

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 17

1442 هـ - 2021 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. ناصر سعد الدين
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث

بشرى مصطفى

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : ++ 963 31 2138071

. موقع الإنترنت : www.albaath-univ.edu.sy

. البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
 - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
 - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
 - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
 - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
 - 2- هدف البحث
 - 3- مواد وطرق البحث
 - 4- النتائج ومناقشتها .
 - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
 - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
 - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
 - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
 - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
 - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (-) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة . وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة . مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases Clinical Psychiatry News , Vol. 4. 20 – 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون الف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
44-11	د. أسامة الفراج أماني قبيطري	أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري
76- 45	محمد عرفة د. راغب الغصين	الحماية القانونية للحقوق المالية لعمال مرفأ طرطوس وفق عقد العمال الفردي لعام 2019
128-77	الدكتور عبد الرزاق صالح الأحمد	أثر أساليب واستراتيجيات التحفيز في نية ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق

أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري

"دراسة حالة في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء نموذجاً"

الأستاذ الدكتور أسامة الفراج¹

أماني قبيطري²

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء. وقد أجري البحث وفق منهج دراسة الحالة. تضمنت أدوات البحث: استمارة العمليات التشغيلية، ومقياس جودة التنظيم المؤسسي، وتألقت العينة من (100) عاملاً، منهم (60) ذكور و(40) إناث، وقد تم سحبها بطريقة العينة الطبقية بحيث شملت جميع المستويات الإدارية. وقد أشارت النتائج إلى ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث.
- وجود أثر معنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) على جودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: إعادة الهيكلة الإدارية، ملاءمة المهام، عبء العمل، المراكز الوظيفية، التوطين، جودة التنظيم المؤسسي.

¹أستاذ في العلوم الإدارية، عميد المعهد الوطني للإدارة العامة.

²طالبة دراسات عليا في المعهد الوطني للإدارة العامة.

The Impact of the Restructuring on the Quality of the Organizational Structure

“Case Study in the General Secretariat of the Council of Ministers in Syria”

Abstract

This research aimed to determine the impact of the restructuring on the quality of the organizational structure in the General Secretariat of the Council of Ministers in Syria. Using the method of case study, the current research was conducted using two instruments: the operational processes questionnaire and the quality of the organizational structure questionnaire. The sample consisted of (100) employees: (60) males, (40) females, from different administrative levels.

The results have referred that:

- There is a correlation relationship between the restructuring and the quality of the organizational structure.
- There is a significant impact of the restructuring (suitability of tasks, Suitability of workload, Localized employees) on the quality of the organizational structure.

KEYWORDS: Restructuring, suitability of tasks, Suitability of workload, Localized employees, Quality of the Organizational Structure.

1. مقدمة:

تُعدّ إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية سياسة موضوعية تملّحها اعتبارات التنمية المستدامة وتحقيق الرؤى الوطنية، وهي منفذ استراتيجي لاستيعاب المتغيرات السريعة في النظم الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والانتاجية.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة الإدارية كلاً من تطوير الهياكل التنظيمية وإلغاء أو دمج وحدات تنظيمية واستحداث أخرى إضافة إلى تحديد الأهداف العامة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها وإقامة البناء التنظيمي المناسب لها، واستحداث وتنمية الاستراتيجيات والسياسات والمشاريع التي ترشد اتخاذ القرارات، إضافة إلى تطوير الأنظمة واللوائح ورسم سياسة شاملة لبناء وتوظيف الموارد البشرية، وضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية لتكون متناسبة مع معايير الأداء (حسن، 2011، 21). لذا فقد انطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري في سورية عام 2017 بهدف إحداث نقلة نوعية شاملة على المستوى الإداري باحتسابه حجر الزاوية في تحقيق الإصلاح الاقتصادي والوصول إلى أداء إداري كفاء يسهم في إعادة الإعمار خلال مرحلة التعافي المقبلة.

ويُعدّ قياس الأداء الإداري الجزء الأهم في المشروع الوطني للإصلاح الإداري لما يوفره من أساس علمي للإصلاح الإداري المستند إلى الدليل evidence-based، حيث يتضمن خمس شرائح للقياس تسبر كلاً من المؤشرات الآتية: جودة التنظيم المؤسسي، ورضا المواطن، ورضا الموظف، والحد من الفساد، وتبسيط الإجراءات. وفي سبيل ذلك، كان لا بد من تكييف عملية إعادة الهيكلة الإدارية وفق هذا المشروع للوصول إلى هيكلة إدارية شاملة بأبعادها التنظيمية والبشرية والإجرائية بما يؤدي إلى الوصول إلى مستوى عالٍ على تلك المؤشرات وفي مقدمتها جودة التنظيم المؤسسي.

وفي إطار ذلك، أجرت الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء عملية قياس حديثة للعمليات التشغيلية فيها خلال المرحلة الأولى للمشروع الوطني للإصلاح الإداري، وهو ما يوفر الأساس العلمي لإجراء إعادة هيكلة إدارية ملائمة فيها

بما يحقق المهام المسندة إليها بموجب المرسوم رقم (20) لعام (2017) بوصفها جهة عامة ذات طبيعة فنية وتنسيقية خاصة تتناول مختلف الملفات على مستوى وزارات الدولة ككل.

- مشكلة البحث:

تقوم إعادة الهيكلة الإدارية على مجموعة من الأسس العلمية المستندة إلى الأدلة، وترتكز في جوهرها على مبدأ البنية التي تخدم الوظيفة functional structure (Parker & Wall, 2020, 412)، وذلك لأن المنظومة system عموماً والمنظومات الحكومية (الجهات الإدارية العامة) administrative خصوصاً تُحدث بهدف تلبية الأهداف المنشودة منها، وذلك على نحو كفاء وفعال وفق التشريعات والقوانين الناضجة لعملها.

وعلى الرغم من أهمية النصوص القانونية التي تحدد تلك الأهداف، إلا أن العديد من المنظومات الحكومية تعاني من غياب أو عدم وضوح الأسس التي بُني عليها تكوين الهياكل والتنظيمات المؤسساتية المختلفة (Torraco, 2020, 49)، لا سيما في ظل وجود أنظمة داخلية غير ملائمة لطبيعة العمل وسيره work flow على أرض الواقع (Parkon et al, 2019, 26).

وفي سياق البحث التطبيقي الحالي، توالى إدخال التعديلات على الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء عبر تاريخها منذ إحداثها على إثر تعديل هيكلية وزارة شؤون رئاسة مجلس الوزراء إلى الأمانة العامة الحالية، مروراً بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي، وإضافة (60) وحدة تنظيمية جديدة عليه، بما في ذلك المديرات والدوائر والشعب والمكاتب لتلائم الحاجة إلى توسيع مجال عملها، وصولاً إلى إحداث مديرية التنمية الإدارية فيها بموجب القانون رقم (28) لعام (2018)، كما تم جمع البيانات المتعلقة بالبنية التنظيمية والعمليات التشغيلية وتوزع القوى العاملة في الأمانة العامة وتحليلها، وذلك في سبيل إعادة هيكلتها وفق منطلقات المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

ومن الملاحظ أن التعديلات المتلاحقة آنفة الذكر جرت على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تنتظم وفقها، مما أدى إلى ظهور مجموعة من

المشكلات الإدارية المتمثلة في تضخم عدد الوحدات الداعمة والمساندة مقارنة بالوحدات الفنية الرئيسية، إضافة إلى انقسام الهيكل التنظيمي إلى عدة كتل تنظيمية غير متسقة من حيث خطوط الاتصال ونطاق الاشراف والتبعية، وهو ما أدى بالنتيجة إلى تأثر التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة ككل، وانعكس على توزع غير ملائم للموارد البشرية على المراكز الوظيفية، وتركز غير مرضٍ لعبء العمل وفق المراكز الوظيفية الحالية. أدت تلك المشكلات في مجملها إلى تسرب العديد من الكفاءات دون إمكانية إعداد كوادر الصف الثاني أو الاحتفاظ بالذاكرة المؤسساتية للأمانة العامة.

بناءً على ذلك، ظهر الاحساس بمشكلة البحث الحالي من خلال وجود الحاجة إلى بناء تصور واضح حول منظور إعادة الهيكلة الإدارية، وتحديد أثرها المعنوي في تحقيق جودة التنظيم المؤسساتي للأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء نموذجاً للجهات العامة ذات الطبيعة الفنية التنسيقية، وذلك في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الإداري، نظراً لأن هذا المشروع هو بمثابة فرصة لإجراء إعادة الهيكلة الإدارية على أساس علمي مستند إلى الدليل.

وبالتالي تتجلى مشكلة البحث الحالي في التساؤل الآتي:

- هل لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء وفق المشروع الوطني للإصلاح الإداري أثر معنوي على جودة التنظيم المؤسساتي فيها؟

- أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتجلى في رفق البحوث المحلية بنموذج نظري يتضمن منطلقات مستندة إلى الدليل العلمي لإعادة الهيكلة الإدارية في سورية، حيث يعد البحث الحالي هو الأول من نوعه في اعتماد بيانات المشروع الوطني للإصلاح الإداري في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء كبيانات حديثة ودقيقة متعددة المصادر ويعرض أسلوب تصميم العمل فيها على أساس عبء العمل المقاس.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للبحث الحالي في كونه بحثاً تطبيقياً يقدم تصوراً لإعادة الهيكلة الإدارية، ويدرس أثر التصور المدروس على جودة

التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء بما يسهم في تقديم حل شمولي للمشكلات التي تواجهها سواءً من حيث تحديد ملاءمة المهام، أو بناء مراكز العمل وتوزيعها على أساس القياس الدقيق لعبء العمل، وهو ما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري ويساعد الأمانة العامة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفاء فيها واستغلال قدراتهم على النحو الأمثل.

2. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. الكشف عن الأثر المعنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء.
2. تحديد معاملات الأثر المعنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) على كل من جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء ضمن نموذج إحصائي، بحيث يمكن تفسير الأثر المعنوي وضبطه وفق تلك المعاملات.

- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية H_0 : ((لا يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: H_a : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
- الفرضية الفرعية الثانية: H_b : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
- الفرضية الفرعية الثالثة: H_c : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي أثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي، وهي: ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه.

الحدود المكانية: الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في دمشق.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث على مدى ثلاثة أشهر خلال الفترة الممتدة ما بين (2020/8/1) وحتى (2020/11/1).

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة طبقية من العاملين في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء تضمنت (100) عاملاً وعاملة من مختلف المستويات الإدارية.

- محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على عدد محدد من أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية، وعلى عينة من العاملين في الأمانة العامة في حدود الوقت المحدد لإجراء البحث.

- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية Reconstructing**: يعرف قاموس كامبريدج كلمة Reconstructing بأنها فعل تنظيم أو نظام ما من النظم بطريقة جديدة تجعله يعمل على نحو أكثر فعالية (أحمد، 2014، 46).

- **التعريف الإجرائي لإعادة الهيكلة الإدارية**: وهو التعريف المعتمد في البحث هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية بأبعاده الثلاثة (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) المعتمد كأداة للبحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.

- **مصطلح جودة التنظيم المؤسسي**: تعرف وزارة التنمية الإدارية جودة التنظيم المؤسسي بأنه مؤشر لقياس الأداء الإداري وفق المشروع الوطني للإصلاح الإداري، ويتضمن مجموعة من شرائح القياس وهي: جودة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمة المهام لطبيعة العمل، وجودة التوصيف الوظيفي، مدى الالتزام بتطبيق النظام الداخلي، التدريب والتأهيل المستمر) (القرار رقم 322 لعام 2018، رئاسة مجلس الوزراء، 1)، وقد تم اعتماد هذا التعريف للبحث الحالي.

- **التعريف الإجرائي لجودة التنظيم المؤسسي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس جودة التنظيم المؤسسي المعتمدة كأداة البحث الحالي.
 - **ملاءمة المهام:** تعرف ملاءمة المهام بأنها تخصيص المركز الوظيفي بمهام محددة تحدد نطاق الاختصاص وتتناسب مع طبيعة العمل (عبد الجواد، 2016، 88).
 - **التعريف الاجرائي لملاءمة المهام:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **مصطلح عبء العمل الوظيفي:** يعرف عبء العمل الوظيفي بأنه مقدار العمل المخصص لمركز العمل والذي يتطلب مقداراً محدداً من الجهد والزمن يتناسب مع طبيعة العمل (Tie, 2020, 49).
 - **التعريف الاجرائي لعبء العمل الوظيفي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **مصطلح توظيف الملاك العددي:** ويعرف بأنه تخصيص جميع العاملين وفق الملاك العددي بمسمايتهم الوظيفية (عبد الجواد، 2016، 89).
 - **التعريف الإجرائي لتوظيف الملاك العددي:** هي الدرجة المتحصلة على مقياس إعادة الهيكلة الإدارية المعتمدة كأداة البحث الحالي. وقد تم اعتماد التعريف الإجرائي للبحث الحالي.
 - **الدراسات السابقة:**
 - **الدراسات العربية:**
- هناك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت متغيرات البحث. أما بالنسبة إلى الدراسات العربية فمنها دراسة عبد الجواد (2016) في المملكة العربية السعودية بعنوان " الممارسات الايجابية والسلبية الدولية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية".
- هدفت الدراسة إلى عرض بعض الممارسات الدولية في عمليات إعادة الهيكلة لتكوين صورة متكاملة حول الممارسات الايجابية والسلبية لعملية إعادة هيكلة

الأجهزة الحكومية. واستخدمت الدراسة منهجية المقاربة، وتوصلت إلى أن صياغة المقاربة المتكاملة يتضمن الأخذ بعين الاعتبار ملائمة مهام المراكز الوظيفية عند إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للجهة المدروسة (عبد الجواد، 2016، 48-68).

ودراسة أبو غنيم وفرج (2017) بعنوان "اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وتم استخدام منهج دراسة الحالة. تضمنت الأدوات استبيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم إجراؤها على (70) فرداً. دلت النتائج على أن استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية تؤدي إلى ازدياد الأداء الوظيفي نتيجة ازدياد حجم الخدمات (أبو غنيم، و فرج، 2017، 182-199).

- الدراسات الأجنبية:

تناولت الدراسات الأجنبية كلاً من متغيرات البحث على حدة، ومن الدراسات التي تناولت التنظيم المؤسسي نجد دراسة تاي (Tie, 2020) في كندا حول وصف خصائص التنظيم المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

أجريت الدراسة وفق المنهج الوصفي الاحصائي من خلال تطبيق استبيانات حول أبعاد جودة التنظيم المؤسسي على عينة مؤلفة من (52) عاملاً في القطاع الحكومي، وتبين أن العاملين يرون أن جودة التنظيم المؤسسي تتضمن وجود توصيف وظيفي ملائم وتحقيق العدالة التنظيمية من خلال تحديد المراكز الوظيفية الملائمة لخصائص الموارد البشرية.

ودراسة أنغين وآخرون (Angin et al., 2020) في بريطانيا حول العلاقة بين جودة التنظيم المؤسسي وتسرب العمالة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على (855) عاملاً في عدة جهات حكومية وخاصة، وتبين أن جودة التنظيم المؤسسي ترتبط بعلاقة عكسية مع تسرب العاملين ويعزى ذلك إلى تأثير المناخ التنظيمي سلباً نتيجة ازدواجية المهام وهو ما يتعارض مع التنظيم المؤسسي الجيد.

- الخلفية النظرية:

أ- إعادة الهيكلة الإدارية:

- المفهوم:

تعد إعادة الهيكلة الإدارية Restructuring إحدى الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة العامة، والتي ظهرت نتيجة الحاجة إلى التغيير، باحتسابها وسيلة رئيسية لتحقيق كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الانتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة، وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية من أجل الوصول الأمثل لحسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة (أحمد، 2014، 46). ويعرفها باندي ومورالي (2020) بأنها جميع التدخلات الشاملة بشأن تغيير الهيكل وإدخال تقنيات جديدة كدورة جديدة لاستثمار طاقات المنظمة (Pandey & Murali, 2020, 117).

بناءً على ذلك، فإن إعادة الهيكلة الإدارية في جوهرها عملية تغيير هادفة، تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة، وتنتج نحو جعل الأداء أكثر كفاءة وفعالية.

- إعادة الهيكلة والمصطلحات ذات الصلة:

هناك بعض المصطلحات التي تتداخل وتتشابه مع مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية من حيث المفهوم والدلالة ومنها: التطوير التنظيمي Organization Development وإدارة التغيير Change Management وإعادة هندسة العمليات Process Reengineering.

يرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة الأجل لتطوير وتجديد كل ممارسات المنظمة سواء على مستوى الإدارة العليا أو على المستويات الأدنى في المنظمة. وتعد إعادة هيكلة المنظمة جزءاً من التطوير التنظيمي يشمل فقط إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي والعلاقت فيما بين الوحدات التنظيمية (المطيري، 2018، 45).

