مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: دور نظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين "دراسة ميدانية على شركة MTN للاتصالات الخلوية"
اسم الكاتب: لما حسن بدر، أ.د. أسامة نايف الفراج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7496
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:12 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 1- 2025 : 1 -18

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 1- 2025 : 1 - 18

دور نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين
"دراسة ميدانية على شركة MTN للاتصالات الخلوية"

لما حسن بدر[1]، أسامة نايف الفراج[2]

1. باحثة أكاديمية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق
lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy
2. أستاذ دكتور، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق
Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين. وهو ما سيتم بحثه عن طريق الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في ضوء المجتمع المدروس الذي يشتمل على العاملين في الإدارات التنفيذية في شركة MTN، فقد أخذت عينة عشوائية بسيطة ووزعت استبانة على (115) موظفاً واستردت (92) استبانة، وحللت عبر البرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر معنوي وإيجابي لممارسات نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنظمة العمل عالية الأداء بما يضمن تمكين السلوك الاستباقي لدى العاملين، وينعكس إيجاباً على أداء الشركة.

الكلمات المفتاحية: نُظم العمل عالية الأداء، السلوك الاستباقي، شركة MTN

تاريخ الايداع: 2023/2/20
تاريخ النشر: 2023/4/24



حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

The Role of High Performance Work Systems in Enhancing Proactive Behavior of Workers

A field Study on MTN Cellular Communications Company

Lama Hasan Badr [1], Oussama Naif Alfarraj [2]

1. Academic researcher, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University lama10.badr@damascusuniversity.edu.sy

2. Professor, Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University
Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

Received: 20/2/2023
Accepted: 24/4/2023

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract

The study aimed to test the role of high-performance work systems in enhancing the proactive behavior of workers. This will be discussed by relying on the analytical descriptive approach in the light of the studied community, which includes workers in the executive departments of MTN Company. Where a simple random sample was taken and a questionnaire was distributed to (115) employees, and (92) questionnaires were retrieved and analyzed through the SPSS statistical program. The study achieved a set of results, the most important of which are:there was a significant and positive effect of high-performance work system practices in enhancing the proactive behavior of the company's employees. The study recommended the need to strengthen the application of high-performance work systems to ensure that the proactive behavior of workers is enabled, and that reflects positively on the company's performance.

Keywords: High-Performance Work Systems, Proactive Behavior, MTN Company

المقدمة: Introduction

في ظل اشتداد ظروف المنافسة في مجالات كثيرة وتوسع الأعمال عالمياً، باتت منُظمات اليوم تواجه العديد من التحديات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار (النادي، 2021). وبسبب الضغط المتزايد لتحويل العمل نحو اللامركزية والمرونة والابتكار المستمر، أصبحت المنُظمات بحاجة إلى عاملين استباقيين مستعدين لاتخاذ سلوكيات لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة (Arefin, 2015) وكون المورد البشرى أحد أهم الركائز والدعائم لنجاح تلك المنُظمات، فبإمكانها مواجهة هذه التحديات من خلال أنُظمة وممارسات العمل عالية الأداء، التي لها أهمية في تعزيز السلوكيات المرغوبة بين الموظفين، وتعزيز استباقية القوى العاملة لديهم، حيث بات للسلوك الاستباقي دور متزايد الأهمية في الابتكار، وتحسين الظروف الحالية بدلاً من التكيف معها، مما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي (Martín, Llusar, Puig, & Tena, 2017).

1. الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة **(الأمير و الطائي، 2022)** بعنوان: "**دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي**" إلى اختبار دور رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، وتم تحليل العلاقة بينهما من خلال أراء عينة من العاملين شملت (145) مبحوثاً، تم توزيع استبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة. الخبرات. المهارات. القدرات) وسلوك العمل الاستباقي بأبعاده (الوقاية من المشاكل. صوت العامل. الإبداع الفردي. تحمل المسؤولية.

