات العمل الاستباقية بمؤسسة قديلة عال .
- تساهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية بنسبة عالية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- يساهم كل من مشاركة المعلومات و المشاركة بالعوائد في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
- لا يوجد أثر لكل من التمكين و ممارسات التدريب و التطوير في السلوكيات الاستباقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة على بعض الاقتراحات من أهمها تعزيز عملية تبادل المعلومات باعتبارها واحدة من أسهل الطرق و أكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين، وضرورة توفيرها في الوقت المناسب و دقتها ووضوحها و تطابقها لاحتياجات العاملين، تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة و ضرورة اعتماد مدخل إدارة الاحتواء العالي للعاملين و خاصة لذوي الأفكار المبدعة، بوصفهم وقود المؤسسة إلى يقود إلى التطوير و النجاح، كذلك من المهم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بالشكل السليم من خلال تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى ضرورة تنمية سلوك العمل الاستباقي لدى العاملين وإعطائهم شعورا إيجابيا على أن تقديمهم للمبادرات المختلفة المتعلقة بوظيفتهم باندماج عالي سيسهم بتحقيق النجاح على المستوى الشخصي و التنظيمي.

كما أوصت الدراسة بالتوسع في دراسة أبعاد أخرى من الممكن لم تغطيها هذه الأخيرة ، والعمل على دراسة ثقافة الاحتواء العالي ومتطلبات توفير بيئة لإقامة وتعزيز ثقافة الاحتواء العالي.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية :

#### أولاً: المجلات العلمية

- أسامة عبد السلام علي عبد السلام، و محمد سعيد عبد المطلب هلال. (2022). إدارة الاحتواء العالي و دورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 32 (03)، 375-451.
- إسماعيل سبيوكر، و نجلاء نجاحي. (2019). اهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية. (16)، الصفحات 43-54.
- أسيل نبيه رشدي حداد، و خالد خلف اللاني. (2021). أثر الرقابة الإدارية في أداء العاملين: الدور المعدل لإدارة الاحتواء العالي في دائرة الجمارك الأردنية. *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*، 10 (03)، 474-497.
- أمال قريط، و زواوي لعوج. (2023). تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين: دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، 06 (01)، 155-181.
- محمد تيفزة. (2017). توجهات حديثة في تقدير صدق و ثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي و تطبيقي. مجلة العلوم النفسية و التربوية، 04 (01)، 7-29.
- أمين محمد فوزي البردان. (2021). دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية. معهد الادارة العامة، 61 (4)، 933-993.
- باسم عبد الحسين. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، 257-280.
- حسين وليد حسين. (2018). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. *Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences*، 26 (09)، 144-167.
- حنان السيد احمد الدماطي. (2023). اثر السلوكيات الاستباقية في العمل على السيادة الاستراتيجية(دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات). المجلة العربية للإدارة(تحت النشر)، 46 (3)، 1-18.
- حنان بشته، و نعيم بوعموشة. (2020). الصدق و الثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان و المجتمع - جامعة بابل، 03 (02)، 117-133.
- خالد صبيح الهادي التهامي. (2020). العلاقة بين إدارة الاحتواء و الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا. 11 (04)، 67-112.
- خيرية عبد فضل الخالدي، فاضل راضي غباش الغزالي، و صدام كاظم محمد الخزاعي. (2018). الدور الوسيط للاحتواء العالي بين المساهمات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الهندسة، جامعة القادسية. مجلة الإدارة و الاقتصاد، 07 (27)، 128-164.
- رغد محمد خروفة، و صفاء إدريس عبودي. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء و المقاولاتية. المجلة العربية للإدارة، 40 (03)، 199-212.
- سناء مصطفى محمد أبو ليفة. (2016). علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول. المجلة العربية للإدارة، 36 (01)، 279-305.