أما بالنسبة إلى إدارة التغيير فهو أسلوب إداري متبع في تنفيذ إعادة الهيكلة (عبد الجواد، 2016، 48)، بينما تشكل إعادة هندسة العمليات كأسلوب لإعادة

النظر في كيفية أداء بعض العمليات والمهام التشغيلية وهي تختلف عن إعادة الهيكلة في المستوى التنظيمي بينهما. فإعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة وشكلها ووظائفها وإدارتها بينما تركز هندسة العمليات على المستويات الدنيا التنفيذية والتشغيلية للمنظمة (البراهيم، 2019، 15).

مما سبق نجد أن مصطلح إعادة الهيكلة الإدارية يتميز عن المصطلحات السابقة، حيث أن نطاق إعادة الهيكلة الإدارية يتحدد بالنطاق الأوسع للتطوير التنظيمي والذي يعد استراتيجياً، فلا يمكن إجراء إعادة الهيكلة الإدارية دون وجود رؤية استراتيجية واضحة وغايات استراتيجية محددة تبين الإطار المنطقي الذي يوجه إعادة الهيكلة الإدارية. وتأتي إدارة التغيير كعملية موازية لإعادة الهيكلة الإدارية، حيث تتجه إدارة التغيير إلى معالجة القضايا المتعلقة بمقاومة التغيير والثقافة التنظيمية الجديدة، وكل ما يتعلق بتحفيز العاملين لضمان مشاركتهم الفاعلة ضمن الهيكلة الجديدة.

- أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية:

تختلف الأبعاد الإدارية التي تقوم عليها إعادة الهيكلة، وأهمها:

أولاً: إعادة الهيكلة التنظيمية: والغرض منها إيجاد أجهزة حكومية تكون أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين من خلال التركيز على تفويض الصلاحيات (البراهيم، 2019، 17).

ثانياً: إعادة هيكلة الموارد البشرية والتي تركز على حجم ملائم لتلك الموارد نسبة إلى حجم العمل. ويتم التركيز في ذلك على دراسة عبء العمل وملاءمته، وإعادة توزيع الموارد البشرية.

ثالثاً: إعادة هيكلة رأس المال، والتي تهدف إلى إحداث تغيير جذري للأداء المالي، وإعادة تبويب الموازنات الحكومية وتطبيق المعايير الدولية للقياس والشفافية من أجل تطبيق نظام الأداء المتوازن (Tweelan, 2020, 16).

يمكن القول أنه لا توجد أبعاد ثابتة لإعادة الهيكلة الإدارية، ويعزى ذلك إلى متطلبات الإطار المنطقي الذي تجري وفقه إعادة الهيكلة الإدارية، حيث أنها عملية إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحقيق أهداف المنظمة ومعالجة الاختلالات

البنوية، وبالتالي تتحدد أبعادها وفق تلك الاختلالات التي تؤثر سلباً على أداء
الفعال، أو بناءً على الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

ب- جودة التنظيم المؤسسي:

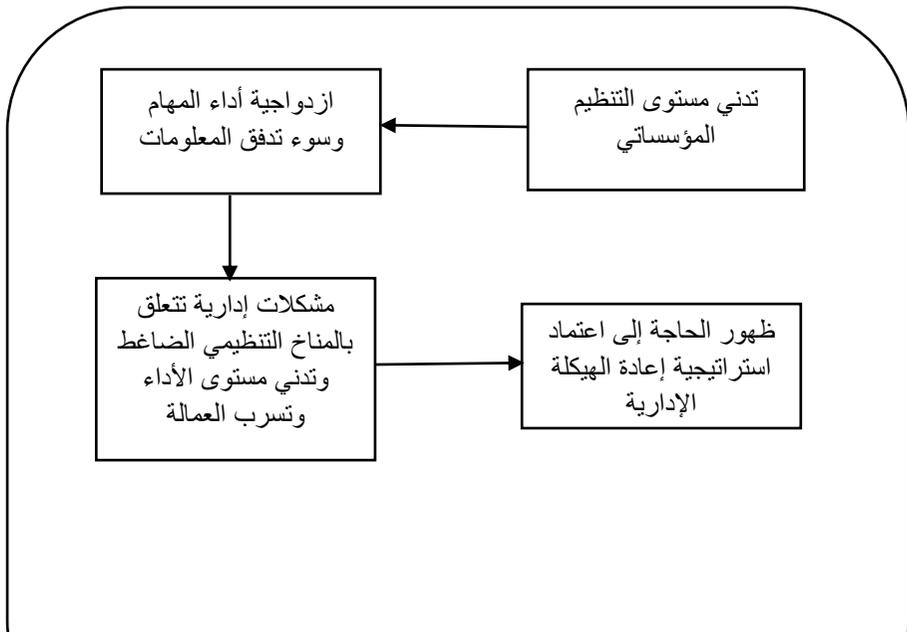
- المفهوم:

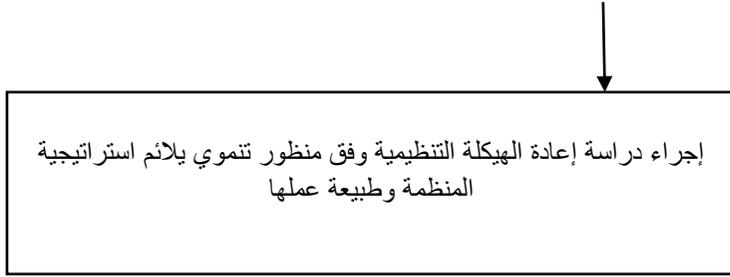
تُعدّ جودة التنظيم المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسية لسياسات التنمية الإدارية
الناجحة، ويتضمن مفهومها العديد من العناصر التي تتفاوت فيما بين الباحثين
نظراً لجدّة المصطلح. وبشكل عام تعرف المنظمة العربي للتنمية الإدارية جودة
التنظيم المؤسسي بأنه السمة الرئيسية للمنظمة التي تحقق كفاءة في توزيع
الموارد البشرية من خلال إعداد مسبق لمراكز العمل بما يتناسب مع حجم
العمل الفعلي، وتوظيف العلاقات ضمن المنظمة (Tie, 2017, 712).

وبالتالي نجد أن مفهوم جودة التنظيم المؤسسي ينطوي على تطبيق أفضل
الأساليب الإدارية سواء لجهة استغلال الموارد البشرية على النحو الأمثل أو
لملاءمة توزيعها على المراكز الوظيفية، أو لإعادة تنظيم العلاقات فيما بين
الوحدات، وهو ما يجعل المنظمة أكثر كفاءة.

- العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي:

يهدف فهم العلاقة بين متغيرات البحث قامت الباحثة بإعداد نموذج نظري
يوضح تأثير المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) على المتغير التابع
(جودة التنظيم المؤسسي)، ويمكن النظر إلى هذا التأثير على أنه حلقة تبدأ
بظهور مشكلات تتعلق بالتنظيم المؤسسي على النحو الآتي:





**الشكل (1) النموذج النظري للعلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم
المؤسساتي**

نلاحظ من الشكل السابق أن مخطط العلاقة بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسساتي يبدأ غالباً من ظهور مشكلات في جودة التنظيم المؤسساتي، ومن ثم تفاقهما في العديد من الجوانب الإدارية بحيث لا تجدي معها الممارسات الإدارية التقليدية، أي أن تدني جودة التنظيم المؤسساتي يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء وزيادة ضغوط العمل، والتسرب من العمل، ويعزى ذلك إلى وجود مشكلات تنظيمية تتمثل في ازدواجية المهام وسوء توزيع الموارد البشرية ومشكلات إدارية أخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي الضاغط والأداء المتدني، وتؤدي مجمل تلك التغيرات إلى وضع الإدارة العليا في موقف قرار دراسة البنية التنظيمية واعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة لإعادة تنظيم مختلف المتغيرات الإدارية في المنظمة.

- **الخطوات التطبيقية لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء:**

بناءً على اعتماد المشروع الوطني للإصلاح الإداري والذي يتضمن إعادة الهيكلة الإدارية لها، فقد أجرت الباحثة دراسة مقارنة أساسية Basic Approach (الباحثة، 2020) وتم على أساسها إجراء البحث الحالي لمعرفة الأثر الناتج عنها في تحسين جودة التنظيم المؤسساتي، وفيما يلي لمحة عن المقارنة المعتمدة لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة:

- **منظور المقاربة Perspective:**

يتضمن المنظور مجموعة من المنطلقات التي تشكل معاً منظوراً واحداً تكاملياً يحدد توجه المقاربة، وهي:

المنطلق السياسي: يستهدف الإصلاح الإداري خلق البنية الإدارية الجيدة وتلبية متطلبات العمل الحكومي، وهو منظور مؤسساتي يركز على بيئة العمل أكثر من تركيزه على الأشخاص القائمين بالعمل.

المنطلق الإداري: تُعدّ مقاربة إعادة الهيكلة الإدارية للجهات العامة وفق متطلبات الإصلاح الإداري ذات أولوية، حيث تضمن القرار رقم 59/ لعام 2017 الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء عملية قياس الأداء الإداري في الجهات العامة، ونصت المادة (4) منه على تحديد الأوزان النسبية لمؤشرات القياس، وقد أعطي مؤشر جودة التنظيم المؤسساتي (40) نقطة، أي ما يقارب نصف الدرجة الكلية لعملية قياس الأداء الإداري ككل.

المنطلق الوظيفي: يمكن النظر إلى الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء كمنظومة إدارية عامة ذات طبيعة فنية خاصة، فهي منظومة فنية يعتمد عملها على تنظيم وتنسيق عمل رئاسة مجلس الوزراء كأعلى مستوى تنفيذي في السلطات بعد مستوى السيد رئيس الجمهورية، واقتراح وتدقيق وترتيب وأرشفة الوثائق ذات الصلة بهذا العمل، وتقديم الدراسات والاستشارات التخصصية سواء القانونية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

3. مواد وطرق البحث:

- منهجية البحث:

اعتمد إجراء البحث على المنهج الوصفي الاحصائي، والذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها للخروج بمجموعة من النتائج حول العلاقات فيها وذلك باستخدام أدوات تتمتع بالصدق والثبات.

مع ملاحظة أن البحث الوصفي الحالي قد اعتمد على مجموعة من الأدوات (استمارة البنى التنظيمية، استمارة تحليل العمليات التشغيلية) وذلك بهدف إجراء الدراسة التجريبية لإعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في بحث تجريبي سابق أعدته الباحثة، وتأتي ملاءمة المنهج الوصفي للبحث الحالي

لجهة ضرورة قياس أثر إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي وصفيًا.

- المجتمع الأصلي وعينة البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (422) عاملاً وذلك حسب البيانات التي جمعها عن الموارد البشرية خلال المرحلة الأولى من تطبيق المشروع الوطني للإصلاح الإداري في مجال قياس الأداء الإداري لعام (2020)، ولتحديد العينة تم الاعتماد على قانون العينة الإحصائي:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث أن:

n: حجم عينة البحث

N: حجم مجتمع البحث

P: قيمة احتمالية تتراوح بين (1-0)

E: الخطأ النسبي وهو غالباً (0.05)

S.D: الانحراف المعياري عند معامل ثقة (0.95)

بناءً على القانون السابق فقد بلغ عدد أفراد العينة تقريباً (100) فرداً.

تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى ثلاثة مستويات إدارية: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وعليه تم سحب العينة وفق المعادلة الآتية:

$$ni = n \frac{Ni}{N}$$

حيث:

n_i : العينة المسحوبة من الطبقة.

n : العينة

N : حجم المجتمع

N_i : حجم الطبقة

أما بالنسبة إلى خصائص العينة فهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1) خصائص عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	60	60
	أنثى	40	40
مج		100	100
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	6	6
	25-30 سنة	14	14
	31-35 سنة	26	26
	36-40 سنة	32	22
	41-45 سنة	12	12
	46-50 سنة	8	8
	50-55 سنة	2	2
مج		100	100
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية/ معهد متوسط	24	24
	اجازة جامعية	56	56
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	20	20
مج		100	100
مستوى الإدارة العليا		20	20

60	60	مستوى الإدارة الوسطى
20	20	مستوى الإدارة الدنيا
100	100	مج

المصدر: النتائج الاحصائية لتحليل خصائص العينة باستخدام برنامج SPSS-25

نلاحظ من الجدول السابق توزع أفراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية، حيث كانت نسبة العاملين الذكور في العينة (60%) أعلى من نسبة الإناث، كما أن الفئة العمرية (36-40) سنة كانت الأعلى تكراراً وبنسبة (32%)، تليها الفئة العمرية (31-35) سنة بنسبة (26%) . أما بالنسبة إلى توزع العينة وفق المؤهل العلمي فقد بلغت النسبة الأكبر لصالح حاملي الإجازة الجامعية (56%) وهي النسبة الأعلى، وهذا ينسجم مع نسبة العاملين الشاغلين لمراكز وظيفية في مستوى الإدارة الوسطى والذين بلغت نسبتهم (60%).

- إعداد أدوات البحث الدراسة السيكومترية المتصلة بها (دراسة الصدق والثبات):

- إعداد أدوات البحث ووصفها: تضمنت أدوات البحث مقياسين من إعداد الباحثة لغرض البحث الحالي وهما: مقياس إعادة الهيكلة الإدارية (الباحثة، 2020)، ومقياس جودة التنظيم المؤسساتي (2020)، وقد تم إعداد كل من المقياسين وفق الإجراءات الآتية:

(1) تحديد المجالات التي يغطيها كل مقياس.

(2) المراجعة النظرية للدراسات والأدبيات السابقة في مجال إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسساتي والمصطلحات ذات الصلة، والأبعاد والعوامل.

(3) مراجعة الوثائق والأدلة الاسترشادية الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية في كل ما يتعلق بإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية وتوزع مراكز العمل.

(4) إعداد النسخة الأولية لبنود كل من المقياسين بما يغطي الجوانب المدروسة، ووفق متطلبات المشروع الوطني للإصلاح الإداري.

- (5) عرض النسخة الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة العامة والتنمية الإدارية للتأكد من صدق المحتوى.
- (6) حساب الصدق البنوي لكل من المقياسين.
- (7) حساب ثبات كل من المقياسين بطريقة ألفا كرونباخ.

وفي ضوء ذلك تم اعتماد النسخة النهائية لكل من المقياسين، كما تم اعتماد الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول الآتي:

التصنيف	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وفيما يلي وصف لكل من المقياسين:

- مقياس إعادة الهيكلة الإدارية: أداة قياس من نوع أدوات التقرير الذاتي، تتألف من (10) بنود تغطي مختلف الآليات التي تم تطبيقها في إعادة الهيكلة الإدارية وفق متطلبات المشروع الوطني للإصلاح الإداري، وجميع البنود إيجابية.
- مقياس جودة التنظيم المؤسساتي: أداة قياس من نوع أدوات التقرير الذاتي، تتألف من (15) بنوداً، تغطي ثلاثة أبعاد بالتساوي (لكل بعد خمسة بنود)، وهذه الأبعاد هي: ملاءمة المهام للمركز الوظيفي، ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه، وجميع البنود إيجابية.
- الدراسة السيكمترية: والتي تتضمن حساب صدق وثبات المقياسين وتقنيتهما على البيئة السورية، وذلك لضمان ملاءمتها لبيئة المجتمع وسلامة دلالة النتائج الاحصائية المستندة إلى تطبيقهما. بعد إدخال البيانات المتحصلة على كل من المقياسين وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-25)، تم التأكد من صدق وثبات الأدوات على النحو الآتي:
- صدق أدوات البحث: للتأكد من صدق المقياس تم استخدام نوعين للصدق وهما: صدق المحتوى والصدق البنوي. وتم التأكد من صدق لمحتوى من خلال عرض كل من المقياسين على مجموعة من المحكمين المختصين بالإدارة العامة ومدراء التنمية الإدارية، وذلك للتأكد من أن بنود كل من المقياس تقيس

ما هي مخصصة لقياسه، وحصل من المقياسين على موثوقية عالية من المحكمين. أما بالنسبة إلى الصدق البنوي، فقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل من البنود مع الدرجة الكلية وذلك لكل مقياس، وتراوحت المعاملات ما بين (0.68-0.86) وجميعها عالية، وهو ما يدل على الاتساق الداخلي للبنود مع المقياس الكلي وتشعبها على جميع الأبعاد وجوانب المحتوى المراد قياسها.

- ثبات أدوات البحث: تم التأكد من ثبات كل من أدوات البحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل من المقياسين، حيث بلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس إعادة الهيكلة الإدارية (0.90) (الجدول (2))، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس جودة التنظيم المؤسسي (0.96)، وكل من القيمين أكبر تماماً من القيمة المعتمدة في العلوم الإدارية والتي تساوي (0.60)، وهو ما يعني ثبات النتائج المحصلة على كل من المقياسين عند تطبيقهما على أفراد العينة.