وهدفت دراسة **(مرزوق و البزاوي، 2020)** بعنوان: "**أثر نُظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ**"

إلى التحقق من أثر نُظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي، شملت الدراسة عينة قدرها (242) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية العامة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات نُظم العمل عالية الأداء والالتزام التنظيمي، ووجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد نُظم العمل عالية الأداء (تصميم الوظيفة، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، القيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي للعاملين ككل.

الدراسات الأجنبية:

وهدفت دراسة **(Martín, Llusar, Puig, & Tena, 2017)** بعنوان: **"العلاقة بين أنُظمة العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي للموظف"**

هذه الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية حول كيفية تأثير أنُظمة العمل عالية الأداء على استباقية الموظف. وقد تم إجراء الدراسة على عينة من المديرين والموظفين في (102) شركة تعمل في مجال الخدمات الاحترافية في إسبانيا، لمعرفة كيفية مساهمة هذه الأنُظمة في تعزيز السلوكيات الاستباقية للموظفين من خلال متغيرين تحفيزيين: اتساع دور الكفاءة الذاتية والتوجيه المرن. وقد خلصت الدراسة إلى أن أنُظمة العمل عالية الأداء تلعب دوراً هاماً في تعزيز سلوكيات العاملين الاستباقية.

كما وهدفت دراسة **(Arefin, 2015)** بعنوان: **"نُظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي: الدور الوسيط للتمكين النفسي"**

هذه الدراسة إلى توضيح كيف تؤثر نُظم العمل عالية الأداء في السلوك الاستباقي للعاملين في ظل وجود التمكين النفسي كمتغير وسيط، حيث اعتمدت الدراسة على استبيان شمل عينة من (247) موظفاً يعملون في ثلاثة شركة خاصة لصناعة الأدوية في بنجلاديش، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأنُظمة العمل عالية الأداء (التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) في السلوك الاستباقي، وأنّ التمكين النفسي للعاملين له تأثير إيجابي في إظهار السلوكيات الاستباقية لدى العاملين.

- **موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في كونها تناولت البحث في نُظم العمل عالية الأداء وارتباطها بالسلوك الاستباقي للعاملين، حيث لم تجد الباحثة وضمن حدود مراجعتها للدراسات الأدبية أي من الدراسات السابقة العربية، قد تناول الموضوع ولاسيما من ناحية دور هذه النُظم عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي، بالإضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة، فالدراسة الحالية تطبق في البيئة السورية، بينما طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة.

2. مشكلة البحث:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالاضطراب وعدم الاستقرار، وهذا يفرض عليها الخوض في المخاطر ومحاولة استكشاف الفرص واستغلالها في تطوير تقنيات ومنتجات جديدة ودخول أسواق جديدة بشكل أسرع من نظرائها، ولتحقيق ذلك ينبغي تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين لديها، ودفعهم لتحديد المشكلات وحلها بطرق ابتكارية وباندفاع ومبادأة، تمكنها من تحقيق أهداف تنافسية مستدامة، وكون المنُظمات تعتمد بشكل عام في تحقيق أهدافها على سلوك الأفراد العاملين لديها ومدى قدرتهم على المساهمة الفعالة في نجاحها وبقائها، لذلك يتوجب عليها أن تولي اهتماماً دقيقاً لأفضل أنُظمة إدارة الموارد البشرية

والممارسات التي تقوّي هذه الأصول وتعزز مهاراتها واستباقيتها، وهذا ما يتبلور في نُظم العمل عالية الأداء. لذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة عبر التساؤل الرئيسي:

ما هو دور نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للأفراد العاملين في شركة (MTN) للاتصالات الخلوية؟

3. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مفهومي نُظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي.
- تحديد دور نُظم العمل عالية الأداء المتمثلة بـ (التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، نظام الحوافز والتعويضات) في تعزيز السلوك الاستباقي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

4. أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة في أثراء المعرفة حول مفهومي نُظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي، نتيجة ندرة الأبحاث حول العلاقة بين نُظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي، وبذلك سيكون هذا البحث مرجعاً لبحوث مستقبلية بهذا الخصوص، وانطلاقة لسلسلة مواضيع أخرى لم تدرس بعد.
- الأهمية العملية: تكمن أهمية البحث العملية في كونه يتناول أحد الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات الخلوية وهي شركة MTN والتي ساهمت في الاقتصاد الوطني لفترة طويلة وحتى الآن، إلا أن الظروف الحالية والاضطرابات العديدة التي تحيط ببيئة الأعمال والتحديات التي تواجهها نتيجة الأزمة في سورية أدت إلى تراجع نموها، ولكي تنهض من جديد وتزدهر عليها انتهاج ممارسات استراتيجية حديثة في إدارتها لمواردها البشرية، فمن خلال تنفيذ أنظمة عمل عالية الأداء، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل تحفز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة وتعزز سلوكهم الاستباقي لحل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق معدلات عالية في الأداء وزيادة البقاء والنجاح للمنظمة.

5. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: نُظم العمل عالية الأداء
- المتغير التابع: السلوك الاستباقي

6. فرضيات البحث:

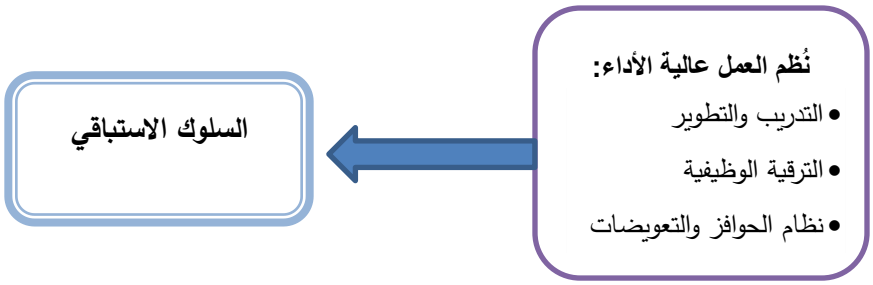
الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة. ويتفرع عنها الفروض الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والتعويضات في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة.

7. نموذج البحث:

بناء على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية وضعت الباحثة النموذج الآتي الذي يلخص شكل العلاقة بين المتغيرين:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



من إعداد الباحثة، (2023)

8. محددات البحث:

- محددات موضوعية وتتمثل في دراسة دور نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين.
- محددات مكانية تتعلق باقتصار البحث على شركة (MTN) للاتصالات الخلوية في دمشق.
- محددات زمانية تتعلق بإجراء البحث عام 2022

9. منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الدور الذي يمكن أن تلعبه نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين.

الإطار النظري: Theoretical Background

أولاً: نُظم العمل عالية الأداء: المفهوم والأهمية:

تؤكد الدراسات العلمية المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ضرورة التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً أو حزمة واحدة، وأن لا يتم التعامل مع كل ممارسة على حدة بشكل منفصل أو منعزل لما لذلك من تأثير إيجابي على الإنتاجية والأداء التنظيمي ونظام التطوير الريادي في المنُظمات (Marin-Garcia & Tomas, 2016). وهذا ما أطلق عليه نُظم العمل عالية الأداء أو نُظم العمل عالية الالتزام، حيث وصفها (Huselid,1995) لأول مرة بأنها نُظم العمل عالية الأداء (High performance work systems).

فعُرّفت هذه النُظم عالية الأداء بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكامل داخلياً وتتوافق خارجياً مع استراتيجية المنُظمة العامة والتنافسية، بهدف تحسين أداء الموظفين وتحسين السلوكيات والقدرات وبالتالي تحسين أداء المنُظمة (Miao, Bozionelos, Zhou, & Newman, 2020) ، في حين ربط Kremmydas & Austen, 2020) أثر هذه النُظم بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فعرّفها بأنها: مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات الموظفين والتحفيز والمشاركة لتمكين المنُظمة من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ونوّه Reuver, Voorde, & Kilroy, 2021) إلى دور هذه النُظم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فعرّفها على أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المكملة لبعضها البعض والمصممة للمساهمة في الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تعزيز مهارات الموظفين، ودوافعهم وفرص المساهمة في العمل.

