

## تأثير مخرجات العاملين في الاداء التشغيلي (\*)-دراسة أستطلاعية للمشروعات الصناعية الصغيرة

أ.د. غسان قاسم داود اللامي  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

م.م. يسرا ياسين لازم  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

### المستخلص:

يسعى البحث الى اختبار تأثير مخرجات العاملين (بالمشروعات الصناعية الصغيرة لمدينة بغداد) على ادائهم التشغيلي تطبيقاً لأنموذج جامعة كورنيل ومؤسسة جفتي للأبحاث. إذ اختيرت عينة تتألف من (١٦) مشروعاً صغيراً لتكون مجتمعاً لأجراء البحث مركزاً على عينة تتكون من (٨٠) عاملاً فيها. وأختبرت فرضيتين أساسيتين تؤكدان على علاقة وتأثير هذين المتغيرين بغية تأشير مدى قبول وتطبيق هذا النموذج في البيئة الصناعية العراقية وللمشروعات الصغيرة فيها.

### المقدمة:

تحتل المشروعات الصناعية الصغيرة أهمية بالغة في البنية الاقتصادية لمختلف دول العالم لدورها الحيوي في تكوين القيمة المضافة والناتج الصناعي، وتشغيل اليد العاملة وجذب رؤوس الاموال، وللأسهام في التصدير والتخفيف من الاستيراد وتوفير المنتجات للسوق المحلية بانسيابية أكبر من خلال تواجدها في المكان والزمان الاكثر ملائمة للمواطنين. وتمثل ادارة المورد البشري حقلاً جديداً في المشروعات الصغيرة في العراق لذا يأتي هذا الموضوع كأساس لأختيار البحث الحالي بغية تسليط الاضواء على أهمية ادارة الموارد البشرية في مثل هذه المشروعات وتأثيرها في تحقيق ادائها التشغيلي ويستمد البحث أهميته

(\*) بحث مستل من رسالة ماجستير ادارة الاعمال قدمت من قبل (يسرا ياسين لازم) وبإشراف (أ.د. غسان قاسم داود اللامي) الموسومة (أثر تطبيقات ادارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين في الاداء المنظمي للمشروعات الصناعية الصغيرة) جامعة بغداد/كلية الادارة والاقتصاد - ٢٠٠٧

من كونه يتناول مخرجات العاملين والاداء التشغيلي ومتغيراتها المتعددة في المشروعات الصناعية الصغيرة لمدينة بغداد.

يتكون البحث من أربعة فقرات تناولت الاولى المنهجية المعتمدة (المشكلة والاهداف والفرضية وأساليب التحليل) وتضمنت الفقرة الثانية الجانب النظري متناولاً الفقرات والمتغيرات ذات العلاقة بالبحث، وعرضت الفقرة الثالثة نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلها وتوصلت الفقرة الرابعة لجملة أستنتاجات وتوصيات.

### أولاً: منهجية البحث :

#### ١ - ١ مشكلة البحث

يعد العنصر البشري في المشروعات الصغيرة من المجالات المهمة التي قد لا يلقى من الاهتمام والعناية مثل رأس المال، والتكنولوجيا المستخدمة، والمواد الأولية، ومستلزمات الإنتاج الأخرى. وربما يعود السبب في ذلك لصعوبة إثبات دور العنصر البشري العامل في إنجاح هذه المشروعات أولاً، وكذلك صعوبة إثبات دور إدارة هذا العنصر البشري في تحسين أداء هذه المشروعات.

ركزت معظم البحوث التي تمت في الدول المتقدمة في هذا المجال على محاولة إثبات وجود العلاقة السببية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي في المشروعات الصغيرة (Collins & Allen, 2004) (Wright & Moynihan, 2003) وما يلفت النظر أن هذه البحوث لم تستطع الإثبات بصورة قاطعة العلاقة المباشرة ما بين المتغيرين الأنفي الذكر، مما حدا بالعديد من الباحثين إلى التعمق في البحث بهذا المجال وتأكيدهم على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموعة من مخرجات المورد البشري (مخرجات العاملين) والتي ستؤثر في الأداء التشغيلي لهذه المشروعات. عليه تركز مشكلة البحث:

"محاولة إثبات أنموذج للعلاقات السببية بين مخرجات العاملين والأداء التشغيلي في المشروعات الصناعية الصغيرة".

#### ١ - ٢ أهداف البحث:

يهدف البحث تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على ماهية مخرجات العاملين في المشروعات الصغيرة قيد البحث.

تشخيص مؤشرات الاداء التشغيلي في المشروعات الصغيرة.

بيان تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي لهذه المشروعات.

## ٣-١ منهج البحث :

اعتمد هذا البحث المنهج المسحي في جمع البيانات الميدانية فضلاً عن الأسلوب التحليلي في تحليل المعلومات وصولاً إلى الأهداف المرسومة للبحث .

## ٤-١ فرضيتنا البحث :

١-٤ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مخرجات العاملين و الأداء التشغيلي .  
٤-١ - ٢ تؤثر مخرجات العاملين في تحقيق أداء تشغيلياً إيجابياً للمشروعات الصغيرة.

## ٥-١ أساليب جمع المعلومات وتحليل البيانات :

اعتمد البحث على البيانات من العينة المختارة عن طريق استبانتيين تم استخدامهما من قبل فريق البحث التابع لجامعة كورنيل ومؤسسة جفتي للأبحاث والمؤلف (Collins Erickson & Allen, 2005). والمستلمة بصورة شخصية من رئيس فريق البحث البروفيسور Collins, Christopher وقد رُتبت فقرات الاستبانتيين بما تتلائم مع بيئة العمل العراقي، إذ صممت الاستبانة الأولى للعاملين في المشروعات الصغيرة وتحتوي على (31) سؤالاً ملحق (١) والاستبانة الثانية مصممة لمالكي ومدراء المشروعات الصغيرة وتحتوي على (٩) أسئلة كما مبين في الملحق (٢) والمتعلقة بتقويم الاداء التشغيلي للمشروعات التي يديرونها.