- سهام أحمد محمد علوان. (2022). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (دراسة تحليلية). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية* ، 16 (06)، 1-130.
- شفا سالم السقا، ليلي حسام الدين شكر، و دنيا فاروق العجري. (2022). استعراض وتقييم لأدبيات السلوك الاستباقي. *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث* ، 8 (1)، 240-270.
- شيماء عبد الله عبد العال البطران. (2020). نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي و الدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. 11 (04)، 401-465.
- صالح محمد شحاتة، و أمين محمد أمين الغريايوي. (2023). توسيط السلوكيات الاستباقية للعاملين في العلاقة بين القيادة المشتركة و الاداء الابداعي للصناعات الالكترونية في جمهورية مصر العربية. *مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية* ، 60 (3)، 1-39.
- طاهر محسن منصور الغالي، و محمود شاكر عاشور المنصوري. (22 سبتمبر، 2016). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. *مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة* ، 11 (22)، الصفحات 39-74.
- عامر علي حسين العطوي، و كمال كاظم الحسيني. (جانفي، 2017). دور ثقافة ادارة الخطا في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين (دراسة تحليلية متعددة المستويات). *مجلة الغري للعلوم الادارية و الاقتصادية* ، 1-47.
- عبد الحق عليون، و صالح حميدات. (2022). أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق. *Algerian Scientific Journal Platform* ، 16 (03)، 304-322.
- عبد الستار ناجي، و محمد صبحي فرحان. (2017). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية* ، 03 (39)، 105-137.
- عبد الكريم علي إحسان، و عبد الله أنيس أحمد. (2023). دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من التنمر في مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية صحة صلاح الدين). *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية* ، 19 (64)، 454-471.
- عمار محمد عواد، و هشام عبد الله حمد عليان. (2022). ممارسات الاحتواء العالي و دورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة كركوك. *مجلة إقتصاديات الأعمال* ، 03 (04)، 195-222.
- عيسى يونس، سامية شينار، و عائشة عماري. (2021). العينة و أسس المعاينة في البحوث الاجتماعية. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية* ، 07 (02)، 528-539.
- غادة محمد عبد السلام، و هناء شححة السيد. (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين الشمس-دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية -جامعة عين الشمس (العدد الخامس و الأربعون (الجزء الرابع))*، 295-438.
- فاطمة بلقرع، نجاة بن يحيى، و محمد السعيد جوال. (2021). أثر الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجللفة. *مجلة التنظيم و العمل* ، 09 (03)، 102-119.
- فرج شعبان، و سعيدة شيخ. (2015). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات. *مجلة الاقتصاد و التنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية* (04)، 93-112.
- محمد بن سعد أبو حيمد. (2020). أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد و العشرون*، 631-654.
- محمد ثابت الكرعوي. (2018). تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين (دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل للخدمات الاتصالات النقالة). *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية* (23)، 1-26.

- محمد صالح. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي بإتصالات الجزائر. *مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية* ، 06 (01)، 123-148.
- نهي مجدي كامل الشعراوي. (2022). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 أكتوبر. *مجلة البحوث المالية و التجارية* ، 23 (03)، 359-406.
- نوال محمود النادي. (2021). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية عالية الاداء و النجاح (بالطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية). *المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية* ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، 2 (1)، 393-456.
- هند نعيم حوشي، و سولاف عبد القادر حميد. (2021). إدارة الاحتواء العالي و دورها في الانجراف الاستراتيجي. *مجلة أبحاث ميسان* ، 17 (34)، 290-318.
- ورد حسين فلاح، و عبد الله حسين كاظم. (2010). إدارة الاحتواء العالي و أثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية و الإقتصادية* ، 12 (01)، 85-96.