وتظهر أهمية نُظم العمل عالية الأداء كما أوردها كل من (Wei & Lau, 2010) في كونها تغطي مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة داخلياً، والمتوافقة مع استراتيجية الشركة وتُستخدم للتأثير على سلوك الموظفين وحُسن أدائهم لمهامهم، وبالتالي فإن تنفيذ أنُظمة العمل عالية الأداء (HPWS) يحفز معظم الموظفين للتعلم واكتساب المهارات والمشاركة في اتخاذ القرارات، فتصبح المنُظمة بذلك أكثر مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية. كما أشار Huong Vu, Nguyen, & Le, 2020) إلى دور هذه النُظم في تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين، كون هذه الأنُظمة تحتوي على مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها تأثير على دوافع الموظف ومواقفه، فيمكن أن يشجع نظام العمل عالي الأداء على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتعزيز المعرفة والقدرة على أداء الواجبات الوظيفية بشكل أفضل، وبذلك سيشعر الموظفون بالرضا عندما تتيح لهم منُظمتهم فرصًا للمشاركة في عملية صنع القرار.

ثانياً: ممارسات نُظم العمل عالية الأداء:

في أدبيات إدارة الموارد البشرية، يُفترض في كثير من الأحيان أن أكثر أشكال إدارة الموارد البشرية فعالية هي تلك التي تم تكوينها على أنها حزمة مميزة من الممارسات المترابطة داخلياً، فالممارسات المجمّعة تولد تأثير أفضل على أداء الأعمال من الممارسات الفردية لأن هذه الممارسات تعزز بعضها البعض (Chahal, Jyoti, & Rani, 2016) . وقد حددت وزارة العمل الأمريكية (1993) ممارسات الموارد البشرية ضمن نُظم العمل عالية الأداء بـ: إجراءات التوظيف والاختيار والتدريب المكثف، مشاركة المعلومات الرسمية وتقييم المواقف وتصميم الوظائف وإجراءات التظلم وبرامج مشاركة إدارة العمل، وأنُظمة تعويضات الأداء والترقية والحوافز التي تعترف بجدارة الموظفين وتكافئها(Murphy & Williams, 2010) . وقسّمت دراسة Appelbaum et al., (2000) نُظم العمل عالية الأداء إلى ثلاثة حزم، تتمثل في ممارسات تعزيز القدرات، وممارسات تعزيز الدوافع وممارسات تعزيز الفرص (Obeida, Bray, & Mitchell, 2010). وفي حين تبين الدراسات الأدبية عدم وجود إجماع حول أفضل نموذج لهذه الممارسات ضمن الأنُظمة، وارتباطها بتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن القواسم المشتركة في أي نهج عالي الأداء، هو تحقيق الأداء المتفوق (Kehoe & Wright, 2013). وبعد مراجعة الباحثة لأنُظمة العمل عالية الأداء، التي تم فحصها في الدراسات الأدبية، تم اعتماد مجموعة من هذه الممارسات تتمثل بـ: (التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، نظام الحوافز والتعويضات).

مفهوم السلوك الاستباقي:

يعد سلوك العاملين أحد الجوانب المهمة التي نالت عناية كبيرة بسبب تأثيرها القوي على أداء المنُظمات ونجاحها. لذلك اهتم الباحثون بدراسة سلوك العاملين داخل المنُظمات، ومن تلك السلوكيات ما يُعرف بالسلوك الاستباقي، حيث يتمحور هذا السلوك حول كيفية تنفيذ العاملين لمتطلبات وأنشطة العمل بصورة تلقائية وأكثر نجاحاً من دون الحاجة إلى توجيه خارجي، وقد تم بناء مفهوم الاستباقية لأول مرة من قبل (Bateman&Crant,1999) إذ يحدد الأشخاص الاستباقيون الفرص ويتصرفون بناءً عليها، ويبدؤون باتخاذ الإجراءات، ويثابرون حتى يحدثون تغيير ذي مغزى (Crant, 2000). ويُعرّف السلوك الاستباقي بأنه " أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف القائمة من خلال تحدي الوضع الراهن بدلاً من التكيف السلبي معه" (Crant, 2000). وعرّف (الفتلاوي و الشمري، 2022) السلوك الاستباقي بأنه السلوك القائم على التعلم وتحليل بيئة العمل والتنبؤ بالتغييرات المحتملة التي ستشهدها في المستقبل من أجل الاستعداد لها وتجنبها، وكذلك استكشاف الفرص المستقبلية واستثمارها بشكل فاعل قبل أن يتعرف عليها المنافسون. ويتفق الباحثون على وجود ثلاثة عناصر للسلوكيات الاستباقي تتمثل بـ (التوجه الذاتي، والتركيز على المستقبل، والتوجه نحو التغيير) (النادي، 2021).