واستخدمت مجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية في تحليل البيانات وتبويبها وجدولتها وهي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة على الحاسبة الشخصية بالحزمة الإحصائية الجاهزة

## ٥-١ مجتمع وعينة البحث :

يمثل مجتمع البحث مجموعة المشروعات الصغيرة العاملة في الصناعات التحويلية في محافظة بغداد حصراً والبالغ عددها حوالي (٧٤٣٢) مشروعاً صغيراً.

<sup>١</sup> احتسب هذا الرقم بالاعتماد على نتائج الإحصاء الصناعي للمنشآت الصناعية الصغيرة للعام 2001 والصادرة من الجهاز المركزي للإحصاء / مديرية الإحصاء الصناعي. وذلك كما يلي :  
عدد المنشآت الصغيرة التحويلية في القطر / عدد المنشآت الصناعية الصغيرة في القطر \* عدد المنشآت الصناعية الصغيرة في بغداد.



ويعود اسباب الاختيار الى :

أهمية الصناعات التحويلية بالنسبة للاقتصاد القومي وللأفراد، إذ توفر الكثير من احتياجات المجتمع كالصناعات الغذائية، صناعة المنسوجات والألبسة الجاهزة، صناعة الأثاث، المنتجات الورقية والبلاستيكية،... مما دفع الباحث إلى اختيار هذا المجال ومحاولة مساعدتها في تحسين أدائها المنظمي.

الانتشار الجغرافي الواسع لهذا النوع من المشروعات وتوفرها في كل منطقة. التنوع الكبير في مجالات الصناعات التحويلية إذ تضم حوالي 68 صناعة مختلفة، مما يمنح المرونة والسهولة النسبية في توزيع الاستبانة. ونظراً لتجانس مجتمع الدراسة وبما يتماشى مع أهدافها مما حدا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لذا اختير (16) مشروعاً صغيراً بواقع ( 80 ) عاملاً يمثل العدد الكلي للمشتغلين في هذه المشروعات المختارة .

## ثانياً/الجانب النظري

### ٢-١ مخرجات للعاملين

تمثل مخرجات العاملين Employees Outcomes الحلقة الوسطية ما بين التطبيقات المختلفة التي تتبناها وتمارسها إدارة المنظمة ومخرجات الأداء المنظمي. وتمثل التطبيقات في مجال العنصر البشري العامل في المنظمة واحداً من أهم الميادين التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في إنتاجية العامل وكفاءته وبالتالي في مخرجات الأداء المنظمي. وإذا أخذنا بالاعتبار مدى تعقد السلوك البشري وتداخل العلاقات وتأثيرها وتأثرها بالبيئة المحيطة بها (المادية، والتنظيمية، والبشرية) يتضح لنا مدى أهمية الاهتمام بتطبيقات إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على أفضل المخرجات من المورد البشري.

إن معظم الدراسات والأبحاث التي طرحت في السنوات العشر الأخيرة في هذا المجال قد جاءت لتخفيف القلق الدائم الذي يشعر به العاملون في مجال إدارة الموارد البشرية على "عدم قدرتهم على إثبات أسهامهم في المشروع" (Drucker, 1954:P275) والذي أثاره مؤخراً (Tom Stewart) الذي وصف قادة الموارد البشرية بأنهم "غير قادرين على وصف أسهامهم في إضافة القيمة للمنظمة ماعداً بدلالة الميل، وبشكل كمي" (Stewart, 1996:P 105) فكانت

30112 / 69090 \* 16890 = 7432 تقريباً. واعتمدت هذه الطريقة لعدم توفر البيانات المفصلة والخاصة بمحافظة بغداد .

هذه الدراسات محاولة لتثبيت إن تطبيقات الموارد البشرية المتقدمة تؤدي إلى أداء منظمي أعلى.

أوضح (Huselid, 1995:P635-672) في دراسته إن مجموعة من تطبيقات الموارد البشرية والتي أشار إليها كنظم عمل عالية الأداء (High performance work systems) لها علاقة بمعدل الدوران، والأرباح المحاسبية والقيمة السوقية للمنظمة.

وأظهرت العديد من الدراسات علاقات إيجابية مماثلة ما بين تطبيقات الموارد البشرية والمقاييس المختلفة لأداء المشروع. فقد وجد (MacDuffie, 1995:P197-221) علاقة تطبيقات الموارد البشرية بالإنتاجية والجودة في عينته المأخوذة من مصانع تجميع السيارات في أنحاء مختلفة من العالم.

كما وجد كل من (Delery & Doty, 1996:P949-969) علاقات مهمة ما بين تطبيقات الموارد البشرية والربح المحاسبي لعينة من المصارف قيد الدراسة.

و وجد (Guthrie, 2001:P180-192) من دراسته لعينة من المنشآت في نيوزلندا إن تطبيقات الموارد البشرية في هذه المنشآت لها علاقة واضحة بمعدل الدوران والربحية.

غير أن الجدل بين الباحثين كان على العلاقة السببية بين تطبيقات الموارد البشرية والأداء المنظمي وكيف يمكن أن تؤثر هذه التطبيقات في الأداء، مما حدا بالكثير من الكتاب إلى البحث في فهم أفضل للعمليات التي من خلالها يمكن أن تؤثر تطبيقات الموارد البشرية في الأداء.

(Hutchison & et\_al, 2002) (Becker & Huselid, 1998:P53-101) إذ قام كل من (Dyer & Reeves, 1995:P656-670) بدراسة متعمقة في الأبحاث المتوفرة عن علاقة التطبيقات بالأداء واقترحا تقسيم مقاييس الأداء إلى أربع فئات هي:

الأولى: الأكثر قرباً لتطبيقات الموارد البشرية "مخرجات العامل" والمتعلقة بنتائج التطبيقات على العاملين كمواقفهم وسلوكهم لاسيما السلوكيات المتعلقة بالغياب ودوران العمل.

الثانية: الأقل قرباً لتطبيقات الموارد البشرية وهي "المخرجات التنظيمية" والتي تركز على المقاييس التشغيلية للأداء كالإنتاجية، والجودة، والتي لها علاقة وثيقة بالربحية.

الثالثة: الأقل بعداً عن تطبيقات الموارد البشرية وهي "المخرجات المالية/ المحاسبية" والتي تشير إلى مقاييس الأداء المالي الفعلي كالمصاريف، والعوائد، والربحية.