الجدول (2) قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأدوات البحث

Reliability Statistic		
Cronbach's Alpha	N of Items	
0.90	15	مقياس إعادة الهيكلة الإدارية
0.96	10	مقياس جودة التنظيم المؤسسي

المصدر: النتائج الإحصائية لتحليل معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS-25

4. النتائج ومناقشتها:

تضمنت النتائج كلاً من الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، واختبار صحة الفرضيات والنموذج المرتبط بها كما يلي:

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

البعد	الوسط الحسابي	المستوى	الانحراف المعياري
إعادة الهيكلة الإدارية	4.96	مرتفع	0.56

0.44	مرتفع	4.6	ملاءمة المهام
0.52	مرتفع	4.7	ملاءمة عبء العمل
0.23	مرتفع	3.6	ملاءمة الملاك العددي وتوظيفه

المصدر: النتائج الإحصائية لتحليل خصائص العينة باستخدام برنامج SPSS

تم تحديد مستوى كل من المتغيرات بتطبيق المعادلة الآتية استناداً إلى دراسة (درويش، 2016، 46).

$$L = \frac{Max - Min}{n}$$

L: مستوى المتغير

Max: الحد الأعلى للمستوى

Min: الحد الأدنى للمستوى

n: عدد المستويات

وبالتالي يتحدد المستوى المنخفض ما بين (1-2.33)، والمستوى المتوسط ما بين (2.34-3.67)، والمستوى المرتفع ما بين (3.68-5).

وبناءً على ذلك كانت نتائج أفراد العينة على أدوات البحث على النحو الآتي:

- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس إعادة الهيكلة الإدارية (4.96) وهي قيمة مرتفعة جداً، ويعود ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الإدارية قد جرت بالاستناد إلى الأسس العلمية التي تحقق العدالة الوظيفية وتلائم متطلبات العمل وإجراءاته مراعية جميع متطلبات الإصلاح الإداري وفق الوثيقة الاستراتيجية لإعداد الهياكل التنظيمية والوظيفية.
- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة المهام (4.6) وهي قيمة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إعادة تصميم الأعمال وبناء المراكز الوظيفية على أساسها قد جرى بالاعتماد على المهام الفعلية التي تجري ممارستها لتأدية العمل والتي

- أقر بها العاملون وفق استمارة البنى التنظيمية مما يحقق مصادقة بناء المراكز الوظيفية استناداً إلى واقع العمل وكفاءة الأداء والمهام المتضمنة فيه.
- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة عبء العمل (4.7) وهي قيمة مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أن إعادة الهيكلة أدت إلى توزيع عبء العمل بمتوسط يومي (5) ساعات، وذلك بناءً على مجموع الزمن المستغرق في أداء الاجراءات التي يقوم بها شاغل مركز العمل، وبالتالي لا يوجد فائض أو نقص في أي مركز عمل وفق إعادة الهيكلة.
 - بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس ملاءمة الملاك العددي وتوطينه (3.6) وهي قيمة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن إعادة الهيكلة الإدارية قد تمت أجريت دون إكمال توطين الملاك العددي الناتج عن إعادة الهيكلة الإدارية، كما أن إعادة توزيع العاملين على مراكز العمل الجديدة لم يكتمل حتى الآن.
- نتائج اختبار الفرضيات: تم اختبار صحة الفرضيات باستخدام معامل التباين (ANOVA)، حيث تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، بينما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.
- الفرضية الرئيسية : ((لا يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).
- تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) على المتغيرين وفقاً لطريقة (Enter) كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (4) ملخص اختبار (ANOVA) وفقاً لطريقة إنتر (Enter)

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	اختبار دورين واتسون
1	0.864	0.756	0.752	0.381	1.968
a. Predictor: (Constant) إعادة الهيكلة الإدارية					
b. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسساتي					

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تحليل التباين (ANOVA)						
النموذج	مصدر التباين	درجة الحرية	مج المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الانحدار	2	14.61	14.61	87.05	0.000
	البواقي	100	0.257	17.51		
	الإجمالي	100	32.12			
a. Predictor: (Constant) إعادة الهيكلة الإدارية						
b. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسسي						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS-25

نلاحظ من الجدولين (4) و(5) ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين إعادة الهيكلة الإدارية وجودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.864) وهي قيمة موجبة، ولذا يمكن وصف العلاقة بين المتغيرين بأنها علاقة طردية قوية.
- يشير معامل التحديد (الدالة التفسيرية) إلى أن المتغير المستقل (إعادة الهيكلة الإدارية) تفسر نسبة (75.2%) من التغير (التباين) الحاصل في المتغير التابع (جودة التنظيم المؤسسي)، وهي نسبة كبيرة، في حين أن (24.8%) من التغير في جودة التنظيم المؤسسي يرجع إلى متغيرات أخرى لم يتناولها البحث.
- تراوحت قيمة درجات الحرية ما بين (2 و 100)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (87.05)، كما بلغت قيمة اختبار دروين واتسون $DW=(1.968)$ ، ويشير ذلك إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.
- بالنسبة إلى معنوية النموذج، بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) المعتمد في البحث الحالي، مما يدل على أن

التأثير فيما بين متغيرات البحث هو تأثير معنوي دال احصائياً، وهو يشير إلى أثر إعادة الهيكلة الإدارية المطبقة في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء في تحسين جودة التنظيم المؤسساتي فيها.

خلاصة الفرضية الرئيسية: نرفض فرضية العدم H_0 (الفرضية الرئيسية)، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه ((يوجد تأثير معنوي لإعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث))، ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضيات الفرعية:

الجدول (6) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير إعادة الهيكلة على جودة التنظيم المؤسساتي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	3.67	بيتا	0.296	0.09	الثابت
0.000	7.56	0.32	0.09	0.32	ملاءمة المهام
0.000	5.59	0.23	0.06	0.40	ملاءمة عبء العمل
0.000	4.22	0.28	0.09	0.26	ملاءمة الملاك العددي

a. Dependent Variable: جودة التنظيم المؤسساتي

المصدر: نتائج نتائج التحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS-25

يمكن مناقشة الفرضية الفرعية استناداً الى الجدول السابق كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: H_{0a} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة المهام قد بلغت (0.32) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة المهام سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.32) في جودة التنظيم المؤسساتي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض فرضية العدم السابقة. ونقبل الفرضية البديلة H_{1a} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة المهام على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

الفرضية الفرعية الثانية: H_{0b} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة عبء العمل قد بلغت (0.40) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة ملاءمة عبء العمل سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.40) في جودة التنظيم المؤسساتي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض الفرضية السابقة. ونقبل الفرضية البديلة H_{1b} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة عبء العمل على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

الفرضية الفرعية الثالثة: H_{0c} : ((لا يوجد تأثير معنوي لبُعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسساتي لدى عينة البحث)).

يبين الجدول السابق أن قيمة درجة التأثير لمعامل بيتا لبعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه قد بلغت (0.26) بمعنى أن التغير بوحدة واحدة في إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.26) في

جودة التنظيم المؤسسي وذلك بشكل إيجابي، وهذا التأثير معنوي حيث بلغت قيمته (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث الحالي (0.05) وفي ضوء هذا التحليل نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة H_{1c} القائلة ((يوجد تأثير معنوي لُبعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه على جودة التنظيم المؤسسي لدى عينة البحث)).

خلاصة الفرضيات الفرعية: نرفض فرضيات العدم الفرعية الثلاث، ونقبل بصحة الفرضيات البديلة لها، والتي تشير إلى تأثير معنوي لأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي، ويمكن ترتيب تأثير تلك الأبعاد، حيث يعد بعد ملاءمة المهام هو أكثر أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية تأثيراً في جودة التنظيم المؤسسي، يليه بعد ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي، ومن ثم ملاءمة الملاك العددي وتوطينه.

بناءً على ذلك يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد للبحث الحالي حول تأثير كل من أبعاد إعادة الهيكلة الإدارية على جودة التنظيم المؤسسي كما يلي:
باستخدام تحليل الانحدار المتعدد فقد تم بناء نموذج فرضي لعلاقة التأثير وفق المعادلة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع (جودة التنظيم المؤسسي)

β : معامل التحديد للمتغير المستقل

X: المتغير المستقل، ويتضمن الأبعاد الثلاثة لإعادة الهيكلة الإدارية

e: الخطأ العشوائي

ويتطبيق المعاملات الاحصائية وفق المعادلة السابقة نجد:

$$Y=0.09 +0.32 X_1+0.04 X_2+0.26 X_3$$

يشير هذا النموذج إلى أن جودة التنظيم المؤسساتي (المتغير التابع) هي دالة لإعادة الهيكلة الإدارية (المتغير المستقل)، وأن مقدار التغير في جودة التنظيم المؤسساتي في حال عدم إجراء إعادة الهيكلة الحالية يساوي (0.09) وهي قيمة الثابت في النموذج، وهو تغير طفيف جداً، في حين أن جودة التنظيم المؤسساتي ستتأثر بمقدار (0.32) لكل تغير في ملاءمة المهام للمراكز الوظيفية، ويعود ذلك إلى أن تخصيص المهام وربطها بالصلاحيات يؤدي إلى تنظيم العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية، وهو ما تحتاجه الأمانة العامة في حالة ما قبل إعادة الهيكلة الإدارية، حيث أن العمل دون تخصيص المهام يؤدي إلى تشتت الجهد المؤسساتي.

من جهة أخرى فإن إعادة الهيكلة الإدارية من خلال ملاءمة عبء العمل للمركز الوظيفي هو المسؤول الأكبر عن تحسين جودة التنظيم المؤسساتي وفق النموذج الحالي، حيث أن التغيير بمقدار وحدة واحدة فيه سيؤدي إلى تغيير (0.40) من جودة التنظيم المؤسساتي، ويعزى ذلك إلى أن توزيع عبء العمل سيؤدي إلى ربط الصلاحيات بالمسؤوليات والتأسيس لنظام محاسبة عادل، كما أنه سيؤدي إلى عدالة تنظيمية في العمل، وإلى التخفيف من عبء العمل الزائد على بعض العاملين من خلال تحويله إلى غيرهم وفق اسناد المهام، كما أنه سيلغي ظاهرة البطالة المقنعة وسيؤدي إلى تحديد الحاجة الفعلية من الموارد البشرية.

يضاف إلى ذلك أن إعادة الهيكلة الإدارية وفق بعد ملاءمة الملاك العددي وتوطينه تؤثر في جودة التنظيم المؤسساتي بمقدار (0.26)، ويعود ذلك إلى فاعلية ملاءمة الملاك العددي في ملء خارطة شواغر الموارد البشرية وهو ما يحقق جودة الأداء المؤسساتي ويؤدي إلى تحديد مكونات الهيكل الوظيفي على نحو واضح، ولذا يمكن إجراء التوصيف الوظيفي على النحو الشامل.

5. الاستنتاجات والتوصيات:

- الاستنتاجات:

بناءً على تحليل النتائج ومناقشتها نستنتج أنه:

- 1) ترتبط إعادة الهيكلة الإدارية بجميع أبعادها (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) بعلاقة طردية قوية مع جودة التنظيم المؤسساتي.
- 2) يؤدي تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية بأبعادها الثلاثة (ملاءمة المهام، ملاءمة عبء العمل، ملاءمة الملاك العددي وتوطينه) إلى تأثير معنوي في جودة التنظيم المؤسساتي وهذا التأثير إيجابي، بمعنى أن تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية وفق البحث الحالي يؤدي الى رفع مستوى جودة التنظيم المؤسساتي في الأمانة العامة لرئاسة مجلس الوزراء.
- 3) يسهم كل من أبعاد إعادة الهيكلة الادارية والتي تم تصميمها في ضوء منطلقات المشروع الوطني للإصلاح الاداري بنسب متفاوتة في رفع جودة التنظيم المؤسساتي مما يعني أن هذه التجربة رائدة وتتضمن عناصر النجاح من خلال قدرتها على تحقيق أهداف قياس الأداء الاداري المحددة وفق وزارة التنمية الادارية.
- 4) تسهم إعادة الهيكلة لادارية في ضوء المشروع الوطني للإصلاح الاداري في معالجة العديد من مشكلات التنظيم المؤسساتي، حيث تؤدي اعادة الهيكلة الى تصكيم عبء العمل وفق معيار زمني مدروس وهو ما ينتج عنه مراكز عمل محددة وتوزيع ملائم للمهام وملاك عددي يمكن توطينه، وبالتالي التخلص من ظاهرة البطالة المقنعة وضياع المسؤولية.

- التوصيات:

- 1) تعزيز تطبيق إعادة الهيكلة الإدارية في الأمانة العامة وبيان أثرها الإيجابي في رفع مستوى جودة التنظيم المؤسساتي، وهو ما يسهم في التخفيف من مقاومة التغيير.
- 2) الالتزام بالمرجات العلمية لإعادة الهيكلة الادارية وتطبيقها على جميع الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة التنظيم المؤسساتي على مستوى الأمانة العامة ككل.
- 3) تطبيق برامج التدريب اللازمة بالنسبة للعاملين الذين تمت إعادة توزيعهم، بما يحقق كفاءة الأداء.

6. قائمة المصادر والمراجع:
المراجع باللغة العربية:

1. أحمد، ماهر. 2014. إعادة هيكلة المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. البراهيم، هيا. 2019. دراسة استشرافية لاعادة الهيكلة الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (4)، ص ص 13-45.
3. حسن، محمد حربي. 2011. إعادة الهيكلة الإدارية وإصلاح العمل المؤسسي. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها في التطوير الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. درويش، رمضان. 2016. الإحصاء الوصفي، دمشق. منشورات جامعة دمشق.

5. عبد الجواد، هشام. 2016. الممارسات الايجابية والسلبية الدولية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
6. المطيري، ثامر. 2018. تجارب التنمية الإدارية - مجلس التعاون الخليجي، الرياض، معهد الإدارة العامة.

المراجع باللغة الانكليزية:

1. AHMAD, M. 2014. Restructuring in the organizations. Al Eskandareia. Al- Dar Al- Jameeah.
2. ALBRAHIM, H. Prospective study for Restructuring in Ministry of Education in KAS. The international journal for education sciences, 4, 45-13.
3. Darwish, R. 2016. Descriptive Statistics. Damascus. University of Damascus Publications.
4. HASAN, M. Restructuring and work design, Paper for Reengeneering, Cairo, Arabian Organisation for Administrative development.
5. ABD- AL -JAOUAD, H. 2016. Positive and negative practices in Restructuring, Cairo, Arabian Organisation for Administrative development.
6. AL- MTEERY, Th. 2018. Experiences in Administrative development, Al- Ryad, INA.
7. ANGIN, M. et.al. 2020. The Effect of Quality of Institutional Organizing and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan. International Journal of Research and Review,7(2).123-144.
8. Arnold, A. et al. 2017. Effect of Restructuring on Job Performance, Economic Review- Journal of Economics and Business, University of Tuzla, PP 56-89.
9. KAPAMHWE, D. C. 2011. The Impact of Restructuring In The Ministry Of Education On District Staffing And Responsibility In Four Selected Districts On The Copper, Administrative Journal, 34, PP12-45.
10. MURALI,S. 2018. Impact of Restructuring on employee performance, International Journal of Accounting & Business Management,5(6),15-33.
11. PANDEY,D. & MURALI,S. 2020. Restructuring and employee performance: An Assessment of impact of work stress. Association of Academic Researchers and Faculties (AARF), 7(6).117-129.
12. PARKON, & WALL, T. 2020. General theory of systems. John Wily.

13. TIE . et.al. 2019. The Effect of Quality of organizational Restructuring on Employee return. International Journal of Research and Review,5(3).712-748.
14. TORRACO, R. 2020. Work design theory and practices. Springer.
15. TWEELAN, M. et.al. 2020. The Effect of Quality of organizational Restructuring and Work Engagement to Employee Performance. International Journal of Research and Review,7(4).72-78.