أبعاد السلوك الاستباقي:

تناولت الدراسات الأدبية السابقة عدة أبعاد لقياس السلوك الاستباقي، إذ حدد Parke وزملاءه (2006) في دراستهم بعدين للسلوك الاستباقي هما(تنفيذ الفكرة الاستباقية، الحل الاستباقي للمشاكل) وفي دراسة أخرى أجرتها Grant وزملاءها (2009) حددوا ثلاثة أبعاد للسلوك الاستباقي هي (السلوك الصوتي، إيصال القضية، تولي المسؤولية)، أما (Searle, 2011) أشار في دراسته إلى أن السلوك الاستباقي رباعي الأبعاد وهذه الأبعاد هي (الوقاية من المشاكل، السلوك الصوتي، تحمل المسؤولية، الابتكار الفردي) (الكعبي و الفتلاوي، 2018). حيث تشير الوقاية من المشاكل إلى التنبؤ بالمشاكل والعمل على منع حدوثها، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات استباقية لمنع حدوث أو تكرار المشاكل في بيئة العمل (النادي، 2021). أما السلوك الصوتي فهو سلوك ترويجي، ينطوي على الاتصالات البنّاءة الموجهة نحو التغيير الذي يهدف إلى تقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير (الكعبي و الفتلاوي، 2018). وتحمّل المسؤولية هو سلوك طوعي يهدف إلى تغيير وتحسين بيئة العمل الداخلية، وذلك من خلال تقديم اجراءات عمل تحقق المنفعة للمنُظمة (الأمير و الطائي، 2022). ويشير الابتكار الفردي إلى مدى مساهمة الفرد في توليد أفكار جديدة وتنفيذها لتحقيق التغيير، فذلك يُمكّن المنُظمات من خلق فرص جديدة واستثمار الفرص المتاحة قبل المنافسين (الكعبي و الفتلاوي، 2018).

دور نُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين:

نوّه (Al-Tit, 2020) إلى أن اعتماد حزمة ممارسات الموارد البشرية ضمن أنُظمة العمل عالية الأداء كتقييم الأداء والتعويضات العادلة والمكافآت تُحفّز الموظفين، وتجعلهم يشعرون بالمسؤولية لاتخاذ مبادرات لطرح أفكار استباقية لحل المشكلات وتغيير الظروف الحالية خارج مهامهم المتعلقة بالعمل، ويؤكد (Crawshaw, Dick, & Brodbeck, 2012) أن فرص التطوير الوظيفي في المنُظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة استباقية الموظفين، لأن ممارسات الموارد البشرية ضمن نُظم العمل عالية الأداء، تتضمن مبادرات لمنح الموظفين قدراً أكبر من المشاركة والتمكين والتحكم في العمل، وتوقع إمكانية التحكم في مواقف العمل المستقبلية أيضاً، مما يزيد من استعدادهم للتصرف بشكل استباقي. وتفسر بعض الدراسات العلاقة بين نُظم العمل عالية الأداء والسلوك الاستباقي بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، فالمنُظمات التي تتبنى حزمة ممارسات العمل عالية الأداء في إدارتها لمواردها البشرية، ترسل رسائل إلى الموظفين مفادها أن قدراتهم وجهودهم معترف بها ويتم تقديرها، وعندما يرى الموظفون إشارات من بيئة عملهم تشير إلى أنهم موضع تقدير وأهمية، فمن المرجح أن يحرصوا على الحفاظ على هذه العلاقات طويلة الأجل المفيدة لهم ولمنُظمتهم، ويأخذوا زمام المبادرة لحل المشكلات التنظيمية، وتقديم الأفكار الابتكارية التي تؤدي إلى إحداث التغيير وتحسين الفعالية التنظيمية (Arefin, 2015).