الرابعة: الأكثر بعداً عن تطبيقات الموارد البشرية وهي "المخرجات المستندة- إلى السوق" والتي تعكس موقع المشروع في السوق من خلال تقويم الأسواق المالية للمشروع وخاصة أسعار أسهمه والتغيرات فيه.

وتظهر المخرجات بشكل ترتيب سببي (Causal-Order) وكالاتي [تؤثر تطبيقات الموارد البشرية في مخرجات العامل، وبالنتيجة تؤثر في المخرجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر في المخرجات المالية والتي تؤثر في النهاية في المخرجات المستندة- إلى السوق]. ومن اجل التوضيح الدقيق للتأثير السببي لتطبيقات الموارد البشرية على الأداء المنظمي تظهر الحاجة للتعرف على كيفية تأثير هذه التطبيقات على كل من المخرجات الأكثر قرباً (مخرجات العامل) و الأداء المنظمي.

وتماشياً مع أهداف بحثنا وتطبيقاً لأنموذج جامعة كورنيل ومؤسسة جفتي للأبحاث تتضمن مخرجات العاملين الفقرات الآتية:

١- الالتزام للرؤساء .

٢- بذل الجهد والاستغراق .

٣- التعاون.

٤- الثقة بالإدارة

٥- النية لترك العمل .

٢- ١- ١- الالتزام

إن الالتزام قوة توجه سلوك الفرد ويبدو هناك إجماعاً على إن هذه القوة تعد وضع عقلي يعني إطار عقلي أو حالة سيكولوجية.

وقام كل من (Meyer & Allen 1991:P61-86) بتطوير نموذج للالتزام التنظيمي والمؤلف من ثلاثة مكونات، فلقد بين كل من (Meyer & Allen) على وفق نموذج الالتزام التنظيمي ذي المكونات الثلاثة. A Three- Component of Organizational Commitment، إذ يعكس الالتزام التنظيمي ثلاثة موضوعات وهي الارتباط العاطفي بالمنظمة، والكلف المدركة المصاحبة لترك المنظمة، والالتزام بالبقاء فيها. والتي يشار إليها بالمداخل الثلاثة الآتية:

مدخل الالتزام العاطفي، ومدخل الالتزام المستمر، ومدخل الالتزام المعياري.

الالتزام العاطفي (المؤثر): Affective Commitment



اقترح (Jaros, et-al, 1993:P951-995) بان الالتزام العاطفي هو الشكل الأكثر مناقشة من أشكال الارتباط بالمنظمة فقد يكون هذا لان الالتزام العاطفي يكون مصاحباً للمخرجات التنظيمية المرغوبة. وقد أشار الباحثون إلى بعض العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام العاطفي والتي يمكن إيجازها بالخصائص الشخصية كالعمر والجنس وسنوات الخدمة. (Kushman, 1992:P5-42) (Kaldenberg, et-al, 1995:P1355-1377) (Wahn, (Meyer & Allen, 1993:P538-551) (Tao, et-al, 1998:P198-205) (Hawkins, 1998) (Colbert & Kwon, 2000:P484-502) 1998:P256-266) والخصائص التنظيمية كالهيكل، الثقافة، السياسات التنظيمية الباعثة على الإحساس بالدعم المنظمي (Meyer & Allen, 1991:P61-86) فضلاً عن خبرات العمل.

#### الالتزام المستمر: Continuance Commitment

وهو الذي ينشأ عن إدراك للكلف الناشئة عن ترك المنظمة. إذ يتضمن الكلف المحتملة لترك المنظمة: الوقت، والجهد المبذول في اكتساب المهارات غير القابلة للنقل، وخسارة المنافع، والاضطراب لزعزعة استقرار الأسرة بسبب الانتقال إلى مكان آخر وقطع العلاقات الاجتماعية. (Allen & Meyer, 1990:P1-18) ، وتنقسم العوامل التي تؤدي إلى تطوير هذا النوع من الالتزام إلى قسمين وهي:

#### ① الاستثمارات: Investments

وتشير الاستثمارات إلى أفعال أو تصرفات قد تسبب خسارة محتملة إذا ما قرر الفرد ترك المنظمة. فعندما يدرك الفرد أن الانتقال إلى منظمة جديدة قد يسبب في خسارة منافع وامتيازات فإنه يقرر البقاء داخل المنظمة الحالية بدلاً من خسارة الاستثمارات.

#### ② بدائل التوظيف: Employment alternatives

إن إدراك الفرد بإتاحة البدائل وتوفرها سيكون له ارتباط سلبي مع الالتزام المستمر، إذ يكون العاملون الذين لديهم بدائل عمل متاحة التزام مستمر ضعيف من أولئك الذين لديهم بدائل عمل محدودة. (Meyer & Allen, 1991:P61-86)

#### الالتزام المعياري: Normative Commitment

يعكس هذا النوع من الالتزام شعوراً بالالتزام (الوفاء بالدين) للاستمرار بالعمل في المنظمة، فالعاملين ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بان المنظمة قد صرفت أما وقتاً طويلاً جداً أو أموالاً كثيرة في تطويرهم وتدريبهم وبذلك فهم يشعرون بالالتزام للبقاء مع

هذه المنظمة. (Allen & Meyer, 1990:P1- و Randall & Cote, 1990:P194-211) و (O'Reilly, et-al, 1991:P487-516) و (18) وهذا النوع من الالتزام يتطور على أساس أنواع محددة من الاستثمارات، على سبيل المثال لا الحصر، دفع أجور الجامعة، والأجور المترتبة على التدريب. (Meyer & Allen, 1991:P61-86)