الملاحق

م	فقرات مقياس إعادة الهيكلة الإدارية	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أجريت إعادة الهيكلة الإدارية بناءً على طبيعة عمل الأمانة العامة ومهامها.			
2	تمت إعادة ترتيب الوحدات التنظيمية حسب درجة إسهامها في تنفيذ مهام الأمانة العامة.			
3	جرت إعادة توزيع المراكز الوظيفية حسب الحاجة.			
4	تم حساب عبء العمل بناءً على طبيعة العمل الفعلية.			
5	تناولت إعادة الهيكلة الإدارية التنوع في الوحدات التنظيمية.			
6	تضمنت إعادة الهيكلة الإدارية تحديد أدوار العاملين ضمن العمليات التشغيلية.			
7	تضمنت إعادة الهيكلة الإدارية تحديد جميع المراكز الوظيفية اللازمة.			
8	أدت إعادة الهيكلة الإدارية إلى حالة من التغيير في الثقافة التنظيمية للأمانة العامة.			
9	تضمنت إعادة الهيكلة لإدارية تغيير خطوط الاتصال فيما بين بعض الوحدات التنظيمية بما ييسر أداء العمل.			
10	تتوافق إعادة الهيكلة الإدارية مع المهام المسندة للأمانة العامة قانوناً.			
11	أدت إعادة الهيكلة الإدارية إلى تقسيم العمل على نحو ملائم.			
12	تم إحداث وحدات فنية رئيسية جديدة تسهم في أداء المهام الأساسية للأمانة العامة.			
13	تم حذف الوحدات الإدارية المساندة التي لا حاجة لها.			
14	جرت إعادة الهيكلة الإدارية بغض النظر عن المصالح الشخصية.			
15	شملت إعادة الهيكلة الإدارية جميع الوحدات التنظيمية في الأمانة العامة.			

م	فقرات مقياس جودة التنظيم المؤسسي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتلاءم عملك الحالي مع اختصاصك.			
2	لديك مسمى وظيفي يحدد صلاحياتك.			
3	تحدد العلاقة بين الوحدة التنظيمية التي تعمل فيها والوحدات التنظيمية الأخرى بشكل واضح.			
4	يتسم مناخ العمل بالتعاون والقدرة على تبادل المعلومات بكفاءة.			
5	تتخصص الوحدة التنظيمية التي تعمل بها بمهام مميزة عن بقية الوحدات التنظيمية.			
6	دورك محدد ومفهوم في الأمانة العامة.			
7	لديك فهم واضح للمهام المطلوبة منك ومعايير أدائها.			
8	تمكنك الهيكلية الجديدة من فهم مسار التطور الوظيفي اللاحق.			
9	في حال وجود مشكلة معينة يمكنك تحديد المرجعية الإدارية في حلها.			
10	يتوافق دورك الحالي مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك ومهاراتك.			

دراسة العلاقة الارتباطية بين القطاعات الاقتصادية في سورية باستخدام التحليل العاملي

الدكتور راغب الغصين¹

محمد عرفة²

□ الملخص □

نتيجة لتشابكية القطاعات الاقتصادية ومدى ارتباطها وتكاملها ليشكل إنتاجها المحلي بمجمله قيمة الناتج المحلي فلذلك هدف هذا البحث لدراسة واقع القطاعات الاقتصادية في سورية، وتوضيح مفهوم التحليل العاملي، اكتشاف العلاقة بين القطاعات ومدى قدرة تمثيلها في عوامل مشتركة.

ومن اهم النتائج التي خلص اليها البحث: انه تم استخراج عاملين ممثلين للقطاعات الاقتصادية في سورية وهما:

- العامل الأول: يمثل ستة قطاعات وهي (الزراعة- الصناعة- البناء والتشييد- تجارة الجملة والمفروق- النقل والمواصلات- المال والتأمين)، لذلك سنصطلح على تسميته بعامل القطاعات الإنتاجية.
- العامل الثاني: يمثل ثلاثة متغيرات هي (الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح- خدمات المجتمع والخدمات الشخصية- الخدمات الحكومية)، وسنصطلح على تسميته بعامل القطاعات الخدمية المجتمعية.

ومن اهم التوصيات: الاستفادة من النماذج المقدره في البحث في عملية اختزال القطاعات إلى

عاملين ، واعتمادها في الأبحاث التي تدرس القطاعات الاقتصادية وأثرها في مؤشر آخر.

الكلمات المفتاحية: القطاعات الاقتصادية، تطور القطاعات الاقتصادية، التحليل العاملي.

¹ مدرس - القسم المالي والمصرفي - المعهد العالي لإدارة الاعمال (HIBA) - سورية - دمشق.

² طالب (ماجستير) - القسم المالي والمصرفي - المعهد العالي لإدارة الاعمال (HIBA) - سورية - دمشق

Study The Correlation Between The Economic Sectors In Syria, Using Factor Analysis

Dr.Ragheb AL-ghussen¹

Mohammad Arafah²

□ Abstract □

The intertwining of the economic sectors and the extent of their relevance and complementarity so that their local production as a whole constitutes the value of the GDP, so this research aimed to study the study of the reality of the economic sectors in Syria, and to clarify the concept of global analysis, discover the relationship between the sectors and the extent of their representation in common factors.

Among the most important results :were the extraction of two workers representing the economic sectors in Syria, namely:

- The first factor represents six sectors, namely (agriculture - industry - building and construction - wholesale and retail trade - transport and communications - money and insurance), so we will call it the factor of productive sectors.
- The second factor represents three variables: (non-profit service agencies - community services and personal services - government services), so we will name it as a factor of community service sectors.

Among the most important recommendations: Take advantage of the estimated models in research in the process of reducing

¹ Teacher, Banking and Finance Department, Higher Institute of Business Administration – Damascus- Syria.

² Postgraduate Studies Student (MSc) - Banking and Finance Department- Higher Institute of Business Administration –Damascus - Syria

sectors to workers, and adopt them in research that studies economic sectors and their impact on another indicator.

Key Words: Economic sectors, economic sectors develop, factor analysis.

• مقدمة

ان ضعف العلاقات التشابكية بين مختلف القطاعات الاقتصادية، فضلاً عن ضعف الاستثمارات في المجال الصناعي أو الزراعي المنتج، والقادر على تحقيق قيمة مضافة تعمل على رفع معدل النمو الاقتصادي، وتوفير التمويل اللازم لتأمين مستلزمات الإنتاج، والتي تعمل بدورها على إشباع الحاجات الأساسية للمجتمع السوري من السلع والخدمات المنتجة محلياً وزيادة الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة، أي النهوض بالاقتصاد من السلع والخدمات السورية، ورفع قدرتها على المنافسة في الأسواق العربية والأجنبية.

ومن هذا المنطلق فإنّ هذا البحث يركز على موضوع القطاعات الاقتصادية في سورية، وذلك من خلال بيان أهمية هذه القطاعات في توفير مستلزمات الإنتاج المحلي وفي تصريف الفائض منه، بالإضافة إلى دراسة تطورات القطاعات الاقتصادية السورية ومعرفة آفاقها المستقبلية في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في الواقع الاقتصادي وأثار الأزمة.

• الدراسات السابقة

1. ملك اطوز ، ديسيرة دريباتي ، و محمد محمود . (2019). دراسة العلاقة التشابكية بين قطاع الزراعة والقطاعات الاقتصادية الأخرى في سورية باستخدام التحليل القانوني خلال الفترة (2000-2016) ، مجلة جامعة تشرين المجلد (41) العدد (4)، اللاذقية، سورية.

أهداف الدراسة: إلى دراسة العلاقة بين مؤشرات القطاع الزراعي والقطاعات الاقتصادية الأخرى من خلال مساهمتها في تكوين الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة 2000-2016 استخدام التحليل القانوني للوصول إلى المركبات القانونية الممثلة لهذه العلاقة

نتائج الدراسة: وجود علاقة معنوية بين مؤشرات القطاع الزراعي والقطاعات الاقتصادية الأخرى يعبر عنها بزوجين من المركبات القانونية، بحيث تتكون مجموعة المتغيرات المستقلة من مكونات القطاع الزراعي، ومجموعة المتغيرات التابعة من قيمة الناتج المحلي لباقي القطاعات الاقتصادية.

2. سعيد الطراونة. (2008). التأثيرات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية في الأردن: تقديرها وتحليلها باستخدام متجه الانحدار الذاتي (VAR) ، مجلة العلوم الإدارية المجلد (35) العدد (1) - عمان ، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى.1 : تقدير وتحليل العلاقات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية الرئيسية في الأردن 2 - تحديد القطاعات الرائدة في الاقتصاد الأردني.3 - تقييم مدى ملاءمة استراتيجية التنمية غير المتوازنة المخطط لها في الأردن. 4- تقييم أثر العلاقات بين القطاعات على فعالية سياسات: تشجيع الصادرات، تشجيع السياحة، محاربة الفقر.

واستخدمت الدراسة بيانات للفترة 1968 - 2005 لمتغير معدل النمو في القيمة المضافة، ولخمس قطاعات رئيسة اشتملت على: الزراعة، الصناعة الاستخراجية، الصناعة التحويلية، الإنشاءات، والخدمات.

وتم تطبيق طريقة متجه الانحدار الذاتي VAR بعد التأكد من استقراره المتغيرات باستخدام اختباري دكي- فولر وفيليب - بيرن.

وخلصت الدراسة من خلال تحليل تجزئة التباين ودالة ردة الفعل إلى أن التأثيرات المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية في الأردن ضعيفة. مما يشير إلى (1) عدم وجود قطاعات رائدة.(2). عدم ملاءمة استراتيجية التنمية غير المتوازنة، (3). إن ضعف العلاقات هذا يحد من النتائج المتوقعة من سياسة تشجيع الصادرات، تشجيع السياحة، محاربة الفقر.

ولهذا توصي الدراسة بوضع استراتيجية متكاملة تهدف إلى إيجاد قطاعات رائدة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة محليا والمستوردة. من عناصر هذه الاستراتيجية، على سبيل المثال.1 : استغلال النفط المستورد في إنتاج مواد خام تستخدم كمستلزمات إنتاج في الصناعات الكيماوية بدلا من استيراد هذه المستلزمات 2 . تطوير الصناعات الغذائية من اجل استغلال الفائض الذي غالبا ما يحصل في بعض منتجات الخضار والفاكهة.3 . إعادة استغلال الزجاج وإقامة الصناعات المكملة له.4. استغلال الفوسفات في إنتاج مواد أخرى وعدم الاكتفاء ببيعه كمادة خام، إذ يحتوي الفوسفات على أكاسيد كثير من المعادن، والتي يمكن استخدامها في إنتاج كثير من المواد.

3. Toma LANKAUSKIENĖ; Manuela TVARONAVIČIENĖ
,(2013) Economic Sector Performance And Growth:
Contemporary Approaches In The Context Of Sustainable
Development, Intellectual Economics, Vol. 7, No. 3(17), P.
355–374, Mykolo Romerio University, Lithuania.

عدم الاهتمام الكافي بدور القطاعات الاقتصادية من الناحية الاقتصادية عرقل عملية النمو في ليتوانيا مما جعل هناك ضرورة حتمية لتحليل التجارب الدولية الأخرى. من أجل توفير تغطية متعمقة للتصورات المعاصرة المحتملة للقطاعات الاقتصادية وعلاقات النمو الاقتصادي ،

وهدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

دراسة هيكل اقتصاد البلد ؛ تحديد أداء القطاعات الاقتصادية التي تستهدف النمو الاقتصادي؛
أداء القطاعات الاقتصادية المستهدفة

ومن اهم النتائج : إن هيكل اقتصاد بلد ما هو العامل الرئيسي الذي يميز البلدان الناجحة عن البلدان غير الناجحة وهو ذو أهمية حيوية للنمو الاقتصادي، فأداء القطاع الاقتصادي بمدخلاته الذي يستهدف النمو الاقتصادي للبلد يؤثر في سياق التنمية المستدامة وكلما كان مرتفعا ساهم في تمكين التنمية، وإن أي تطور في القطاعات الاقتصادية يحدث تغييرا هيكليا في اقتصاد البلد ومستوى التنمية فيه .

الدراسة النقدية للدراسات السابقة: تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة من ناحية تسليط الضوء على دراسة أهمية القطاعات الاقتصادية وما مدى ارتباطها مع بعضها البعض، ولكن تختلف دراستنا عن مجمل الدراسات السابقة من ناحية الأسلوب الإحصائي المتبع حيث سوف نعتمد في دراستنا على التحليل العملي الذي يساهم في كشف القطاعات ذات الترابط مع بعضها ودمجها ضمن عامل واحد يصبح قادر على الاستعانة به في دراسة أثر هذه القطاعات على عوامل أخرى أو دراسة أثر أي من المتغيرات على هذه القطاعات وتم استخراج نموذج لكل عامل يساعد في إعطاء قيم تنبؤية للعوامل القادمة.

• مشكلة البحث:

تمثل القطاعات الاقتصادية جزءاً هاماً من بنية الاقتصاد السوري إذ تمثل احد الجوانب الأساسية بل ضرورة حتمية لأي عملية تنمية اقتصادية واجتماعية، ولكن تكمن المشكلة في صعوبة إيجاد العلاقة التشابكية بين هذه القطاعات إذ ان هناك بعض القطاعات تتسم بالضعف بشكل عام وقطاعات أخرى كانت رائدة قبل الأزمة السورية وبما انه توجد العديد من القطاعات الاقتصادية ذات الطابع السلعي والخدمي، وبالتالي عدم معرفة مدى العلاقة بين هذه القطاعات ، يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

– هل يمكن اختزال القطاعات الاقتصادية السورية في عدد أقل من العوامل ومعرفة درجة

الارتباط فيما بينها؟

• أهمية وأهداف البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال دراسة العلاقة الترابطية بين القطاعات الاقتصادية وإمكانية التعبير عنها بعوامل تجمعها مع بعضها، وذلك للوصول إلى تحديد مدى الترابط بين هذه القطاعات في سورية.

• أهداف البحث:

- 1) دراسة واقع القطاعات الاقتصادية في سورية.
- 2) توضيح مفهوم التحليل العاملي.
- 3) اكتشاف العلاقة بين القطاعات ومدى تمثيلها في عوامل مشتركة

• منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة وتحليل البيانات الصادرة عن المجموعات الإحصائية السورية والاعتماد على أحد

طرق التحليل متعدد المتغيرات وهو التحليل العاملي الذي سيخدم في تقليل عدد المتغيرات (القطاعات الاقتصادية) إلى عوامل أقل منها.

• فترة البحث ومصادر البيانات

تغطي الدراسة الفترة الممتدة من 1995 وحتى 2017، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لأغراض الدراسة من المجموعات الإحصائية السورية.

• مؤشرات البحث:

وهي القطاعات الاقتصادية وهي على الشكل التالي:

- قطاع الزراعة.
- قطاع المال والتأمين.
- قطاع الصناعة.
- قطاع الهياكل الخدمية التي لا تهدف للربح.
- قطاع البناء والتشييد.
- قطاع خدمات المجتمع والخدمات الشخصية.
- قطاع تجارة الجملة
- قطاع الخدمات الحكومية.
- والمفرق.
- قطاع النقل والمواصلات.
- فرضية البحث:

يمكننا وضع الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ارتباطية بين القطاعات ولا يمكن اختزالها بعدد أقل من العوامل.

أولاً- القطاعات الاقتصادية في سورية وآلية عملها:

تلعب القطاعات الاقتصادية دوراً كبيراً وبارزاً في دعم الاقتصاد بشكل عام، وهنا يمكن لنا السؤال هل هذه القطاعات تقوم بدورها بشكل فعال وهل أداؤها مناسب ويسمح لها بالاستمرارية بالعمل وبأسلوب ناجح، فلإجابة على هذا السؤال سنقوم بتوصيف القطاعات الاقتصادية في سورية ودرجة تطورها خلال فترة الدراسة، وانطلاقاً من ذلك قمنا في هذا البحث باللقاء الضوء على آلية عمل هذه القطاعات وما مدى تحقيقها لمعدلات تطور جيدة أم أنها تعاني من انخفاض جراء الحرب على سورية، بالإضافة لتتوزع القطاعات الاقتصادي على عدة أنواع

ففي المقام الرئيسي في سورية يأتي القطاع الزراعي ومن ثم القطاع الصناعي، ومن ثم يأتي القطاع التجاري ويليه كل من القطاع المالي والخدمات بشكل عام سواء كان قطاع النقل أو الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ويظهر الجدول التالي قيم الناتج عن القطاعات الاقتصادية في سورية، وهو على الشكل التالي:

الجدول (1) قيم إنتاج القطاعات الاقتصادية في سورية بين عامي 1995-2017

العام	الزراعة	الصناعة	البناء والتشييد	تجارة الجملة والمفرق	النقل والمواصلات	المال والتأمين	خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	الخدمات الحكومية	الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح
1995	273861.7	502006.6	71950.36	176026.6	133001.1	30018	25605.7	91010.92	328.0667
1996	313367.9	604075.2	77916.55	169409.3	140541.5	29140.45	26633.18	91492.48	360.1333
1997	290218	658643	79126.28	162835.8	152387.8	31208.8	30201.62	92117.81	395.9
1998	349467.7	703744.2	81185.44	167273.7	151679.2	31921.41	33074.39	94823.65	455.1
1999	306777	677709	75311	168653	164743	36752	37636	91931	512
2000	340523	631701	76766	159441	176177	34525	43105	113927	592
2001	361959	634164	84097	165691	184944	32545	46474	116836	687
2002	382114	638403	86516	171879	191341	33497	50972	117045	753
2003	371442	616595	105657	206109	216313	40413	52296	135855	762
2004	373494	695488	88684	232840	169245	52195	56683	159836	827
2005	398112	723752	93238	275346	183944	63305	65160	162858	995
2006	432713	731012	138959	267884	198126	63590	74282	163816	1159
2007	378378	754497	152053	320126	220648	69292	82644	202464	1210
2008	356210	779571	134609	366047	247725	81704	92450	201501	1269
2009	394265	813518	140623	375786	252768	87817	100771	235998	1383
2010	362119	869125	146968	382994	277035	93271	109840	266073	1522
2011	418910	808791	171130	384800	283208	99468	105993	258042	1526
2012	428107	508104	108000	238791	282069	111439	66047	239222	828
2013	321560.8	257095.3	103060.2	107697.7	216442.1	99272.1	72855	229798	1360
2014	303450.2	270756.7	92358.68	107581.8	220626.3	48885.89	80066.64	270898.4	1820.676
2015	317534.2	287001.9	81819.8	107138.8	183351.4	33868.95	80845.85	253106.4	2815.858
2016	319876	293261	83776.6	103292	184735	29071.5	71771.09	230792	3264.63

9	5		6	1	3	6	6	8	
3623.74 9	198325. 8	63657.34	22638.8 8	191691	123965. 6	86576.1 8	324614. 3	331629. 1	2017
1,236.9 2	174,685	63,872.34	54,601. 7	200,988	214,852	102,625	599,288	353,308	Mean

المصدر المجموعات الإحصائية في سورية عن الأعوام 1995-2017

• تطور القطاعات الاقتصادية في سورية:

1. القطاع الزراعي:

يكتسب القطاع الزراعي في سورية أهمية خاصة نتيجة توفر الموارد الطبيعية والمقومات اللازمة للإنتاج الزراعي، مما يميزه بدور أساسي في عملية التنمية الاقتصادية، ولذلك لا بد من دراسة تطور مؤشرات القطاع الزراعي للتعرف على الأسباب الكامنة وراء التغيرات الحاصلة في أدائه وتفسيرها وقد بلغت قيمة المتوسط له 353,308 وهي ثاني قيمة من بعد القطاع الصناعي.