الإطار العملي Empirical Framework

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع البحث العاملين في الإدارة التنفيذية في شركة (MTN) والبالغ عددهم في زمن إجراء البحث ما يقارب (1000) عامل وتمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة، حسب قانون العينات (معادلة ستيفن ث [1] ون)[1]:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث:

حجم المجتمع	
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	z
نسبة الخطأ وتساوي 0.07	d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50	p

وبتطبيق المعادلة المذكورة أعلاه نصل إلى حجم العينة والبالغ (200) مفردة، لكن تم استثناء السائقين والمستخدمين من عملية التحليل الاحصائي وجمع ما مجموعه (115) إجابة عبر البريد الإلكتروني حتى نهاية المسح، وبعد إجراء تحليل معمق تبين أن (92) استبياناً فقط صالحاً لعملية التحليل الإحصائي.

ثانياً: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

في إطار استنباط النتائج وعرضها، استُخدم البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات أداة الدراسة "الاستبيان" الذي أُعد لهذا الغرض (مرفق مع البحث)، وشمل ثلاثة أقسام، ضمّ القسم الأول معلومات حول المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي ومدة سنوات الخدمة)، وضمّ القسم الثاني أسئلة عن ممارسات الموارد البشرية ضمن نُظم العمل عالية الأداء، وتناول القسم الثالث الأسئلة المتعلقة بالسلوك الاستباقي. واستُخدِمت المقاييس الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث والتوزيعات التكرارية النسبية.
- اختبار الثبات والصلاحية لأداة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار العبارات والأبعاد باستعمال (T-test).
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

[1] بالاعتماد على بيانات شركة MTN

ثالثاً: ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) وتتراوح قيمته ما بين (0 – 1)، وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام.

الجدول (1) ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ)

المحور/	عدد العبارات	الثبات
التدريب والتطوير	5	0.85
الترقية الوظيفية	5	0.85
نظام الحوافز والتعويضات	5	0.75
السلوك الاستباقي	7	0.87

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.75) و(0.87) وهي قيم مرتفعة وتدل على ثبات الأداة المستخدمة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

رابعاً: تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

- مستوى تطبيق (نُظم العمل عالية الأداء) من وجهة نظر أفراد العينة:

لمعرفة مدى اعتماد (نُظم العمل عالية الأداء) في الشركة، فقد تم قياس هذا المحور من خلال مجموعة ممارسات (التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية، نظام الحوافز والتعويضات)، ويبين الجدول التالي نتائج تحليل متوسطات محاور نُظم العمل عالية الأداء، ومحور السلوك الاستباقي، حيث يوضح الجدول أن مستوى تطبيق ممارسات نُظم العمل عالية الأداء في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة جاءت مرتفعة، باستثناء نظام الحوافز والتعويضات فقد كان متوسطاً، بينما محور السلوك الاستباقي كان مرتفعاً.

الجدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتغير	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
التدريب والتطوير	92	4.27	0.48	85	مرتفعة
الترقية الوظيفية	92	4.06	0.49	81	مرتفعة
نظام الحوافز والتعويضات	92	3.11	0.39	62	متوسطة
السلوك الاستباقي	92	4.19	0.42	84	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

خامساً: اختبار الفرضيات:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير المتغير المستقل (التدريب والتطوير) على المتغير التابع (السلوك الاستباقي) حسب نموذج البحث.