### ٢ - ١ - ٢ بذل الجهد والمشاركة في العمل

يحظى مفهوم المشاركة باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب في المجال الإداري والمؤسسات الأكاديمية وحق الحكومات (Hales, 2000:P501-519) (Hoerr, 1990:P57) (Gallie, et-al, 2002) ، إذ أشاروا إلى إن مشاركة العامل Employee Involvement جزء مركزي في إدارة الموارد البشرية (Lindahl, 2002: P 23) بعد أن ثبت نجاح المنظمات التي تبنت النماذج الإدارية القائمة على العلاقات والتعاون كبديل عن النموذج الهرمي التقليدي القائم على توجيه الأوامر والرقابة المشددة. (Kanter, 1989:P85- 92) ، ويلاحظ في هذا الشأن استخدام المنظمات اليابانية لبرامج مشاركة العاملين بنجاح منذ وقت طويل. (Mills, 1958:P143-152) كما شاع استخدامه في منظمات الأعمال الأمريكية منذ السبعينات. (Kim, 2005: P 18) استجابة للحاجة الملحة لتحسين الأداء المنظمي لتلك المنظمات. (Hoerr, 1989:P56-62) (Blinder, 1989:P10) (Brucker, 1995:P15) (Schneider & Stepp, 1996:P5-11)

واتخذ مفهوم المشاركة مسميات عديدة ذات جوهر واحد استجابة للاتجاهات المختلفة فنجد أن: فرق العمل Team Works، دوائر الجودة Quality Circles (Lindahl, 2002:P23) (Hewitt, 2002: P4) المشاركة في صنع القرار Participation in decision \_making (Hewitt, 2002: P4) (Lawler, 1988:P197-204) ، الاستقلالية Autonomy (Lindahl, 2002, P23) إعادة الهندسة Reengineering، إدارة الجودة الشاملة TQM (Hodgetts, 1994:P2) كلها مصطلحات تعني في جوهرها المشاركة.

### ٢ - ١ - ٣ التعاون

تعريف التعاون Cooperation Definition :

يقصد بالتعاون Cooperation لغوياً بأنه "عملية اجتماعية ديناميكية تحصل في المجتمعات الإحيائية كالمنظمات، والتي ترجح فيها المنافع المتبادلة على مساوئ التزاحم (كالمنافسة). (Webster's, 1975: P 250)



ويعرف في أدبيات علم الإدارة بأنه (Deutsch, 1962, 1949) مدى اعتقاد الأفراد والجماعات بأنهم معتمدون على بعضهم البعض (Interdependence)، وعلى هذا الأساس أسهمت بحوث ودراسات عديدة في تطوير هذا المنظور، وأظهرت كيفية ارتباط الاعتماد المتبادل الهادف، والتفاعل Interaction، والمخرجات Outcomes مع بعضها البعض. و افترض (Deutsch, 1962) بان الأفراد يسعون لتحقيق أهدافهم بالدرجة الأساس، ومن خلال سعيهم هذا يتحدد كل من: مستوى إيمان الأفراد بان أهدافهم مترابطة، والكيفية التي يتفاعلون فيها فيما بينهم، وطبيعة المخرجات المترتبة على ذلك النوع من التفاعل، هذا يعني إن السعي لتحقيق الأهداف الشخصية من قبل الأفراد قد يؤدي إحدى الحالات الآتية:

تعزيز وإنجاح تحقيق أهداف الآخرين ← ويشار إليه بالتعاون.

عرقلة تحقيق أهداف الآخرين ← ويشار إليه بالمنافسة.

عدم التأثير في تحقيق أهداف الآخرين ← ويشار إليه بالاستقلالية.

يعتقد الأفراد بان أهدافهم مترابطة بصورة إيجابية، وهم يدركون بأن السعي لتحقيق الهدف الخاص يساعد في وصول الآخرين إلى تحقيق أهدافهم أيضاً، وبالتالي فإنهم يقومون بتبادل الموارد، والمشاركة في المعلومات، ومساعدة بعضهم بعضاً لانجاز العمل بفاعلية. و أشار العديد من الكتاب إلى أهمية فهم التعاون بدلالة مخرجاته، إذ يحصل التعاون عندما يرتبط الأفراد بعلاقات قوية في موقع العمل، وتكون هذه العلاقات حسنة بأذ ينجح هؤلاء الأفراد في تنفيذ المهام المطلوبة، وبالتالي فان مجموعة الأفراد هذه تتعلی من مجرد مجموعة (Group) إلى فريق فاعل (Effective Team) وبالتالي يظهر التعاون نتيجة اتحادهم وتعاونهم. (Stanne, Johnson & Johnson, 1999)

أهمية التعاون :The Importance of Cooperation

يعد التعاون أحد المخرجات السلوكية للعاملين (Employee's Outcomes) التي تؤثر وتتأثر بالمخرجات الأخرى كالالتزام والثقة والاستغراق في العمل، فضلاً عن تأثره بعدة عوامل كالفلسفة التي تحكم المنظمة، ونمط القيادة، وشبكة الاتصال، والتطبيقات الإدارية المستخدمة في الوحدات التنظيمية المختلفة ومنها تطبيقات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب، الإبقاء، والتعويض... (Stanne, Johnson & Johnson, 1999) ويحقق التعاون مدى واسعاً من الآثار النافعة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد العامل.

## ٢-١-٤ الثقة بالإدارة

تمثل الثقة داخل السلوك المنظمي احد المفاهيم المعقدة التي يعتقد بأنها مركز العلاقات الشخصية المتداخلة التي تميز المنظمات. (Tschannen-Moran & Hoy, 1998:P334-352) وبالتالي فإنها تجذب الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين التنظيميين الذين حاولوا تحديد ملامح هذا المفهوم وأسسها وأسبابه ونتائجه.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الثقة، ويعود السبب في ذلك إما لضعف التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في صنع الثقة، والثقة نفسها أو نتائجها، أو بسبب التداخل ما بين مفهوم الثقة وبعض المصطلحات المرادفة لها كالتعاون، والتنبؤ، والمخاطرة،... الخ. (الدوري وآخرون، 2001: 259).

ويرى كل من (Sitkin & Roth, 1993:P367-392) تقسيم الثقة إلى أربع فئات أساسية هي: الثقة كصفة شخصية، والثقة كسلوك، والثقة كصفة موقفية، والثقة كترتيب مؤسسي. وأشار (Hosmer, 1995:P379-404) إلى المداخل الأساسية للثقة هي: التوقعات الفردية، والعلاقات الشخصية المتداخلة، والتبادلات الاقتصادية، والهياكل الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية.

## ٢-١-٥ النية في ترك العمل

يشير الى المعنى الواسع لدوران العمل وكما جاء في تعريف دائرة شؤون العمل الأمريكية لعام (1972) إلى "الحركة الإجمالية للعاملين من مراكز استخدامهم وإليها".