نلاحظ ان قطاع الزراعة مستقر بشكل عام مع ميل للتطور بشكل تدريجي بين عامي 1995-2013، ولكنه ما لبثت إلا وانخفض في سنوات الأزمة السورية بشكل بسيط إلى ان استقر في نهاية الفترة الزمنية، وهذا ما يدل على تراجع في قطاع الزراعة بسبب عدم القدرة على زراعة بعض الأراضي جراء الحرب على سورية.

2. قطاع الصناعة:

تهتم الدول بدعم القطاع الصناعي من منشآت صغيرة ومتوسطة الحجم والشركات الكبيرة، والشركات المساهمة الصناعية، والمجمعات الصناعية التي تنتج وتسوق سلعة معينة، وحتى تقوم هذه الدول بعملها المالي الضخم فإنها يجب ان تمتلك إمكانيات مالية كبيرة حيث يشكل رأس المال أهم بنود الموارد المالية، إضافة إلى ذلك توجيه الصناعة بما يدعم اقتصاد البلد ودفع عجلة التنمية.

ان موارد هذا القطاع من اهم الموارد التي تزيد من قدرة الدولة اقتصاديا وترفع من مستوى تطور المشاريع الصناعية مهما كان حجمها بل تصبح قادرة على تمويل كافة المشاريع الصناعية.

احتل هذا القطاع الدرجة الأولى في تكوين الناتج المحلي الإجمالي حيث بلغت قيمة المتوسط له 599,288 ، فنمو القطاع كان بطيئاً لأسباب تعود إلى ضعف الإنتاجية والتصدير، فمعظم الصناعات تركزت على الصناعات الاستهلاكية والتحويلية بالإضافة إلى انخفاض أسعار النفط عالمياً (الصايغ، 2014)

نلاحظ ان قطاع الصناعة قد تطور بشكل تدريجي بين عامي 1995-2011، ولكنه ما لبث إلا وانخفض في سنوات الأزمة السورية بشكل حاد إلى ان استقر في نهاية الفترة الزمنية بقيمه الدنيا، وهذا ما يدل على تراجع كبير في قطاع الصناعة بشكل عام وليس فقط على الإنتاج بسبب فقدان عدد كبير من المعامل والمصانع جراء الحرب.

3. قطاع البناء والتشييد

يتميز بدوره الأساسي والحيوي كونه يؤمن البنية التحتية اللازمة لإتمام أنشطة القطاعات الأخرى، ويخلق العديد من الفرص الاستثمارية، ويتميز بتأثره الكبير بالمتغيرات السياسية والاقتصادية الداخلية والخارجية باعتباره مصدر آمن لحفظ المدخرات وهذا ما يفسر التغيرات الكثيرة التي طرأت على قيمته بين عامي 2000 و2016 وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 102,625 الف .

4. قطاع تجارة الجملة والتجزئة والإصلاح

حقق هذا القطاع معدل تطور متزايد بين عامي 2000 و 2011 وهي الفترة التي ترافقت مع الانفتاح الاقتصادي وإغراق الأسواق بالسلع والخدمات الاستهلاكية، وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 214,852 الف.

5. قطاع النقل والتخزين والاتصالات:

يعتبر من القطاعات الحيوية والهامة باعتباره صلة الوصل بين مختلف القطاعات الاقتصادية، وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 200,988، وقد شهد

هذا القطاع تراجعاً في سنوات الحرب على سورية بسبب تدمير البنى التحتية وتراجع حركة النقل في ظل غياب الأمان وارتفاع تكاليف الطاقة، إلا أن مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي بقيت أعلى من معظم القطاعات الأخرى نظراً لأهمية دوره وارتفاع الإيرادات التي تحققها خدمات الاتصالات.

6. قطاع المال والتأمين والعقارات:

شهد القطاع انتعاشاً مع إصدار المراسيم التشريعية 28 لعام 2001 و 22 لعام 2005 القاضية بالسماح بإنشاء المصارف وشركات التأمين الخاصة وإحداث سوق دمشق للأوراق المالية فارتفعت مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، إلا أن تراجع الاستثمارات والإنتاج وحركة التجارة الداخلية والخارجية وارتفاع المخاطر أدت إلى تراجع مساهمته في أعوام الحرب على سورية، وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 54,601 الف.

7. الناتج المحلي الإجمالي لقطاع خدمات المجتمع والخدمات الشخصية:

يتميز هذا القطاع بتنوع الخدمات التي يتضمنها في قطاع المجتمع والأعمال والعائلي من الصحة، التعليم، الرعاية الاجتماعية، خدمات قانونية، الثقافة والترفيه وغيرها، وإن هذا القطاع حقق معدل نمو سنوي متزايد بين عامي 2000 و 2011، وارتفعت نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، لتتراجع قيمته عام 2016 إلا أن مساهمته من الناتج المحلي الإجمالي ارتفعت مع تراجع مساهمة القطاعات الأخرى.

8. الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الخدمات الحكومية:

زاد اهتمام الحكومة بتقديم وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد من الأمن والقضاء والضمان الاجتماعي لتلبية متطلبات التنمية المنشودة، حيث ارتفعت قيمة الناتج المتحقق من هذا القطاع بمعدل نمو سنوي متزايد بين عامي 2000 و 2011. واستمر في النمو مع زيادة الإنفاق نتيجة زيادة التدخل الحكومي في المجال الخدمي والاجتماعي وزيادة كتلة الرواتب والأجور منذ عام 2011. وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 174,685 الف.

9. الناتج المحلي الإجمالي لقطاع الهيئات التي لا تهدف إلى الربح:

يمثل الوحدات والهيئات القانونية أو الاجتماعية التي تهدف إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للقطاع العائلي مجاناً أو بمقابل رمزي مثل الجمعيات الأهلية التتموية، وأن نسبة مساهمة هذا

القطاع في الناتج المحلي الإجمالي ضعيفة نسبياً وإن قيمة متوسط القطاع خلال الفترة المدروسة بلغت 1,236 الف.

ثانياً: مفهوم التحليل العاملي وألية تطبيقه:

اعتمدنا في هذا البحث على أسلوب التحليل العاملي لإيجاد أهم عوامل القطاعات الاقتصادية، حيث أن أسلوب التحليل العاملي، وهو أسلوب إحصائي يمكن استخدامه على نطاق واسع من المجالات والأنشطة العلمية، ويستخدم لتحليل عدد كبير من المتغيرات بهدف استخلاص عوامل جديدة عددها أقل من العوامل التي يعزى لها تباين تلك المتغيرات (جويد و محمد، 2009)، وبصورة مختصرة فإن التحليل العاملي يقوم على أساس احتساب معاملات الارتباط بين المتغيرات، إذ يفترض هذا الأسلوب وجود ارتباط بين مجموعة من المتغيرات نتيجة لوجود عوامل مشتركة تؤثر في هذه المتغيرات وأن قيم هذه الارتباطات تعود على واقع تلك العوامل، ومعامل الارتباط بين أي متغيرين يعود إلى طبيعة تشعبها بالعوامل المشتركة ويطلق عليها (Factors) ودرجة هذا التشعب، وحيث أن معامل الارتباط يعطي قياساً لقوة ذلك الارتباط بين أي متغيرين، وتفسير معامل الارتباط قد يكون مفيداً من حيث إعطاء مؤشرات عن نوع وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين، وتفسير معامل الارتباط قد يكون مفيداً من حيث إعطاء مؤشرات عن نوع طبيعة العلاقة بين أي متغيرين، إلا أنه يعجز في الوقت نفسه عن توضيح أي من هذه المتغيرات يمارس تأثيره بشكل مميز عن غيره من المتغيرات الأخرى، فإن الغرض من استخدام التحليل العاملي هو تحديد أهم العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة على أساس العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات وليس على أساس المعاملة المنفصلة لكل متغير (أكرم الحوراني، 2010).

وتقوم الفكرة الأساسية للتحليل العاملي بمفهومها العام، على معرفة مدى إمكانية تمثيل مجموعة من المتغيرات بدلالة عدد قليل من العوامل، فغاية التحليل العاملي تكمن في تحديد العوامل الكامنة وراء الظواهر والمشاهدات وقياسها للوصول إلى نتائج تتبلور في صور

نظريات علمية مستقرة، ولبلوغ هذا الهدف لابد من التحقق من العلاقة بين العوامل والمتغيرات الأصلية ومنحها هذا التفسير في إطار الطريقة التي يتم من خلالها إنشاء البيانات (Woifgang & Zdenek, 2007).

• خطوات التحليل العاملي:

يتطلب التحليل العاملي اتباع أربع خطوات هي: (David, 1997) تحضير مصفوفة معاملات الارتباط الثنائية بين المتغيرات (Correlation Matrix).

- استخلاص العوامل الأولية (Initial Factors).
- تحديد معاملات العوامل الأولية (Initial Factors Scores).
- تدوير محاور العوامل الأولية (Rotation Of Initial Factors)

وسناتي على شرح مبسط لكل خطوة من هذه الخطوات وفقاً لما سنتبعه في تحليل مؤشرات القطاعات الاقتصادية.

(1) تحضير مصفوفة الارتباط الثنائية بين المتغيرات:

الهدف من هذه الخطوة استنتاج المعاملات الأولية، ويتم اللجوء إليها في الحالات التي تكون فيها وحدات قياس المتغيرات غير متجانسة - كما هو الحال في بحثنا هذا- وفي هذه الحالة يفضل عادة استخدام المتغيرات المعيارية (Standardized Variables) بدلاً من المتغيرات الأصلية.

(2) استخلاص العوامل الأولية:

توجد عدة معايير لاستخلاص العوامل الأولية البسيطة، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على كل من معياري كايزر وكاتل في استخلاص العوامل الأولية للمتغيرات الخاضعة للتحليل، وهذه المعايير هي:

○ معيار كايزر (Kaiser Criterion):

وهو من أكثر المعايير استخداماً في اختيار عدد العوامل، وقد اقترحه العالم (Guttman) عام 1954 ويقوم هذا المعيار على أساس إبقاء العامل (حياوي، 2012) المناظر للجذر المميز في التحليل عندما يكون ذلك الجذر أكبر أو يساوي الواحد الصحيح، ويعكس ذلك استبعاد (حياوي، 2012)

○ معيار كاتل (Cattle's Criterion):

وضعه Cattell عام 1966 وأطلق عليه اسم البقايا المبعثرة والذي بموجبه يتم اختيار العوامل التي تشكل المنحني الناتج عن التقاء النقاط $((1, \lambda_1), (2, \lambda_2), \dots, (m, \lambda_m))$ تترك تلك المكونات التي تشكل الخط المستقيم من ذلك المنحني.

○ معيار تيكر (tucker's Criterion):

وهو يقوم أساساً على استخدام معامل ارتباط فاي ويعتمد على مبدأ أنه إذا لم يكن هناك تناقض واضح في حجم قيم البواقي من مصفوفة إلى أخرى تليها بعد استخلاص عامل آخر، فإن العوامل العامة الجوهرية في المصفوفة الارتباطية تكون قد استخلصت بالفعل وما يتبقى ليس إلا بواقي لا أهمية لها (سلمان، 2012).

○ معيار همفري (Huamphrey Criterion):

هذا المعيار يعتمد أساساً على حجم العينة الأصلية التي حسبت الارتباطات بين متغيراتها والفكرة الأساسية فيه أن تشبعين فقط كافيين لتقرير وجود عامل عام وعلى ذلك نكتفي هذه

القاعدة باستخدام مؤشرات عاملية عبارة عن أعلى تشبعين لمتغيرين بالإضافة إلى حساب الخطأ المعياري لمعامل ارتباط صفري للمقارنة بينهما كمؤشر للتوقف أو الاستمرار في استخلاص عوامل جديدة (سلمان، 2012).

○ معيار كومب (Coomb Criterion):

هذا المعيار يعتمد على تناول نمط البواقي في المصفوفة أكثر من اعتماده على حجمها أو دلالاتها حيث يفترض أنه في حالة وجود عوامل ذات دلالة مرتفعة لم تستخلص بعد وليس مجرد تباين خطأ في المصفوفة (سلمان، 2012).

(3) تحديد معاملات العوامل الأولية:

تحسب قيم معاملات العوامل الأولية من مصفوفة العوامل التي تحوي تشبعات العوامل الأولية البسيطة وفق العلاقة الخطية التالية (بشير، 2003):

$$\text{معامل العامل الأول} = \frac{\text{تشبع المتغير الأول بالعامل الأول}}{\text{الجزء الكامن للعامل الأول}}$$

وبالطريقة نفسها يتم حساب ما تبقى من معاملات العوامل الأولية.

(4) تدوير العوامل:

يهدف التحليل العاملي إلى تلخيص مجموعة من المتغيرات في عدد أقل من العوامل، غير أنه ليس هنالك ما يضمن لنا الحصول دائماً على عوامل يمكن تفسيرها بسهولة من خلال ارتباطها مع المتغيرات، وحلاً لهذه الإشكالية يستخدم أسلوب تدوير المحاور، وهذا الأسلوب يهدف إلى خلق عوامل جديدة من العوامل التي سبق الحصول عليها، ويشترط فيها أن تكون ارتباطاتها مع التغيرات الأصلية موزعة بطريقة يسهل تفسيرها، إذ يرى عالم السيكولوجيا (Theirston) أنه يصعب تفسير العوامل إلا بعد تدوير المحاور وتبسيط كل عمود بقدر

الإمكان، ويكون ذلك بتحويل نمط التشبّعات، وذلك ما يسمّيه بالبناء البسيط، إن المنطق في ذلك يماثل المنطق من زيادة حدة التركيز عدسة الميكروسكوب حتى نتمكن من رؤية التفاصيل بصورة أوضح (فران، 2012).

ويرجع اسم تدوير المحاور إلى فرض مفاده ان العوامل الأولى هي محاور وإحداثياتها هي تشبّعاتها على المتغيرات، فإن ما يتم عمله هو تدوير لهذه المحاور ومن ثم إيجاد قيم الإحداثيات النوعية بدلالة المحاور الجديدة، هذه الإحداثيات الجديدة هي درجات تشبع العوامل الجديدة على المتغيرات، ويجب أن تكون عملية التدوير هذه بحيث تتيح لنا تجميع المتغيرات المتشابهة من حيث طبيعتها في عامل واحد.