الجدول (3) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين (للتدريب والتطوير) و(السلوك الاستباقي)

Model	R	R Square	F	Sig.	الثابت	الميل
التدريب والتطوير	0.405[a]	0.164	17.677	.000[b]	2.682	0.354

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معامل الارتباط R وقيمته 0.405 في حين يدل مقياس معامل التفسير والذي قيمته 0.164 بأنّ متغير التدريب والتطوير له تأثير 16.4% على متغير السلوك الاستباقي. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين عن طريق احصائية F=17 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي أن النموذج ككل ذا دلالة معنوية، ومن خلال الجدول نجد أن متغير(التدريب والتطوير) له دلالة معنوية حسب نموذج t أي هناك تأثير بمقدار 0.354 على متغير (السلوك الاستباقي) وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

– **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

السلوك الاستباقي =2.68+ 0.354(التدريب والتطوير)

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير المتغير المستقل (الترقية الوظيفية) على المتغير التابع (السلوك الاستباقي) حسب نموذج البحث

الجدول (4) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين (الترقية الوظيفية) و (السلوك الاستباقي)

Model	R	R Square	F	Sig.	الثابت	الميل
الترقية الوظيفية	.609[a]	0.371	7.134	.000[b]	2.083	0.52

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معامل الارتباط R وقيمته 0.60 في حين يدل مقياس معامل التفسير والذي قيمته 0.371 بأنّ متغير الترقية الوظيفية له تأثير 37.1% على متغير السلوك الاستباقي، كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين عن طريق احصائية F=7.13 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود

القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية، ومن خلال الجدول نجد أن متغير (الترقية الوظيفية) له دلالة معنوية حسب نموذج t أي هناك تأثير بمقدار 0.52 على متغير (السلوك الاستباقي) وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية الوظيفية في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

(الترقية الوظيفية)0.52+2.08= السلوك الاستباقى

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والتعويضات في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة"

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير المتغير المستقل (نظام الحوافز والتعويضات) على المتغير التابع (السلوك الاستباقي) حسب نموذج البحث.

الجدول (5) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين (نظام الحوافز والتعويضات) و(السلوك الاستباقي)

Model	R	R Square	F	Sig.	الثابت	الميل
نظام الحوافز والتعويضات	0.25	0.06	3.355	.045[b]	4.171	0.008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معامل الارتباط R وقيمته 0.25 في حين يدل مقياس معامل التفسير والذي قيمته 0.06 بأنّ متغير نظام الحوافز والتعويضات له تأثير 6% على متغير السلوك الاستباقي، كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=3.35 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.04) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال معنوياً، ومن خلال الجدول نجد أن متغير (نظام الحوافز والتعويضات) له دلالة معنوية حسب نموذج t بمقدار 0.008 على متغير السلوك الاستباقي، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والتعويضات في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة"

(نظام الحوافز والتعويضات)0.008 +4.17= السلوك الاستباقى

– **الفرضية الرئيسية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

تم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد تأثير المتغير المستقل (نُظم العمل عالية الأداء) على المتغير التابع (السلوك الاستباقي) حسب نموذج البحث

الجدول (6) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين (نُظم العمل عالية الأداء) و(السلوك الاستباقي)

Sig.	F	Adjusted R Squar	R Square	R	Model
.000[b]	29.457	0.556	0.575	.758[a]	1
	a. Predictors: (Constant) نظام الحوافز والتعويضات، التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول معامل الارتباط R وقيمته 0.758 في حين يدل مقياس معامل التفسير والذي قيمته 0.575 بأنّ متغير نُظم العمل عالية الأداء له تأثير % 57.5 على متغير السلوك الاستباقي، كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=29 ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية. وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنُظم العمل عالية الأداء في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة".

النتائج والتوصيات:Results & Propositions

أولاً: النتائج:

- بينت تحليل متوسطات محاور نُظم العمل عالية الأداء ومحور السلوك الاستباقي أن تصورات الموظفين لممارسات نُظم العمل عالية الأداء في الشركة جاءت مرتفعة، باستثناء ممارسات نظام الحوافز والتعويضات كان متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بغموض المعايير المهنية والموضوعية المعتمدة في نظام الحوافز والتعويضات بالنسبة للعاملين في الشركة.
- بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، تبيّن أن ممارسات الموارد البشرية ضمن نُظم العمل عالية الأداء (التدريب والتطوير، الترقية الوظيفية ونظام الحوافز والتعويضات) لها تأثير إيجابي ومعنوي في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في الشركة.
- إن أكثر أبعاد نظم العمل عالية الأداء التي تؤثر في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين هو بعد الترقية الوظيفية، وأقلها هو بعد نظام الحوافز والتعويضات.