هذا يعني أن دوران العمل يشمل حركة العاملين داخل المنظمة التي يعملون فيها وخارجها. أما (Price,1977) عرّف دوران العمل بأنه "درجة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للنظام الاجتماعي" وقد ركز هذا التعريف على الجوانب الأساسية الآتية:

دوران العمل يشمل حركة الأفراد من وإلى المنظمة.

دوران العمل لا يشمل فقط حركة العاملين بل كل الأفراد داخل المنظمات، كالطلبة عبر الحدود التنظيمية للمنظمات التربوية التي ينتمون إليها.

دوران العمل يشمل كلاً من الحركة الطوعية والقسرية للأفراد.

دوران العمل يستبعد الحركة الداخلية التي تؤدي إلى تغيير موقع الفرد داخل المنظمة من خلال النقل والترقية.

أما (Mobley, 1982) عَرَف دوران العمل بأنه "الانقطاع عن العضوية في منظمة ما من قبل فرد يستلم تعويضاً نقدياً من تلك المنظمة".

وعلى وفق هذا التعريف فان دوران العمل يكون إما طوعياً والذي يمثل: "الانفصال الذي يبنتره العامل من منظمة ما" أو غير طوعي (قسرياً) وهو الفصل الذي يتم بفعل المنظمة، أو الموت، أو التقاعد.

و أشار (Mobley, 1982) في مجموعة دراساته البحثية إلى انه من الناحية النظرية يمكن أن تكون المقاصد السلوكية للفرد (Behavioral Intentions) مؤشرات جيدة للسلوك المستقبلي. وقد تمت دراسة سبعة مؤشرات لدوران العمل من بينها النية لترك العمل، وقد استنتج (Mobley) انه عند ربط كل المتغيرات سوية فان "النية لترك العمل هي وحدها كان لها علاقة واضحة بدوران العمل" وفي دراسة لاحقة أشار (Mobley) إلى إن وجود النية لترك العمل يمكن أن يخدم (كمتغير موجز Summary Variable) يضم عدداً من متغيرات أخرى ذات علاقة بدوران العمل، وخلص Mobley إلى القول بان [تمثل النيات Intentions افضل المؤشرات للتنبؤ بدوران العمل].

وفي دراسة قام بها كل من (McFillen, Riegel & Enz, 1986) استخدموا فيها النية لترك العمل بدلاً من معدل الدوران الفعلي، بسبب أن القدرة على ترك العمل فعلياً تتأثر بشكل كبير بمدى استعداد العامل للمغادرة متى توفرت الظروف المناسبة.

وانسجاماً مع أهداف الدراسة يعرف دوران العمل على انه "التوقف الطوعي (أو النية للقيام بذلك) لعضوية فرد في مشروع ما ويحصل منه على مردود مادي مقابل ذلك العمل".

يركز هذا التعريف على النقاط الآتية:

① يمثل دوران العمل إحدى مخرجات العامل والمحصلة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تدعو العامل في النهاية إلى ترك العمل.

② إن وجود النية في ترك العمل تمثل مؤشراً أساسياً في دوران العمل.

③ يشمل دوران العمل التوقف الطوعي فقط ويستبعد الأشكال الأخرى من حركة العاملين في المنظمات.

٢ - ٢ الاداء التشغيلي : يعد الاداء من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والادبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للاداء بسبب تباين وتعدد الاغراض والاتجاهات ، مما ادى الى اختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على



اهداف الاداء المالي . في حين ركز آخرون على الاداء بمفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الاهداف المركبة بابعادها الكمية والنوعية. وتركز معظم الدراسات على اداء المشروعات الصغيرة بقياس الاداء المالي والتشغيلي اذ بين ( Fey , et.al, 2000 ) مؤشرين للاداء التشغيلي هما ( الانتاجية ، ودوران العمل الطوعي ) على اساس ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية ليس لها تاثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل انها تؤثر في الموارد الاخرى مثل راس المال البشري او سلوك العامل وبالتالي تؤدي الى خلق قوة عمل ماهرة ، محفزة ، وممكنة بما يؤثر في الاداء التشغيلي والذي سيؤثر بدوره في النتائج المالية ( Delery & Shaw , 2001 ) في حين اشار آخرون لمقاييس الاداء التشغيلي مثل الانتاجية ، والجودة ، وتقليل التلف (Wright ,et.al, 2004) واختار (Collins , 2004) مقاييس الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة بالاتي :-

- ١- رضا الزبون : ويمثل مفتاح النجاح المنظمي لانه الاساس في معاودة الزبون للتعامل مع المشروعات وهذا ما تحتاجه للبقاء والنجاح كما انه مقياسا مهما للاداء التشغيلي .
  - ٢- تطوير منتجات جديدة : وتتلخص باخذ فكرة معينة وتحويلها الى تصميم على الورق او في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها ، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الاسواق .
  - ٣- الجودة : يعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها كافة المشروعات لانه السبيل لارضاء الزبون والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع
- ثالثاً / عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلها
- ٣ - ١ نتائج استجابات افراد العينة المتعلقة بمخرجات العاملين: تتضمن هذه الفقرة عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث ومناقشتها والمتعلقة بمؤشرات مخرجات العاملين كما بينها الجدول (١):

جدول ( ١ ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمخرجات العاملين.

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	التزام الرؤساء	٣,٣١٧٥	٠,٨٥٧٣	٢٥,٨
٢	بذل الجهد والاستغراق	٤,٠٨٥٤	٠,٧٤٥٤	١٨,٢
٣	التعاون	٣,٨٥٤	٠,٢٢١	٥,٧
٤	الثقة بالادارة	٢,٩١٢٥	١,٠٤٥٧	٣٥,٩
٥	النية لترك العمل	٢,٥٠٨٣	١,١٩٧٧	٤٧,٧
٦	الوسط العام لمخرجات العاملين	٣,٣٣٥٥	٠,٣٠٩	٨,٩

نستخلص من الجدول النتائج الآتية :

ارتفاع الفقرات المتعلقة بالتزام الرؤساء، وبذل الجهد والاستغراق والتعاون اذ بلغت اوساطها الحسابية اعلى من الوسط المعياري البالغة قيمته (٣) وبلغت معاملات الاختلاف لهما ٢٥,٨% و ١٨,٢% على التوالي .