ثالثاً: النتائج والمناقشة:

كما رأينا في دراسة القطاعات الاقتصادية ان المتغيرات جميعها تشكل جزءاً هاماً من الناتج المحلي الإجمالي ويمكن التعبير عنها وقياسها بشكل كمي وبالنظر إلى انه يوجد تكامل ما بين هذه القطاعات لتشكل في مجملها الناتج الإجمالي عملنا على اختزالها في عوامل تيسر علينا دراسة العلاقة الارتباطية فيما بينها ودراسة علاقتها مع اي متغير اخر في أبحاث لاحقة، وذلك باتباع أسلوب التحليل العاملي وحرصاً على ان تكون المتغيرات الداخلة في التحليل مهمة في قياس درجة تطور القطاعات الاقتصادية في سورية، وبذلك تكون المتغيرات الداخلة (الزراعة، الصناعة، البناء والتشييد، تجارة الجملة والمفرق، النقل والمواصلات، المال والتأمين، خدمات المجتمع والخدمات الشخصية، الخدمات الحكومية، الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح).

وباستخدام برنامج الإحصائي SPSS قمنا بإدخال المتغيرات التسعة وتطبيق أسلوب التحليل العاملي عليها، وحصلنا على النتائج التالية:

- مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

يظهر الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات (القطاعات الاقتصادية) وهي تعتبر أول خطوة من خطوات التحليل العاملي، والمصفوفة هي على الشكل الآتي:

الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين متغيرات القطاعات الاقتصادية في سورية

	الزراعة	الصناعة	البناء والتشييد	تجارة الجملة والمفرق	النقل والمواصلات	المال والتأمين	الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح	خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	الخدمات الحكومية
الزراعة	1.000	.521	.653	.642	.611	.593	-.424	.075	.012
الصناعة		1.000	.526	.818	.232	.301	.196	.473	.492
البناء والتشييد			1.000	.852	.807	.767	-.337	-.072	-.352
تجارة الجملة والمفرق				1.000	.650	.680	-.086	.162	-.041
النقل والمواصلات					1.000	.850	-.605	-.300	-.542
المال والتأمين						1.000	-.360	-.137	-.459
الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح							1.000	.583	.493
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية								1.000	.598
الخدمات الحكومية									1.000

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

حيث نلاحظ من الجدول السابق بأن معاملات الارتباط مرتفعة نسبياً بين المال والتأمين والبناء والتشييد وتجارة الجملة والنقل، وبين تجارة الجملة والزراعة والصناعة والبناء، بينما

نلاحظ أن هناك علاقة ضعيفة نسبياً بين كل من الهيئات الخدمية وقطاع خدمات المجتمع والخدمات الحكومية مع كل من الزراعة والصناعة والبناء والتجارة الجملة والنقل والمال.

وباستخدام طريقة المركبات الأساسية تم الحصول على المصفوفة الممثلة للعوامل الأولية وعددها تسعة عوامل، والتي تتضمن تشعبات العوامل كما هو موضح في الجدول التالي حيث تمثل تشعبات معاملات الارتباط البسيطة بين المتغيرات الأصلية والعوامل الأولية، والجدول هو على الشكل التالي:

الجدول (3) القيم الأولية والمستخلصة المشتركة لمتغيرات القطاعات الاقتصادية في سورية

	Initial	Extraction
الزراعة	1.000	.654
الصناعة	1.000	.900
البناء والتشييد	1.000	.871
تجارة الجملة والمفرق	1.000	.906
النقل والمواصلات	1.000	.908
المال والتأمين	1.000	.782
الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح	1.000	.642
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	1.000	.709
الخدمات الحكومية	1.000	.771

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

يمثل الجدول السابق القيم الأولية للاشتراكيات حيث تؤخذ مساوية للواحد الصحيح بطريقة العوامل الرئيسية في حال اعتماد مصفوفة الارتباطات (غدير، 2012).

إن القيمة المستخلصة لقطاع الزراعة والبالغة 0.654 تشير إلى أن 65% من التباينات في قيم هذا المتغير تفسرها العوامل المشتركة، وأن قيم الشيوخ تتراوح بين 0-1 وهي تعبر عن

مربع معمل الارتباط المتعدد لمتغير قطاع الزراعة مع العوامل الأخرى، وعلى وجه العموم فإننا نلاحظ من الجدول السابق ان العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من تباينات المتغيرات حيث أن أقل نسبة كانت 0.642 لمتغير الهيئات الخدمية التي لا تهدف إلى الربح ، فلذلك يمكننا قبول كافة المتغيرات وعدم استبعاد اي منها وذلك لأهميتها.

ويوضح لنا الجدول التالي الجذور الكامنة لمصفوفة معاملات الارتباط ، ونسبة ما يفسره كل عامل من التباين الكلي لمتغيرات القطاعات الاقتصادية، وهي كما يلي:

الجدول (4) التباين الكلي المفسر لعوامل القطاعات الاقتصادية في سورية

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.471	49.682	49.682	4.471	49.682	49.682	4.304	47.823	47.823
2	2.671	29.681	79.363	2.671	29.681	79.363	2.839	31.540	79.363
3	.761	8.455	87.818						
4	.454	5.042	92.860						
5	.240	2.664	95.524						
6	.201	2.236	97.760						
7	.098	1.088	98.848						
8	.082	.907	99.754						

9	.02 2	.246	100.000					
---	----------	------	---------	--	--	--	--	--

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

يتبين لنا من الجدول السابق أنه تم تقسيم المتغيرات إلى عاملين رئيسيين من بين تسعة عوامل موضحة في جدول نأخذ منها العاملين الأول والثاني التي تزيد قيمة جذورها المميزة عن الواحد الصحيح ونهمل الباقي، فوفقاً للجدول يتبين لنا :

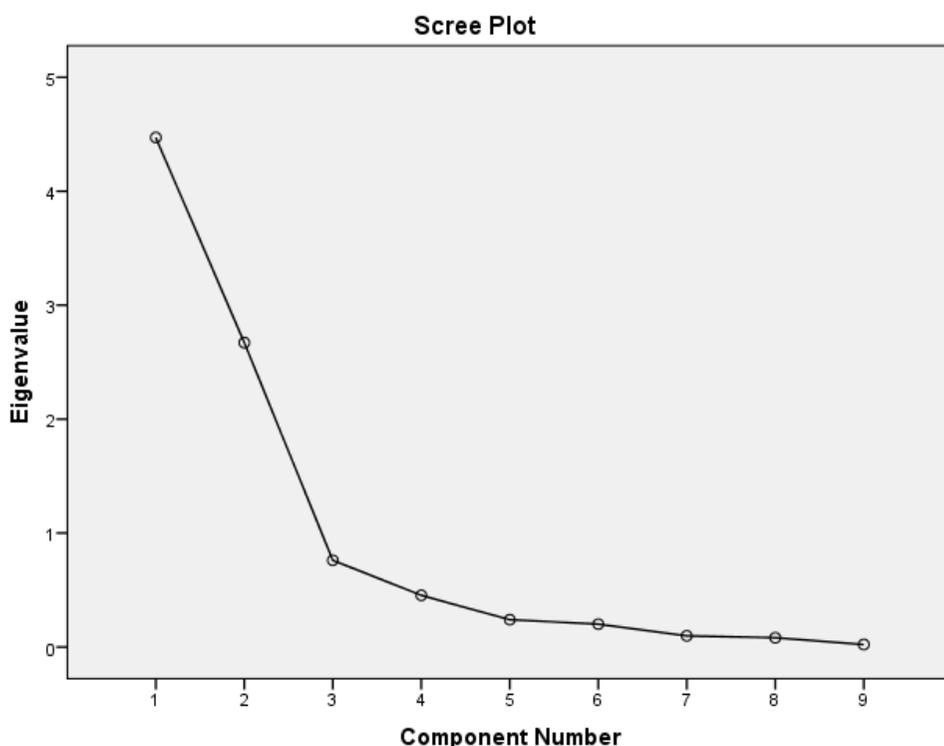
– العامل الرئيسي الأول له أكبر تباين (قيمة مميزة = 4.471)، ونفسر ما نسبته 49.682 من التباينات الكلية لمتغيرات القطاعات الإنتاجية في سورية التسعة المدروسة.

– العامل الرئيسي الثاني فله تباين يساوي 2.671، ويفسر ما نسبته 29.681 من التباينات الكلية للمتغيرات، أما العوامل المتبقية فتهمل لكون قيمها المميزة أقل من الواحد الصحيح، ونسمي هذه القيم المميزة بالجذور الكامنة.

وبالنظر إلى جدول الجذور الكامنة نجد أن الجذور الكامنة التي هي أكبر من الواحد الصحيح تخص العاملين الأول والثاني.

ويظهر الشكل التالي معيار كاتل في استخلاص العوامل الأولية للمتغيرات المدروسة:

الشكل (1) معيار كاتل في استخلاص العوامل الأولية



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

من الشكل السابق نلاحظ أن انحدار الخط في الرسم يظهر انحداراً قوياً في قيم الجذور الكامنة المقابلة للعاملين وهذا ما يثبت صحة اختيارهما بينما بقية القيم الأخرى أفقية ويجب إهمالها.

والجدول التالي يبين العوامل الأولية المستخلصة وتشبعاتها بمتغيرات القطاعات الاقتصادية:

الجدول (5) مصفوفة المكونات (العوامل) للقطاعات الاقتصادية.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
الزراعة	.773	-
الصناعة	-	.816
البناء والتشييد	.927	-

تجارة الجملة والمفرق	.840	-
النقل والمواصلات	.922	-
المال والتأمين	.881	-
الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح	-	.615
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	-	.825
الخدمات الحكومية	-	.785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

يظهر الجدول السابق مصفوفة المكونات أو العوامل والتي يحدد قيمها النموذج المقترح، كما يبين هذا الجدول المتغيرات التي انطوت تحت كل عامل من العوامل الرئيسية، فالعامل الأول ينطوي تحته خمسة عوامل وهي: (الزراعة- البناء والتشييد- تجارة الجملة والمفرق- النقل والمواصلات- المال والتأمين).

أما العامل الثاني ينطوي تحته أربعة متغيرات هي (الصناعة- الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح- خدمات المجتمع والخدمات الشخصية- الخدمات الحكومية)، وتدل القيم الموجودة مقابل كل متغير على قوة ارتباط المتغير وانتمائه إلى هذا العامل، وعلى هذا الأساس فإن أكثر المتغيرات ارتباطاً بالعمل الأول هو البناء والتشييد، وأقل المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو الزراعة، ونطبق نفس الأسلوب على العامل الثاني.

بإجراء تدوير المحاور بطريقة تعظيم التباين Varimax تم إيجاد قيمة الإحداثيات النوعية بدلالة المحاور الجديدة، وهذه الإحداثيات الجديدة هي درجة تشبع العوامل الجديدة على المتغيرات، والجدول التالي يوضح عوامل القطاعات الاقتصادية وتشبعاتها بعد التدوير:

الجدول (6) مصفوفة العوامل المدورة للقطاعات الاقتصادية

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
الزراعة	.809	-
الصناعة	.710	.629
البناء والتشييد	.915	-
تجارة الجملة والمفرق	.936	-
النقل والمواصلات	.805	-
المال والتأمين	.816	-
الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح	-	.742
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	-	.837
الخدمات الحكومية	-	.868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

يظهر الجدول السابق مصفوفة المكونات أو العوامل والتي يحدد قيمها النموذج المقترح، كما يبين هذا الجدول المتغيرات التي انطوت تحت كل عامل من العوامل المستخلصة لمتغيرات القطاعات الاقتصادية، إذ ينطوي تحت العامل الأول ستة عوامل وهي (الزراعة- الصناعة- البناء والتشييد- تجارة الجملة والمفرق- النقل والمواصلات- المال والتأمين).

أما العامل الثاني ينطوي تحته ثلاثة متغيرات هي (الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح- خدمات المجتمع والخدمات الشخصية- الخدمات الحكومية)، ولقد قمنا بحذف التشبعات التي

تقل عن 0.60، فعلى سبيل المثال يرتبط المتغير (قطاع الزراعة) بالعامل الأول بمعامل ارتباط قوي يبلغ 0.809، أما بالنسبة لمتغير قطاع الصناعة فنلاحظ أنه يرتبط بالعامل الأول بدرجة أقوى من ارتباطه بالعامل الثاني فلذلك ينضم إلى العامل الأول ويتم حذفه من العامل الثاني.

وعلى هذا الأساس فإن العاملين استطاعا تمثيل جميع المتغيرات التسعة دون إهمال أي متغير، وبالتالي يمكننا القول:

- يمثل العامل الأول ستة متغيرات كما هو مبين في الجدول ويرتبط معها بمعاملات ارتباط أكبر من 0.710، ولذلك يمكن القول أنه إذا ارتفع هذا العامل سيؤدي إلى تحسن أو ارتفاع حجم الناتج للقطاعات، لذلك سنصطلح على تسميته بعامل القطاعات الإنتاجية.
 - يمثل العامل الثاني ثلاثة متغيرات كما هو مبين في الجدول ويرتبط معها بمعاملات ارتباط أكبر من 0.742، ولذلك يمكن القول أنه إذا ارتفع هذا العامل سيؤدي إلى تحسن أو ارتفاع حجم الناتج للقطاعات، لذلك سنصطلح على تسميته بعامل القطاعات الخدمية المجتمعية.
- ويظهر لنا الجدول التالي الفرق بين قيم معامل الارتباط قبل وبعد التدوير، وهو على الشكل التالي:

الجدول (7) الفرق بين قيم معامل الارتباط قبل وبعد التدوير

دراسة العلاقة الارتباطية بين القطاعات الاقتصادية في سورية باستخدام التحليل العاملي

	الزراعة	الصناعة	البناء والتشييد	تجارة الجملة والمفرق	النقل والمواصلات	المال والتأمين	الهيئات الخدمية التي لاتهدف للربح	خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	الخدمات الحكومية
Reproduce d Correlation	.654 ^a	.569	.741	.756	.656	.663	-.251-	.069	-.118-
الزراعة		.569	.741	.756	.656	.663	-.251-	.069	-.118-
الصناعة			.533	.772	.251	.365	.252	.593	.449
البناء والتشييد				.825	.831	.809	-.413-	-.069-	-.285-
تجارة الجملة والمفرق					.667	.705	-.156-	.230	.020
النقل والمواصلات						.908 ^a	-.621-	-.351-	-.552-
المال والتأمين							-.500-	-.209-	-.408-
الهيئات الخدمية التي لاتهدف للربح								.592	.685
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية									.713
الخدمات الحكومية									.771 ^a
Residual ^b									
الزراعة		-.048-	-.088-	-.114-	-.045-	-.070-	-.173-	.007	.130
الصناعة			-.007-	.045	.019	-.064-	-.056-	-.120-	.044

البناء والتشييد	-	-	-	-	-	-	-	-
	.088-	.007-	.028	.024	-.042-	.077	-.003-	.067-
تجارة الجملة والمفرق	-	.045	.028	.017	-.026-	.070	-.068-	.061-
النقل والمواصلات	-	.019-	.024	-.017-	.019	.016	.051	.010
المال والتأمين	-	.064-	.042	-.026-	.019	.139	.073	.051-
الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح	-	.056-	.077	.070	.016	.139	-.009-	.192-
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	.007	.120-	.003	-.068-	.051	.073	-.009-	.115-
الخدمات الحكومية	.130	.044	.067	-.061-	.010	-.051-	-.115-	-

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 19 (52.0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

نلاحظ من الجدول السابق بأن جميع قيم الفروق هي صغيرة جدا وهذا ما يؤكد دقة اختيار العوامل .

ولحساب معاملات العامل المستخلص لمتغيرات القطاعات الاقتصادية ، سيتم الاعتماد على مصفوفة العوامل في الحساب، ويظهر الجدول التالي قيم معاملات عوامل المتغيرات وهو كما يلي:

الجدول (8) مصفوفة العوامل المدورة للقطاعات الاقتصادية

Rotated Component Matrix^a

	X_i	Component	
		1	2
الزراعة	X_1	0.193	
الصناعة	X_2	0.170	
البناء والتشييد	X_3	0.219	
تجارة الجملة والمفرق	X_4	0.224	
النقل والمواصلات	X_5	0.192	
المال والتأمين	X_6	0.195	
الهيئات الخدمية التي لاتهدف للربح	X_7		0.370
خدمات المجتمع والخدمات الشخصية	X_8		0.418
الخدمات الحكومية	X_9		0.433

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss23

وللتعبير عن هذه العوامل بتراكيب خطية رمزنا المتغيرات ب X_i ، ومن خلال القيم بالجدول السابق يمكننا كتابة معادلات العاملين على الشكل التالي:

العامل الأول القطاعات الاقتصادية الإنتاجية :

$$I_1 = 0.193 X_1 + 0.170 X_2 + 0.219 X_3 + 0.224 X_4 + 0.192 X_5 + 0.195 X_6$$

العامل الثاني القطاعات الاقتصادية الخدمية :

$$I_2 = 0.370 X_7 + 0.418 X_8 + 0.433 X_9$$

وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية الأساسية التي تقول بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين القطاعات ويمكن اختزالها بعدد أقل من العوامل.