### ثانيا: الكتب

- Ihsan Jawad khadhim. (2021). *التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss*. العراق: Ministry of Health.
- جابر أحمد بسويوني. (2014). *الإحصاء العام*. الاسكندرية، كلية الزراعة سايا باشا، جامعة الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
- سليمان حسن أبو بدر. (2019). *استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الإجتماعية*. المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات.
- سهيل رزق دياب. (2003). *مناهج البحث العلمي*. غزة-فلسطين.
- فاطمة محمد صالح البدراني. (2019). *الابستمولوجيا (نظريات في تنمية الفهم و المعتقدات المعرفية)*. Al Manhal.
- مجيد الكرخي. (2014). *تخطيط و تقويم البرامج*. Dar Al-Manahej For Publis.
- محمد خليل عباس، محمد بكر نوفل، محمد مصطفى العبسي، و فريال محمد أبو عواد. (2006). *مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس*. دار المسيرة للنشر و التوزيع -عمان، الطبعة الأولى
- محمد عبد الحميد. (2004). *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*
- منذر الضامن. (2007). *أساسيات البحث العلمي*. دار المسير للنشر و التوزيع -عمان الطبعة 1.
- وليد عبد الرحمان الفراء. (1425 هجري). *مبادئ علم الإحصاء*.

### ثالثا: الرسائل الجامعية و الأطروحات

- حسين بشير ابو خشة الفتلاوي. (2021). *تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري دوائر مديرية الاحوال المدنية و الجوازات و الإقامة العامة)*، (الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني). رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني . قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة كربلاء.
- حسين صبيح محسن الكعبي. (2018). *تأثير التسييس التنظيمي على السلوك الاستباقي من خلال الدور الوسيط للعلاقات الاجتماعية(دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي معمل سمنت كربلاء)*. رسالة الماجستير في علوم ادارة الاعمال . قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.
- دينا باسم كمال الحسيني. (2016). *أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري، دراسة حالة مصرف الرافدين في العاصمة العراقية بغداد*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.

- زيتون نعمة زهد السعدون. (2018). إدارة الاحتواء العالي و تأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي :دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات و الكليات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير فب علوم إدارة الأعمال . قسم إدارة أعمال، العراق: جامعة كربلاء.
- سحر عباس كاظم الدجيلي. (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي و تأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية:دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية و المبيدات. رسالة ماجستير . كلية الادارة و الاقتصاد: جامعة كربلاء.
- سلام جعفر عزيز الأسدي. (2019). العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي و الأخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية و تأثيرها في جودة الخدمات التعليمية:دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق. أطروحة دكتوراه . فلسفة في علوم إدارة السياحة: الجامعة المستنصرية.
- محمود شاكر عاشور المنصوري. (كانون الأول, 2016). دور إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك :دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة البصرة ، 30 . جامعة البصرة.

## 2. المراجع الأجنبية

- *Mingshu Chen و Junrong Wang. (بلا تاريخ). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices on Proactive Behavior .Published by EDP Sciences.5-1 ،*

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة البحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية ، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة قديلة -بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن كل إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ(ة):

- أفتي جوهرة

إعداد الطلبة:

- شنشونة مني

- سيحي مایسة

السنة الجامعية 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث، لذا نرجو منكم التكرم

بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس ذكر  أنثى

2-العمر أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  تقني سامي

ليسانس  ماجستير

شهادات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة  من 15 سنة فأكثر

5- مجال الوظيفة الحالية: موظف  رئيس مصلحة

نائب مدير  مدير عام



المحور الثاني: العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي.

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بممارسات إدارة الاحتواء العالي، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب

لاختيارك.

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: التمكين</b>					
1					لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملتي.
2					تتوفر لدي المعلومات اللازمة حول عملي لاتخاذ قرار يضمن جودة عالية في أدائي.
3					تشجعتني إدارة المؤسسة على إظهار أفضل ما لدي.
4					تدعمني إدارة المؤسسة بكل ما أحتاجه في إنجاز عملي.
5					أعمل ضمن فريق عمل يتسم بروح التعاون.
<b>ثانياً: مشاركة المعلومات</b>					
6					تقدم لي الإدارة بشكل منتظم المعلومات الكافية حول طبيعة عملي.
7					المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة دقيقة وواضحة.
8					المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة تساعدني في أداء عملي.
9					توفر لي المؤسسة المعلومات بالتوقيت الذي يلاءم الاحتياج إليها.
10					نتلقى عادة ملاحظات على اقتراحاتنا من قبل الإدارة.
<b>ثالثاً: ممارسات التدريب والتطوير</b>					
11					تخضعني إدارة المؤسسة لدورات تدريبية وفقاً لمتطلبات العمل.
12					يتم تقييم التدريب الذي أتلقاه خارج المؤسسة.
13					أشعر بالرضا عن عدد برامج التطوير و التدريب المتاحة لي.
14					تتيح لي المؤسسة فرصة حقيقية لتطوير مهاراتي من خلال برامج التطوير.
15					تشجعتني المؤسسة على التعلم من الزملاء من خلال العمل الجماعي.
<b>رابعاً: المشاركة بالعوائد</b>					

					تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه.	16
					تعترف المؤسسة رسميا بمساهماتي الاستثنائية.	17
					الحوافز التي تقدمها المؤسسة لي مرضية وتتناسب مع مجهوداتي.	18
					أشعر بالرضا على ما أناله من تقدير عندما أقوم بعمل جيد.	19
					هناك فهم كامل لنظام الرواتب والأجور المعتمد في المؤسسة.	20

### المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالسلوكيات الاستباقية للعاملين:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد السلوكيات الاستباقية للعاملين على مستوى المؤسسة، والمرجو

وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	
<b>أولا: تولى المسؤولية</b>						
					أحاول إدارة وقتي لتحقيق التوازن بين الأعمال وضمان تنفيذها بفعالية.	1
					أقوم بالمشاركة في عمليات اتخاذ قرارات صعبة وفعالة.	2
					لدي خبرة سابقة في تنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة.	3
					اتخذ قرارات مستقلة و أتحمل نتائجها بشجاعة.	4
					أنا على استعداد لتحمل المسؤولية عن أخطاء فريق العمل والسعي لتصحيحها.	5
					أستجيب بفعالية للتحديات والفرص التي تتطلب تحمل المسؤولية.	6
<b>ثانيا: الابتكار الفردي</b>						
					أقوم كثيرا بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي.	7
					أحرص دائما على شرح الأفكار الجديدة في مجال العمل وطرحها للآخرين.	8
					أتعلم باستمرار باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات عملي.	9
					أبحث عن تقنيات وأساليب عمل جديدة وأطبقها في عملي.	10
<b>ثالثا: السلوك الصوتي</b>						
					أتحديث دائما وأشجع الآخرين في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم.	11
					أتحديث دائما بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.	12

					إني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيدا في العمل .	13
					أنقل رأيي حول قضايا العمل إلى الآخرين في مكان العمل، حتى لو اختلفت وجهات نظري مع الآخرين.	14
<b>رابعا: الوقاية من المشاكل</b>						
					أقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة في المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتا طويلا لتنجز.	15
					أحاول العثور على السبب الجذري لمشكلات العمل التي تواجهني.	16
					أقضي وقتا كبيرا في التخطيط أو تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في العمل.	17
					أقوم بتوضيح كيفية حل مشاكل العمل التي تواجهني للزملاء.	18

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على إفادتنا بمعلوماتكم القيمة

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

المؤسسة	الرتبة	اسم الأستاذ(ة)	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	أقطي جوهرة	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ	خان أحلام	02

الملحق رقم (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00301 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة قديلة للمياه المعدنية  
جمورة - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- متى شنشونة
- 2- مایسة سیاحی
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:  
"أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

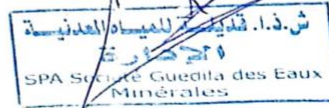
بسكرة في: 2024-03-12

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

HAYOUNI ABDENNOUR  
DIRECTEUR GENERAL



الملحق رقم (04): تصريح شرفي 1

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ...  
المسجل بكلية: ...  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: ...  
...

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: ...

إمضاء المعني بالأمر

الملحق رقم (04): تصريح شرفي 2

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيصر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..سياسي...مايسة.....

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 2.0.3.75.4.0.3.2.

الصادرة بتاريخ: 2018./11./27

والمكلف بإنجاز: منكرة ماستر

تحت عنوان: ...أثر ممارسات إدارة الاجتراء العالج في تعزيز السلوكيات

.....الاستراتيجية للعاملين.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024./05./25

إمضاء الطالب