انخفاض الفقرتين الثقة بالادارة، والنية لترك العمل اذ انخفضت اوساطها الحسابية عن الوسط المعياري، وكانت معاملات الاختلاف لهما ٣٥,٩% و ٤٧,٧% وعلى التوالي .

وبصورة عامة بلغ الوسط الحسابي العام لنتائج السلوكية (٣,٣٣٥٥) ارتفاعاً عن الوسط المعياري.

### ٣-٢ نتائج استجابات أفراد العينة بالاداء التشغيلي

يبين الجدول (٢) الملامح العامة للأداء التشغيلي للمشروعات قيد الدراسة. وبحسب نتائج استجابات مدراء/مالكي تلك المشروعات.

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام للأداء التشغيلي

ت	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%
١	رضا الزبون	٤,١٨٧٥	٠,٦٦٦٣	١٥,٩
٢	تطوير منتجات جديدة	٤,٣٣٣٣	٠,٧٧٩٤	١٧,٩
٣	الجودة	٣,٩٣٧٥	٠,٨٠٠٢	٢٠,٣

يشير الجدول الى ارتفاع مستوى الاداء التشغيلي بمتغيراته الثلاثة في المشروعات قيد البحث، اذ سجل الاوساط الحسابية ارتفاعاً عن الوسط المعياري البالغ (٣)، وبانحرافات معيارية متقاربة وبلغ اعلى معامل للاختلاف لفقرة الجودة بنسبة ٢٠,٣% .

### ٣-٣ نتائج علاقات الارتباط بين مخرجات العاملين والاداء التشغيلي:

كانت معظم قيم معاملات الارتباط معنوية بين النتائج السلوكية للعاملين والاداء التشغيلي كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط SPERMAN بين مخرجات العاملين والاداء التشغيلي

ت	الإداء التشغيلي مخرجات العاملين	رضا الزبون	تطوير منتجات جديدة	الجودة	العلاقات المعنوية	
					العدد	الاهمية
١	التزام الرؤساء	٠,٧٧١ (**)	٠,٥٩٥ (*)	٠,٦٤١ (**)	٣	١٠٠%
٢	بذل الجهد والاستغراق	٠,٥١٣ (*)	٠,٥١٣ (*)	٠,٦٩٨ (**)	٣	١٠٠%
٣	التعاون	٠,٥٥٤ (*)	٠,٦٥٨ (**)	٠,٦٩٣ (**)	٣	١٠٠%
٤	الثقة بالادارة	٠,١٥١	٠,٣٠٧	٠,٣٩٤	-	-
٥	النية لترك العمل	٠,١١٤	٠,٠٢٠	٠,١٧٦-	-	-
٦	اجمالي مخرجات العاملين	٠,٥٦٨ (*)	٠,٥٧٧ (*)	٠,٥٧٠ (*)	٣	١٠٠%

(\*\*) مستوى معنوية ٠,٠١

(\*) مستوى معنوية ٠,٠٥

## تشير نتائج الجدول الى:

كانت العلاقات معنوية بين متغيرات التزام الرؤساء وبذل الجهد والاستغراق والتعاون مع مؤشرات الاداء التشغيلي وان اختلفت مستويات المعنويات لكل منها والتي كانت بمستوى (٠,٠١) مع خمسة مؤشرات بينما كانت بمستوى (٠,٠٥) مع اربعة مؤشرات. لم تظهر متغيري ( الثقة بالادارة والنية لترك العمل) كمتغيرات فرعية للنتائج السلوكية للعاملين أية علاقة معنوية مع الاداء التشغيلي فكانت العلاقة موجبة وضعيفة. كانت العلاقة عكسية ضعيفة بين النية لترك العمل والجودة مما تعني كلما انخفضت النية لترك العمل ارتفعت الجودة والعكس صحيح. كانت العلاقات معنوية بين اجمالي النتائج السلوكية مع مؤشرات الاداء التشغيلي الثلاثة مما تؤكد صحة الفرضية الاولى للبحث.

## ٣ - ٤ تأثير مخرجات العاملين بالاداء التشغيلي

كانت قيمة (F) المحسوبة لمخرجات العاملين أكبر من (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بدرجة حرية (١,١٤) وبالغية (٤٠٦٠) مما يعني التأثير المعنوي لمخرجات العاملين في الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة والتي تؤكد قيمة (P - Value) والتي تبلغ (٠,٠٠٥) والتي هي أقل من (٠,٠٥) مما تثبت صحة اختبار الفرضية الثانية للبحث ويوضح الجدول (٤) نتائج الانحدار الخطي البسيط لهذا التأثير.

## جدول ( ٤ )

نتائج الانحدار الخطي البسيط في تأثير مخرجات العاملين على كل متغير للأداء التشغيلي

المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	R2	F المحسوبة	P-Value
رضا الزبون	-0.063	1.355	0.274	6.652	0.022
تطوير منتجات جديدة	-0.075	1.405	0.286	7.004	0.019
الجودة	-0.172	1.310	0.278	6.731	0.021

قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,١٤) = ٤,٦٠



تشير المؤشرات آنفة الذكر الى:

تدل قيمة معامل بيتا (B) الى تغيير وحدة واحدة في المتغير المستقل ( مخرجات العاملين ) يتبعه زيادة بمقدار (١,٣٥٥) في رضا الزبون. كما تبين معامل التحديد المصحح (R2) تذبذب بنسبة ٢٧,٤% في رضا الزبون .

تدل قيمة معامل بيتا (B) البالغة (١,٤٠٥) الى ان تغيير وحدة واحدة في مخرجات العاملين يتبعه زيادة بمقدار (١,٤٠٥) في تطوير المنتجات الجديدة للمشاريع الصغيرة.

وتبين معامل التحديد (R2) الى تذبذب وحدة واحدة من مخرجات العاملين يتبعه تذبذب بنسبة (٢٨,٦%) في المتغير المعتمد ( تطوير المنتجات الجديدة).