❖ النتائج:

1. أظهرت قيم الناتج المحلي للقطاعات تطورا ملحوظا تدريجيا بين عامي 1995-2010، ولكنها ما لبثت إلا وتراجعت في سنوات الحرب على سورية ولا سيما القطاع الصناعي إذ كان المتأثر الأكبر.
2. يوجد علاقة ارتباطية بين القطاعات ويمكن اختزالها بعدد أقل من العوامل.
3. تم استخراج عاملين ممثلين للقطاعات الاقتصادية في سورية وهما:
 - العامل الأول يمثل ستة قطاعات وهي (الزراعة- الصناعة- البناء والتشييد- تجارة الجملة والمفرق- النقل والمواصلات- المال والتأمين)، لذلك نصلح على تسميته بعامل القطاعات الإنتاجية.
 - يمثل العامل الثاني ثلاثة متغيرات هي (الهيئات الخدمية التي لا تهدف للربح- خدمات المجتمع والخدمات الشخصية- الخدمات الحكومية)، لذلك نصلح على تسميته بعامل القطاعات الخدمية المجتمعية.

❖ التوصيات :

- 1) العمل على استعادة نشاط القطاعات الاقتصادية السورية والعمل على رفع مساهمتها بشكل أفضل مما سبق بسبب الحاجة الملحة لرفع القدرة الإنتاجية والصناعية وتوسع حجم الخدمات المجتمعية وذلك لما واجهته البلاد خلال الحرب .
- 2) الاستفادة من النماذج المقدره في البحث في عملية اختزال القطاعات إلى عاملين ، واعتمادها في الأبحاث التي تدرس القطاعات الاقتصادية وأثرها في مؤشر آخر.

❖ المراجع:

1. بشير، سعد زغول (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي (spss-version 10). بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
2. جويد، أفراح كاظم؛ محمد، لقاء (2009). مقارنة المقدرات الحصينة في أسلوب التحليل العملي. الموصل: جامعة الموصل.
3. حساني، عبد الرزاق؛ الحوراني، أكرم (2010). النقود والمصارف. دمشق: جامعة دمشق.
4. حياوي، عبد المجيد (2012). توظيف نهج التحليل العملي للتنبؤ بنماذج دالة التحويل. العراف: الجلة العراقية للعلوم الإحصائية.
5. سلمان، ثائر داود (2012). التحليل العملي مفهومه- طرق تحليله- محاكات تحديد عدد العوامل . العراق: جامعة بغداد.
6. غدير، باسم (2012). تحليل البيانات المتقدم باستخدام (spss) . دمشق ، سورية: وزارة الإعلام.
7. فران، ميساء (2012). النمذجة الرياضية للعلاقة بين المستويين الصحي والتعليمي في سورية باستخدام التحليل القانوني. اللاذقية: جامعة تشرين.
8. Bernini C. and P. Bright. (2016). Bank Credit Portfolio Structure, Quality, and Return sin Emerging Economies. brazil: Elsevier Inc.
9. G David. (1997). Applied Regression Analysis and another Multivariate Method. Duxbury.

10. H Wolfgang و h Zdenek. (2007). Multivariaate Statistics: Exercises and Solution. Berlin: Springer Verilog.

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري
في سورية

(دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص)

الباحث الدكتور عبد الرزاق صالح الأحمد

العام 2021

ملخص البحث العلمي:

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

(دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص)

يتناول البحث دور الحوافز في الأمانة العامة لمحافظة حمص من أجل تحسين أداء العاملين بسبب زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين في الأجهزة الحكومية نظرا للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها وحيث أن العنصر البشري هو العامل الاساس في تحقيق أهداف المنظمة والقيام بالأعمال الموكلة اليه كما ونوعا كان لا بد من البحث عن الدوافع التي ترفع مستوى أدائه في العمل وزيادة رغبته فيه والقيام به على نحو أفضل

وتم استخدام اسلوب دراسة الحالة للتعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأمانة العامة لمحافظة حمص كجهاز إداري يقدم خدمات كثيرة للمواطنين فهو بحاجة لنظام حوافز فعال ووضع الاسس والمعايير اللازمة لإيجاد هذا النظام وتفعيله بما ينسجم مع المرسوم التشريعي رقم /476/ لعام 2004 الخاص بإيجاد حوافز خاصة بالجهات العامة ذات الطابع الإداري .كما أن ضعف معايير الاداء وعدم ربط الحوافز بمعايير واضحة استوجب تقديم مقترح يتناول وضع معايير ووضع آلية تنفيذ عادلة بسبب أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم برفع انتاجيتهم ،

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1-عدم وجود نظام حوافز مادية للعمل كنظام متكامل فعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص،
- 2- ضعف معايير الأداء وعدم ربط الحوافز بمعايير واضحة
- 3-وجود أثر كبير للحوافز على تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم برفع إنتاجيتهم
- 4-وجود إمكانية كبيرة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وتفعيل العمل الجماعي، وتطوير معايير الأداء لاستخدامها في تحفيز العاملين بحيث تؤدي إلى زيادة حماس ودافعية العاملين في زيادة إنتاجية العمل وتقديم أفضل الخدمات لمستحقيها بأقل تكلفة وأقصر مدة ممكنة

Abstrakt

Activating the incentive system to improve the performance of workers in the administrative sector in Syria. (A case study in the General Secretariat of Homs Governorate).

The research deals with the role of incentives in the General Secretariat of Homs Governorate in order to improve the performance of employees due to the increased interest in motivating workers in government agencies in view of the vital role that governments are unique to in achieving the welfare of their citizens. Since the human element is the main factor in achieving the goals of the organization and carrying out the tasks entrusted to it in quantity and quality, it was necessary to search for motives that raise the level of his performance at work and increase his desire in it and do it

better. The case study method was used to identify the importance of material and moral incentives in the General Secretariat of Homs Governorate as an administrative body that provides many services to citizens, as it needs an effective incentive system and set the foundations and standards necessary to create and activate this system in line with Legislative Decree No. [476](#) of [2004](#) on creating incentives for public entities Of an administrative nature. In addition, the weakness of performance standards and the failure to link incentives to clear standards necessitated submitting a proposal dealing with setting standards and establishing a fair implementation mechanism due to the effect of incentives in improving the performance of employees and increasing their interest in raising their productivity. The research reached several results, the most important of which are: 1- The absence of a financial incentive system to work as an effective integrated system in the General Secretariat of Homs Governorate.

2_ Performance standards are weak and incentives are not linked to clear standards 3_ incentives have a significant impact on improving employee performance and increasing their interest in raising their productivity.

4 _ The existence of a great possibility to create an effective incentive system that leads to increased employee interest in raising the level of performance, activating team work and developing performance standards to be used in motivating workers so as to increase the enthusiasm and motivation of

workers in increasing work productivity and providing the best services to those who deserve it at the lowest cost and the shortest period possible.

Researcher Dr. Abdul Razzaq Al-Ahmad

مقدمه

يعتبر القطاع العام الإداري من القطاعات العامة التي تقوم بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة للمواطنين في مجالات: الصحة - التعليم - التجارة - الصناعة - التموين - الخدمات الفنية - النقل - الزراعة - الإدارة المحلية - المالية وقطاعات اخرى 0

حيث يقاس أداء هذا القطاع بمستوى الخدمة التي يقدمها إلى المواطنين وجودة هذه الخدمة، لذلك تولي إدارة هذه المؤسسات أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ، بحيث تكون في أقصى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات وتقديم الخدمات بالجودة الشاملة والوقت المناسب وبأقل التكاليف 0

والأمانة العامة لمحافظة حمص تمثل الإدارة العامة لهذه القطاعات وتقوم بالإشراف المباشر على أعمالها وتسيير أمورها ، فهي تسعى دائما إلى توفير عمال جيدين ومؤهلين لتنفيذ الأعمال المطلوبة والى تدريبهم وإكسابهم المهارات المطلوبة ليمتلكوا المقدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الأمثل .وحيث أن التأهيل والتدريب وحده غير كافي لتحفيز العاملين لرفع مستوى الأداء وتقديم الخدمة بالشكل المناسب ،كان لا بد من البحث في مجال الحافز المادي وبيان الأثر الكبير الذي يؤديه في رفع مستوى الاداء

وبناء عليه كان لابد من دراسة أساليب التحفيز وأشكالها المتعددة والمتنوعة حيث تم في المبحث الأول استعراض مفهوم واهمية الحوافز للعاملين وتعريف انواعها وعرض اهم نظرياتها والتعريف بأهم الاساليب المتبعة لزيادة تحفيز العاملين

وفي المبحث الثاني تم التطرق الى مفهوم الاداء وتقييمه واهم عناصر تقويم الاداء والعوامل المؤثرة عليها كما تم تعريف معايير الاداء وعرض اهم انواع المعايير المستخدمة لقياس اداء العاملين وخصائصها

وفي المبحث الثالث تم عرض اهم المعايير التي نراها مناسبة لتحفيز العاملين في الامانة العامة للمحافظة وآلية قياس اداء العاملين وفق هذه المعايير مع عرض الية وضع العلامات المستحقة لحساب قيمة الحافز

المبحث الرابع تضمن دراسة حالة الامانة العامة وتحليل واقع الحوافز فيها والحاجة لإيجاد نظام حوافز فعال يلبي طموحات العاملين وينسجم مع حجم الاعمال المكلفة بها الامانة وتم عرض اسس وخصائص هذا النظام وفي النهاية تم عرض النتائج والتوصيات التي نراها مناسبة للاستفادة من هذا البحث العلمي .

مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث بعدم فعالية نظام الحوافز في الامانة العامة لمحافظة حمص ، من خلال الملاحظة تبين أن نظام الحوافز يقتصر على الحوافز المعنوية والاجتماعية وهي بطبيعة الحال غير كافية لدفع العاملين إلى رفع مستوى أداء العمل وتحقيق نسب معدلات أداء جيدة ، مما يؤثر على تحقيق أهداف الامانة العامة في تقديم الخدمات بأفضل ما يمكن وبالمستوى المطلوب ، وبالتالي نجد أن المشكلة تكمن في إيجاد نظام حوافز فعال لتحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام الإداري ومنها الأمانة العامة لمحافظة حمص. وفق أحكام المرسوم 476 لعام 2004 نظام حوافز العاملين في الجهات العامة .

أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها ، وتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء لدى العاملين في الأمانة العامة ، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين وصياغة مقترحات لإعداد أنظمة حوافز عمل لعمال الأمانة العامة للمحافظة ووضع معدلات أداء مناسبة لزيادة اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال وفق المعايير المعتمدة وبالجودة الشاملة ،ومن أجل هذا، تم تحليل الواقع للأمانة العامة وتحديد الإمكانيات الموجودة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة إنتاجية العمل .

حدود البحث: الأمانة العامة لمحافظة حمص التي يعمل بها حوالي/450/ عامل من مختلف الفئات والاختصاصات.

-الفترة الزمنية أعوام 2016-2017-2018

منهجية البحث: تتطلب طبيعة البحث استخدام دراسة حالة من خلال الجداول والتحليلات المعتمدة والخبرة العملية والواقع الملموس واللقاءات مع العاملين في الأمانة العامة ، والاعتماد على بيانات معيارية و إحصائية من مديرية التنمية الإدارية و أخرى من القطاع الإداري.

أهمية البحث: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية في الاسهام في الإثراء المعرفي وتطبيق البحث العلمي في المؤسسات العامة لتحسين الأداء -الأهمية التطبيقية: اقتراح أسلوب يفعل نظم الحوافز لزيادة أداء الأفراد في المؤسسات الحكومية

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الحوافز للعاملين وأنواعها ونظرياتها

احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة ، بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة ، وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها .

فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً ، فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة العامة.

وبذلك يمكن القول : بأن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريقه زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل .

و من هنا كان لا بد من التعرف على المفاهيم التالية:

ما هو مفهوم الحوافز؟ وما هو تأثيرها على المورد البشري داخل منظمات العمل؟

و ما هي العلاقة بين الدوافع و الحوافز؟

أولاً : مفهوم الحوافز والدوافع:

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً. فيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب. إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

فقد عرف الزيادي الحوافز " (بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه). كما عرفها اللوزي " (بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين). كما عرفها علي عبد الوهاب " (بأنها الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة). وقد عرفها محمد عقلة " (بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة).

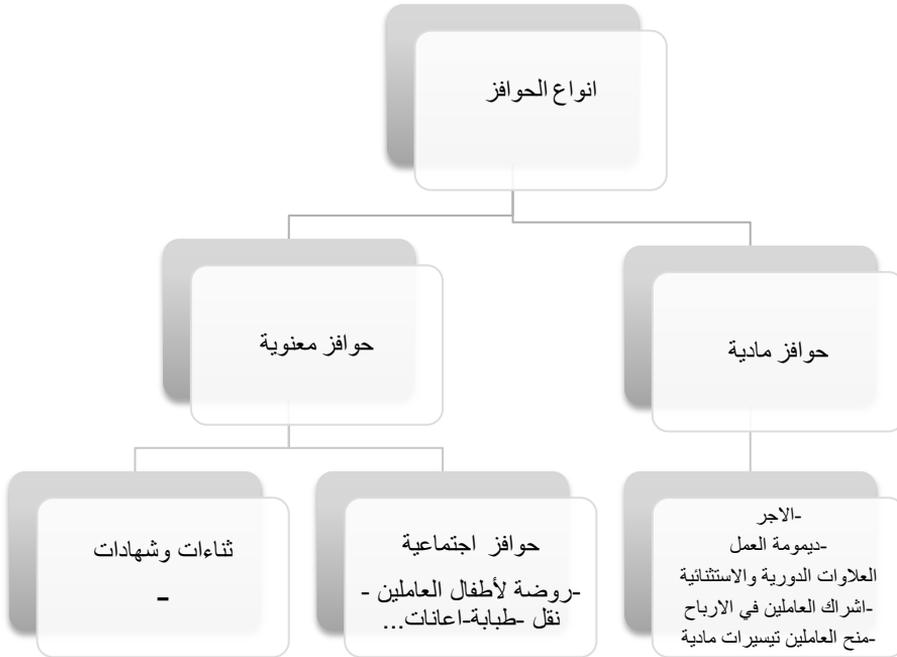
أو إنها " الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية جهود مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية و الابتكارية والإنتاجية لدى العمال".

كما عرفها ديل بيتش " Dale beach: بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها".

ويمكن القول: بأن الحوافز الإدارية ينبثق مفهومها من التعاريف السابق ذكرها : " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد ".

ثانياً : أنواع الحوافز:

ويمكن بيان أنواع الحوافز بالشكل الآتي:



وفيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع الحوافز :

1: الحوافز المادية : Financial Incentives

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية .

مزايا الحوافز المادية من أهمها:

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده ،

- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.

- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته .

- أنواع الحوافز المادية:

تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز المادية ما يلي :

أ-الأجر:تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ، وتبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل،

ب -ديمومة العمل:يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم العاملين في المنظمة، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته العمل في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد ،

ج-العلاوات الدورية والاستثنائية:- تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز،

د-المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:-تعطى لتحقيق العدالة بين العاملين وتميز العامل النشط عن زميله غير الكفء مما يخلق حافز للعمل و زيادة في الإنتاج

ه-اشتراك العاملين في الأرباح :وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها ، وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة،

و- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وغيرها.

2: الحوافز المعنوية: Nonfinancial Incentives:

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية ، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتي:

- ضمان العمل واستقراره
- الحوافز الاجتماعية المعنوية
- التقدم الوظيفي
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية
- المركز والمكانة
- التكريم (شهادة تكريم، عامل الشهر...)
- التدريب والتأهيل

لذلك نرى أن للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها من أجل تحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به .

3: الحوافز الأخرى:

أ- الحوافز حسب طبيعة الجراء :

1- الحوافز الإيجابية: Positive Incentives وهي الحوافز التي تمنح

للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضاء عن مستوى

العمل الذي قام به .

2- الحوافز السلبية: Negative Incentives

الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة.

-ب- الحوافز حسب المستفيدين :

1- الحوافز الفردية : Individual Incentives

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

2- الحوافز الجماعية: Group Incentives

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة .

ويمكن القول: أن هذا التنوع في أشكال الحوافز يساعد الإدارة على انتقاء أنواع الحوافز التي تتناسب مع طبيعة عملها وإمكانياتها المادية وكذلك طبيعة العاملين وتخصصاتهم فالحوافز المعنوية والاجتماعية تلعب دور أساسي في تحفيز العاملين ولكن وحدها لا تكفي للتحفيز لذلك نرى أن الحوافز المادية تعتبر رئيسية لتحفيز العاملين على رفع مستوى أداءهم وزيادة إنتاجيتهم لأنها تلبي احتياجاتهم المادية

وتشبع رغباتهم .