- تعتمد الشركة برامج تدريبية وتعليمية تجري بصورة منتظمة لتطوير أداء العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة، وتعزيز سلوكهم الاستباقي لحل المشكلات التنظيمية وتحسين الظروف الحالية بدلاً من التكيف معها، مما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي.

ثانياً: التوصيات:

- تعزيز مفهوم وأهمية نُظم العمل عالية الأداء لدى العاملين في الشركة، لما لها من دور بالغ الأهمية في تعزيز السلوك الاستباقي لديهم، وينعكس إيجاباً أيضاً على أداء هذه الشركة.
- تطوير نظام الحوافز والتعويضات بحيث يستند إلى أسس علمية دقيقة ويتصف بالعدالة والموضوعية ويمتاز بالوضوح بالنسبة لكافة العاملين في الشركة.
- القيام بأبحاث مستقبلية أخرى تشمل ممارسات مختلفة ضمن نُظم العمل عالية الأداء ودراسة تأثيراتها على متغيرات أخرى.
- الاستفادة من هذه التجربة ضمن قطاعات أخرى سواء كانت اقتصادية أو خدمية في سورية لما لهذا الموضوع من أهمية في تحقيق التنمية المستدامة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

- حسين صبيح الكعبي، و ميثاق عبد السادة الفتلاوي. (2018). تأثير جودة العلاقات الاجتماعية في سلوك العاملين الاستباقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 26(7)، الصفحات 95-126.
- حسين بشير الفتلاوي، و احمد عبد الله امانة الشمري. (2022). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، الصفحات 2-27.
- عبد العزيز علي مرزوق، و أسماء عبد المنعم البزاوي. (2020). أثر نُظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، الصفحات 395-444.
- محسن عبد الأمير، و فيصل علوان الطائي. (2022). دور رأس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. مجلة واسط للعلوم الانسانية، 18(50)، الصفحات 719-748.
- نوال محمود النادي. (2021). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(1)، الصفحات 393-456.

المراجع الأجنبية:

- Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. International Journal of Business and Management, 10(3), pp. 132-140.
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The effect of perceived high-performance human resource practices on business performance: Role of organizational learning. Global Business Review, 17(3),p. 107-132.
- Crawshaw, J. R., Dick, R. v., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behavior. Human resource management journal, 22(1), pp. 4-20.
- Huong Vu, G. T., Nguyen, D. T., & Le, T. P. (2020). High performance human resource system and organizational citizenship Behaviors: An empirical study in Vietnam. Management Science Letters, 10(12), pp. 2913-2922.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. Journal of management, 39(2), pp. 366-391.
- Kremmydas, E., & Austen, A. (2020). High-Performance Human Resource Practices through the Lenses of the Ability–Motivation–Opportunity Taxonomy: A Multilevel Perspective. International Journal of Contemporary Management(3), pp. 23-42.
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2020). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), pp. 443-477.
- Obeida, S. M., Bray, M., & Mitchell, R. (2010). Examining the link between high performance human resource practices (HPHRP) and organizational performance: Evidence from the Jordanian manufacturing and financial sectors. ANZAM, pp. 1-17.
- Reuver, R. d., Voorde, K. V., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. The International Journal of Human Resource Management, 32(13), pp. 2889-2909.
- Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. International Journal of Engineering Business Management, 12, pp. 1-13.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of management, 26(3), pp. 435-462.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. Intangible Capital, 12(4), pp. 1040-1087
- Martín, I. B., Llusar, J. C., Puig, V. R., & Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. Human Resource Management Journal, 27(3), pp. 403-422.
- Murphy, K. S., & Williams, J. A. (2010). Human resource management high-performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the US restaurant sector to the manufacturing industry. Journal of Food service Business Research, 13(4), pp. 283-303.

- Wei, L.-Q., & Lau, C.-M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. Human Relations, 63(10), pp. 1487–1511.