وعند تغيير وحدة واحدة في مخرجات العاملين يتبعه زيادة بمقدار (١,٣١٠) في جودة المنتجات للمشاريع الصغيرة كما مؤشر لقيمة معامل بيتا (B) ، وعند تذبذب وحدة واحدة في المتغير المستقل يتبعه تذبذب بمقدار (٢٧,٨%) في المتغير المعتمد ( الجودة).

#### رابعاً / الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

يؤدي الاهتمام بمخرجات العاملين الى تحسين الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة بشكل كبير.

أشارت العلاقات المعنوية بين متغيرات البحث الى النتائج الايجابية لألتزام الرؤساء وبذل الجهد والاستغراق والتعاون في زيادة الاداء التشغيلي للمشروعات .

تؤثر مخرجات العاملين على مجمل الاداء التشغيلي للمشروعات الصناعية الصغيرة.

ظهور العلاقات الضعيفة بين النية لترك العمل والاداء التشغيلي الذي يعود للظروف الاستثنائية والصعوبات التي يعيشها العاملون بشكل عام فضلاً عن التأثيرات السلبية التي أدت الى قيام المشروعات الصغيرة بتقليص نشاطها بشكل كبير .

##### التوصيات:

العمل على تحسين اداء المشروعات الصناعية الصغيرة جراء الاهتمام بادارة العاملين وعدها أحد المفاتيح الاساسية لنجاحها.

ظرورة تحسين مسارات ادارة موارد البشرية في المشروعات الصغيرة وفق أسس نظامية ومنتظمة بغية تعزيز الألتزام والثقة وبذل الجهود والتعاون فيما بين العاملين.

تطوير مجموعة من المعايير المهنية التي تساعد في ادارة العاملين داخل المشروعات الصغيرة ومن هذه المعايير:

أ - المساعدة في تمكين العاملين لمراقبة عملهم وأداءهم.  
ب - النظر للعاملين بوصفهم خبراء في مجال عملهم وأعتبارهم أساس لأنجاز العمل بشكل صحيح.

٤ الاسهام في أنشاء مكاتب العمل ذات الخبرة الرصينة في مجال أستقطاب العاملين وأختبارهم وأعدادهم بغية تيسير عملية الاختيار من قبل المشروعات الصغيرة.

#### المصادر

#### Books

Mobley, William H .,(1982):Employee Turnover:Causes,Comsequences & control, New York,,Addision-Wesley Publishing company ,Inc.

Nickels, William,G.,Mchugh,James.M.&Mchugh,Susan.M.,,(2002):Understanding Business,6th ed., McGraw-Hill, New York.

Webster, Merriam,(1975): Webster New collegiate Dictionary, G.&C. , MerriamCompany, Springfield,Massachusetts,U.S.A.

#### Periodicals & Journals

Becker,B.E.&Huselid,M.A.,(1998):"High performance work systems and firms performance: synthesis of research and managerial implications",Research in Personnel and Human Resource Management ,vol.16.pp:53-101.

Blinder,A.,(1989):"What to boost productivity? Try giving workers a say", Business Week, April 17, pp.10.

Brucker,D.,(1995):"Spurring on re-engineering:.,Fortune,June,pp:15.

Delery,J.E.and Doty,D.H.,(1996):Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performence,Academy of management Journal,39,pp:802-835.

Delery,J.E. and Shaw,J.D.,(2001):"The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension", Research in personnel and Human Resource Management,20,pp:165-197.

Deutsch,M.,(1962):"A theory of cooperation and competition" Human Relations,2,129-152.



- Dyer, L. & Reeves, T., "HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go", *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp:656-670.
- Fey, C.F. & Bjorkman, I. and Pavlovskaya, A., (2000): "the effect of human resource management practices on firm performance in Russia", *International Journal of Human Resource Management*, 11, pp:1-18.
- Guthrie, J., (2001): "High Involvement work practices, turnover, and productivity, Evidence from New Zealand", *Academy of management Journal*, 44, pp:180-192.
- Hales, C., (2000): "management and Empowerment programmes", *Work Employment and Society*, 14 (3), September: pp:501-519.
- Hodgetts, Richard M., (1994). "Quality Lessons from Americas Baldrige Winners", *Business Horizons* (July/Aug., pp:74-79.
- Hoerr, J., (1990): "The strange bedfellows backing workplace reform", *Business Week*, April, 30, pp:57.
- Hosmer, L.T., (1995): "Trust the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of management Review*, 20(2), pp:379-404.
- Huselid, M.A., (1995): "The impact on human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), pp:635-672.
- Kanter, R., (1989): "The new managerial work", *Harvard Business Review*, 67(6), pp:85-92.
- Lawler, E.E., (1988): "Choosing an involvement strategy", *The Academy of management Executive*, 1(3), pp:197-204.
- Macduffie, J.P., (1995): "Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the word auto industry" *Industrial and labor Relations Review*, 48, pp:197-221.
- Mcfillen, James, Riegel, Carl & Enz, Cathy, (1986): "Why restaurant managers Quit (and how to keep them)" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Nov.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991): "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource management Review*, 1(1), pp:61-86.
- Mills, T., (1958): "Europe's industrial democracy: An American response", *Harvard Business Review*, November-December, pp:143-152.



- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. F., (1991): "people and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person- organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, pp:487-516.
- Randall D.M. & Cote, J.A., (1990): "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupation*, 18, pp:194-211.
- Schneider, Thomas J. & Stepp, John R., (1996): "The Evolution of U.S. Labor-management Relations", *Looking Ahead*, 18:1, pp:5-11.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L., (1993): "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust", *Organization Science*, 4(3), pp:367-392.
- Stanne, M.B., Johnson, D.W. & Johnson, R.T., (1999): "Does competition enhance or inhibit motor performance: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.
- Stewart, T., (1996): "Taking on the last bureaucracy", *Fortune*, 133(1), pp:105-108.
- Tschannen-Moran, M.K., (1998): "Trust in school: a conceptual and empirical analysis", *Journal of Educational Administration*, 36(4), pp:334-352.
- Researches & Work papers
- Collins Christopher, Ericksen, Jeff & Allen, Mathew, (2004), "Human Resource management practices & firm performance in small business: A Research prepared by Cornell Research Team, Des. 2004, Cornell University & Gevity Instate, U.S.A.
- Harter, James K., Schmidt, Frank L. & Keyes, Corey L.M. (2002), "Well-Being in the workplace and its Relationship to Business Outcomes", Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hewitt, Patricia, (2002), "High performance workplace: the role of employee involvement in a modern economy", A discussion paper, dti [Department of Trade and Industry], July.
- Hutchison, S., Kinney, N. & Purcell, J., (2002), "Bringing policies to life: discretionary behavior and the impact on business performance", paper presented at the Bath conference, University of Bath School of Management, 10-11 April.
- Wright, Patrick M., Gardner, Timothy M., Moynihan, Lisa M. & Allen, Mathew R., (2004) "The Relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order", A Research prepared by Cornell Research Team, Cornell University & Gevity Instate, U.S.A.
- Thesis

Lindahl, Marlene, (2002): "Work Absence Related to the psychosocial work environment", M.A. degree, Master of International management, Coteborg University.

ملحق (1)

م/استمارة استبانة مخصصة للعاملين

الاخ العامل في المشروع:

ان هذه الاستمارة معدة للتعرف على شعورك تجاه المشروع الذي تعمل فيه وايماننا منا باهمية اراء العاملين وشعورهم فاننا سنحاول من خلال هذه الاستمارة تحديد معتقداتك على المشروع .

الرجاء وضع علامة (√) في الفراغ الذي يعبر عن مدى اتفاقك مع العبارات التالية:

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
١	ساكون سعيدا اذا قضيت بقية حياتي المهنية في هذه الشركة					
٢	استمع بالكلام عن هذه الشركة مع اشخاص من خارجها .					
٣	اشعر فعلا ان مشاكل هذه الشركة هي مشاكل الخاصة .					
٤	اشعر بارتباط عاطفي بهذه الشركة .					
٥	هذه الشركة تعني لي الكثير .					
٦	اعتبر انجاز عملي الشيء الاكثر اهمية بالنسبة لي .					
٧	في كل فعالياتي اليومية احاول ان اظهر بان تادية العمل بشكل صحيح الاهم عندي .					
٨	قدر الامكان احاول تلبية كل طلبات الزبائن .					
٩	انا اعلم لضمان كون الزبائن يحصلون على افضل خدمة ممكنة .					
١٠	انا اعتقد ان تقديم خدمة جديدة وفي وقت مناسب امر مهم في عملي .					
١١	بشكل عام انا معروف بتقديمي خدمة ممتازة للزبون .					
١٢	انا دائما اساعد الاخرين الذين تغيّبوا وعادوا الى العمل .					
١٣	اساعد العاملين الذين يعانون من عبء العمل الكبير .					
١٤	اساعد في توجيه العاملين الجدد في الشركة .					
١٥	ارغب في مساعدة الاخرين الذين يعانون من مشاكل تخص العمل .					
١٦	انا مستعد دائما لتقديم يد العون للعاملين المحيطين بي .					
١٧	انا دائما اقدم العون الكامل للعاملين الاخرين في الامور المتعلقة بالعمل .					
١٨	انا عادة ما اشعر بانني اتنافس مع العاملين الذين يعملون معي .					
١٩	انا انظر بازدراء الى الاشخاص الذين لا يحاولون ولا يعملون بشكل جيد مع الاخرين .					
٢٠	انا دائما اقدم المعلومات المهمة الى العاملين الاخرين في قسمي .					
٢١	انا دائما متعاون مع العاملين عندما يرتكبون اخطاءا .					
٢٢	ساكون سعيدا جدا في قضاء بقية حياتي المهنية اعمل مع مديري الحالي .					
٢٣	انا اشعر فعلا بان مشاكل مديري هي مشاكل ايضا .					
٢٤	ان العمل مع مديري له معنى كبير لي .					
٢٥	انا اشعر بارتباط عاطفي بمديري .					
٢٦	ساكون سعيدا في ترك المجال لمديري بان يكون له كامل السيطرة على مستقبلي في هذه الشركة .					
٢٧	انا اتمنى فعلا ان اجد طريقة مناسبة لمراقبة مديري عن كثب .					
٢٨	اشعر بالارتياح تجاه الطريقة التي يتعامل بها مديري مع					



				المشكلة التي تؤثر بي حتى لو لم استطع تحمل تصرفاته .	
				اطلع لترك هذه الشركة خلال السنة القادمة .	٢٩
				سأبحث بشكل جدي عن رب عمل جديد خلال السنة القادمة	٣٠
				عادة ما افكر بترك هذه الشركة .	٣١

## ملحق (٢)

م/استمارة استبانة مخصصة لمالكي/مدراء المشروعات

الاخ صاحب او مدير المشروع:

نشكر لكم مقدما مشاركتكم في هذا البحث .

الرجاء الاجابة على هذه الاستمارة بصدق وموضوعية قدر الامكان .

ان الزبائن راضون عن مستوى اداء هذه الشركة .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

تبذل الشركة جهدا واضحا في ارضاء زبائننا .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

يمكن ان احدد مستوى رضا الزبائن مقارنة بالسنوات الماضية ومع الشركات المنافسة لنا .

منخفض جدا	منخفض	نفس الشيء تقريبا	افضل قليلا	افضل كثيرا
-----------	-------	------------------	------------	------------

تبذل الشركة جهودا واضحة من اجل تقديم منتجات جديدة للزبائن .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

تبتكر الشركة اساليب جديدة في تقديم منتجاتها وخدماتها .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

قامت الشركة بادخال تحسينات عديدة على منتجاتها مقارنة بالسنوات السابقة ومع الشركات المنافسة لها .

قليل جدا	قليل	نفس الشيء تقريبا	افضل قليلا	افضل كثيرا
----------	------	------------------	------------	------------

ان ارتفاع نسبة مبيعات الشركة يعود الى نوعية منتجاتنا .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها للزبائن بشكل كبير .

لا اتفق دائما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق دائما
---------------	---------	-------	------	------------

تبدو نوعية منتجاتنا مقارنة بالسنوات السابقة ومع الشركات المنافسة لنا .

رديئة جدا	رديئة	نفس المستوى	افضل قليلا	افضل كثيرا
-----------	-------	-------------	------------	------------