ثالثا: نظريات الحوافز:

لقد شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد وتم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع

نظريات الدوافع الموجهة للسلوك

نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

وفيما يلي استعراض موجز لأهم النظريات

1-1-نظرية سلم الحاجات:



يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات

بشكل تتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

يعرف ماسلو الحاجة بأنها عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، حيث قام بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي (كما هو موضح في الشكل أعلاه) وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

- **حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

- **الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** حاجة الفرد لان يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

- **حاجة تقدير الذات:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

- **حاجة تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وان يستفيد من طاقاته وقدراته وان يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

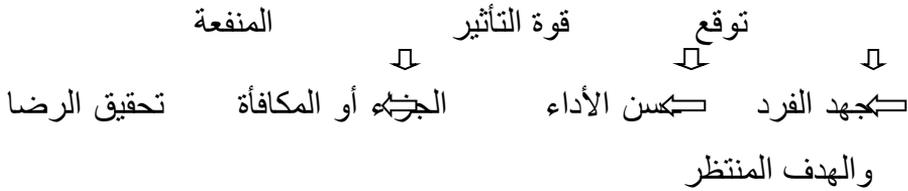
2- النظرية الموجهة للسلوك (نظرية التوقعات "فروم"):

تستند نظرية التوقعات إلى ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

(1) قوة الرغبة والتأثير: وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب وتمثل هذه الرغبة في أن حسن الأداء سيؤدي إلى حسن الجزاء

(2) التوقع: وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى حسن الأداء

(3) المنفعة: هي مدى إثباع الجزاء أو الحافز لرغبة وحاجات الفرد (قيمة الجزاء وتأثيرها في تفعيل الفرد وتحقيق الرضا) ويمكن توضيحها بالشكل التالي :



3-نظريات المحافظة على السلوك(نظرية التعزيز "سكنر"):

تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير اقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم.ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك. ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.

- **المعززات:** هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

أ- **المعززات الإيجابية:** القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

ب- المعززات السلبية: معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة (التعزير) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب. أشارت الكثير من الدراسات الميدانية إلى أن إستراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام إستراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز.

4- نظرية العدالة في التحفيز:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد راندها الأول آدمز عام 1963 حيث يشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به وتقوم أساساً على مدى شعور العامل (الفرد) بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين، خاصة الذين ينتمون إلى مجموعة عمل واحدة.

و تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الأفراد (الموظفين):

النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعدالة) وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

النوع الثاني: وهم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، ومن ثم سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم .

كما تقدم هذه النظرية رأياً مفاده أن الإنصاف أو العدالة تأخذ شكلين:

الأول: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

الثاني: يتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقية والعقوبات والتقييم وبالتالي على المدير الذي يريد تحفيز أفراده ، أن يخلق لديهم الدافع نحو العمل بصفة كبيرة وأن يهتم بهذه الأمور حتى يزيد من شعور العامل أو الفرد بالعدالة ومن ثم يزيد من حافزيته للعمل والإنجاز.

وتقدم هذه النظرية ثلاث نصائح أساسية للمديرين تتلخص في:

- 1- كل فرد في المنظمة يحتاج لمعرفة وفهم أساس ومعيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف أنه يحصل على المكافآت بناءً على الجودة أم الكمية.. أم لا؟
 - 2- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون ويمارسون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي والآخر معنوي ،
 - 3- يبيني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، من وجهة نظرهم أي على أساس إدراكه هو وليس على أساس الواقع.
- ويمكن القول إن المدير الناجح في هذه النظرية هو الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة والمساواة لضمان تحفيزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك .

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز Recent Trends in Motivahion

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون بوضعها.

وسيتم هنا شرح أهم هذه الأساليب.

1- أسلوب توسيع العمل Job Enlargement

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات

التوفير يمكن أن توسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

2- أسلوب إثراء العمل Job Enrichment

ويعني أسلوب أغناء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل (Job Content). وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

3- أسلوب العمل المرن Flextime

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي (Core Time) خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلاً ثمانية ساعات يومياً. من فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف Compressed Workweek

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدد أيام أقل مثلاً أربع أيام بدلاً من خمس أيام. وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية. أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجهم وتقليل معدلات دوران العمل والغياب.

وبالمقابل أدى هذا الأسلوب في بعض الحالات إلى تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

5- أسلوب حلقات الجودة Quality Circles

وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية العمل والإنتاج. وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلاً في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كماً ونوعاً.

6- أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء Performance Evaluation.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. ونرى أن هذا الأسلوب يصلح تطبيقه في الشركات التي لديها إنتاج مادي يمكن قياسه أي وجود أهداف قابلة للقياس ويصعب تطبيقه في العمل الإداري .

7- أساليب أخرى في التحفيز أهمها:

- أ- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة،
- ب- وضع نظام صندوق الاقتراحات ،
- ت- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات ،
- ث- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.

8- تأهيل العاملين:

إن تأهيل العاملين في المنظمة هو من مهام وظيفة التدريب فيها، ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

- **يمكن القول:** أن الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تحفيز العاملين ودفعتهم لزيادة الإنتاجية من خلال معرفتها بنظريات وأساليب التحفيز واستخدام الأساليب الأكثر ملائمة لها، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم، تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتم من خلال القيام باستخدام أفضل الأساليب في عملية التحفيز والتي من أهم نتائجها:

- 1) الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- 2) زيادة دخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- 3) تخفيض كلفة العمل في المنظمة والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج والعمل.
- 4) تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل التغيب عن العمل، دوران العمل السلبي، انخفاض المعنويات.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء وتقييمه وعناصره ومعايير الأداء وخصائصها

:

أولاً: مفهوم الأداء: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية لتصحيح المؤسسة قدرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال (السالم وصالح 2002)1.

ثانياً: تقويم الأداء : هو نشاط شامل مستمر ومنظم، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة معينة.

ثالثاً: عناصر تقويم الأداء: -نشاط شامل-مستمر-منظم-هادف.

وبناءً عليه فإن عملية تقويم الأداء ليست غاية بحد ذاتها ، وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات ، منها إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية ، وبذلك فهو يستهدف غايات ثلاث تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة-المديرين-الفرد العامل -و يشترك الفرد مع إدارته والمؤسسة التي يعمل بها في أسباب تفوق الأداء أو تدنيه . وهذه بعض العوامل المؤثرة :

عوامل خاصة بالفرد	عوامل بسبب الإدارة	عوامل بسبب نظام العمل
- الاستعدادات	- أسلوب التحفيز	- الروتين

- التوجهات الفكرية	- الثقة المتبادلة	- سياسات التعيين والترقي
- العادات	- درجة المشاركة	- التأهيل الوظيفي
- طباع الشخصية	- الشفافية	- الرؤية والإستراتيجية
- الاهتمامات	- التغذية العكسية	- نظام المكافآت والجزاء
- القوى العقلية والجسمية	- التدريب	- مناخ العمل
- العلم والمعرفة	- الاتصال الفعال	- الإمكانيات والتطوير
- المهارات المكتسبة		

1- السالم، مؤيد صالح، عادل (2002) إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، أريد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .

رابعاً: معايير الأداء

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

نوعية: تمثل العناصر ومجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، مثل الأمانة والصدق والانتماء..)

كمية: وهي عبارة عن ميزان يمكن قياسها (كمية الإنتاج، عدد الأخطاء...) ويمكن أن نذكر بعض المعايير التي يتم لحظها خلال تقييم الأداء

- معرفة العمل
- القيادة
- المبادرة
- الإبداع
- نوعية الأداء
- حجم العمل
- التعاون

- القدرة على اتخاذ القرارات
- القدرة على حل المشكلات
- القدرة على الاتصال
- القدرة على التخطيط
- القدرة على التنظيم
- الاتجاهات في العمل
- تفويض السلطات.

وتختلف هذه المعايير ومدى أهميتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها. ويجب أن تتمتع مقاييس الأداء بمجموعة من الخصائص منها:

- متصلة بأهداف المنظمة،
- تركز على الجوانب الأساسية من الوظيفة وتأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل والمهام التي يمكنه أن ينجزها.
- الصدق Validity**: المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- الثبات Reliable**: الوصول إلى النتائج نفسها في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.
- القدرة على التمييز Discrimination**: فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.
- موضوعية**: قياس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

المبحث الثالث: معايير الأداء وآلية تقييمه:

بالعودة إلى الدراسة المعدة من قبل الدكتور تميم عليا المتضمنة وضع معايير لقياس أداء العاملين في بعض الجهات العامة ذات الطابع الإداري والمعتمدة من قبل وزارة التنمية الإدارية في دورة الجدارة القيادية لعام 2018 حيث تم الاستناد إليها في عرض المعايير التي يمكن استخدامها لقياس أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص وتبين أنه يوجد العديد من معايير الأداء التي تعكس سلامة

نظام التحفيز وقياس أداء العاملين من خلال الآتي : درجة تحقيقهم للأهداف والمهام المكونة للوظيفة المناطة بهم – مستوى الكفاءة السلوكية – حجم العمل المنجز

ولتقييم أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص تم اقتراح تطبيق هذه المعايير لقياس الاداء:

1-الأهداف المحققة2- الكفاءة السلوكية 3-حجم العمل المنجز ، بحيث تكون درجة القياس من أربعة ويعطى لكل مستوى من الأداء نقاط تقابل كل مستوى من ال1 وحتى 4

أولاً: من أجل قياس الأهداف المحققة تم وضع المعايير التالية :

1-أن يحقق العامل أهداف العمل بكفاءة وفاعلية تفوق التوقعات بكثير أي أكثر من 100%

في هذه الحالة يأخذ العامل 4 (نقاط) أي أعلى درجة

2-أن يحقق العامل أهداف العمل بكفاءة وفاعلية تفوق التوقعات أي تنفيذ الأعمال بنسبة من 80-100% في هذه الحالة يعطى العامل 3 نقاط

3-أن يحقق العامل معظم الأهداف المتوقعة أي تنفيذ الأهداف من 60-80% يعطى العامل 2نقطة

4-أن يحقق العامل الأهداف أدنى من التوقعات أي أقل من 60% يعطى العامل نقطة واحدة

ويمكن تطبيق نفس المعايير لقياس أي نشاط أو عمل أو سلوك أو هدف معين من خلال وضع الأعمال التي يراد قياسها .وبالتالي يمكن ربط الحوافز بمعدلات الأداء والمعايير المستخدمة على شكل نقاط وعلامات ويحدد لكل علامة قيمة بالنسبة للحافز المادي أو على شكل حافز معنوي أو اجتماعي ،وحسب المرسوم 476 لعام2004 فإن كتلة الحوافز الإجمالية تشكل مانسبته3% من كتلة الرواتب السنوية وتوزع كل ربع ،حيث يحصل كل عامل على المبلغ

الذي يستحقه من خلال ضرب قيمة العلامة بمجموع العلامات (النقاط) التي حصل عليها نتيجة تقييم أداءه

قيمة العلامة الواحدة = الكتلة الإجمالية للحوافز / مجموع العلامات الإجمالية للعاملين

قيمة الحوافز المستحقة للعامل = مجموع علاماته * قيمة العلامة الواحدة

وفيما يلي ندرج في الجداول رقم /1/ معايير الأداء لقياس الأهداف المحققة ورقم /2/ معايير قياس الكفاءة السلوكية ووصف لمستوى الأداء والنقاط التي يستحقها العامل عند كل مستوى وآلية تحديد العلامات المستحقة لكل عامل وحساب النتائج التي ستستخدم لتقييم الأداء وتحديد الحافز المناسب والتي نرى أنها تناسب نوع العمل وطبيعته في الأمانة العامة للمحافظة حيث تم اقتراح وضع / 4 / نقاط للعامل عند تحقيقه الأهداف بنسبة أكثر من 100% (المعيار يفوق التوقعات بكثير)

و/3 /نقاط عند تحقيق الأهداف بنسبة من 80-100% (المعيار يفوق التوقعات)

ونقطتان عند تحقيق الأهداف بنسبة من 60-80% (المعيار يلبي التوقعات)

ونقطة واحدة عند تحقيق الأهداف أقل من 60% : (المعيار بحاجة لتحسين)

جدول رقم / 1 / يبين معايير تقييم الأهداف والنقاط التي يمكن اعطاءها

للعامل عند كل مستوى أداء - (الدرجة من 4)

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
--------	---------	---------------

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

4	يفوق التوقعات بشكل كبير	<p>-حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام</p> <p>-تجاوز نسبة قياس مؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل كبير أكثر من 100%</p> <p>-حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي</p> <p>-كان للأهداف التي حققها اثر ايجابي واضح وملاموس على جهة عمله</p> <p>-قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله</p>
3	يفوق التوقعات	<p>-حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية</p> <p>-حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف من 80-100%</p> <p>-كان للأهداف التي حققها اثر ايجابي واضح وملاموس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به</p> <p>-قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية</p>
2	يلبي التوقعات	<p>-يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه</p> <p>-يحقق معظم أهدافه من 60-80%</p>
1	بحاجة إلى تحسين	<p>-مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات إذ انه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء اقل من 60% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب</p>

المصدر: د.تميم عليا-إدارة الأداء الإداري-وزارة التنمية الإدارية -دمشق عام 2018

جدول رقم/2-معايير تقييم الكفاءات السلوكية (الدرجة من 4)

النقاط	المستوى	توصيف مستوى الكفاءة
4	يفوق التوقعات بكثير	-يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوبة لدرجته ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم - لم يتخذ في حقه أية عقوبة إدارية خلال العام
3	يفوق التوقعات	-يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته- كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد ادنى
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية
1	بحاجة الى تحسين	يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في 4 او أكثر مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل - التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية

المصدر: د. تميم عليا مصدر سابق.

من خلال الجداول السابقة وبعد معرفة النقاط التي حصل عليها العامل التي تمثل درجة تقييم الهدف الذي حصل عليه، نبين فيما يلي آلية احتساب نتيجة الأداء النهائي بالنسبة لكل مستوى ولجميع الأهداف التي يجري قياسها وفق الآتي :

أولاً: تقييم الأداء بالنسبة للأهداف:

نضع الأهداف المراد قياسها ونحدد وزن كل هدف (حسب أهميته بالنسبة للعمل) ويتم حساب نتيجة التقييم لكل هدف ونجمع النتائج فيتحدد لدينا النتيجة النهائية لمستوى الأداء وفق مايلي :

$$\text{نتيجة تقييم الهدف} = \text{درجة تقييم أداء الهدف} * \text{وزن الهدف}$$

جدول رقم /3/ يبين نتيجة تقييم الأهداف ومستوى الأداء النهائي :

الهدف	وزن الهدف	أداء الهدف (وفق المعيار)	درجة تقييم الهدف	نتيجة تقييم الهدف
1	35%	يفوق التوقعات كثيراً	4	$1,4=0,35*4$
2	25%	يفوق التوقعات	3	$75'0=0,25*3$
3	20%	غير مرضي	1	$0,2=0,2*1$
4	20%	مرضي	2	$0,4=0,2*2$
المجموع				2,75
المستوى				يفوق التوقعات

إذاً كما نلاحظ وزن الهدف يؤثر على نتيجة تقييم الأهداف ولكن المجموع كان يفوق التوقعات.

ولتوضيح كيفية تحديد مستوى الأداء تم اقتراح وضع مجالات لقيم الحساب تبدأ من الصفر حتى الأربعة درجات ولكل مستوى مجال محدد كما هو موضح في الجدول رقم/4/التالي:

جدول رقم /4/ يبين تقييم المستويات

القيمة	المستوى
4- 3,25	يفوق التوقعات بكثير
3,25 -2,5	يفوق التوقعات
2,5-1,75	يلبي التوقعات
1,75-0	بحاجة إلى تحسين

المصدر: د.تميم عليا مصدر سابق.

ثانياً: تقييم الأداء بالنسبة للكفاءات السلوكية كما هو مبين في الجدول رقم/5/التالي:

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

النقاط	التصنيف	الكفاءة	
2	يلبي التوقعات	تمكين العاملين وتطوير قدراتهم	الكفاءة القيادية
4	يفوق التوقعات بكثير	قيادة التغيير	
1	يحتاج إلى تحسين	التفكير الاستراتيجي	
2	يلبي التوقعات	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات الأساسية
3	يفوق التوقعات	العمل بروح الفريق	
2	يلبي التوقعات	التركيز على النتائج	
4	يفوق التوقعات بكثير	إدارة الموارد بفعالية	
2	يلبي التوقعات	المساءلة	
2	يلبي التوقعات	إدارة الوقت	
22			مجموع النقاط
2,44=9/22			المعدل
يلبي التوقعات			المستوى

المصدر: د.تميم عليا مصدر سابق.

بعد التقييم يتم اعتماد نتائج التقييم لتحديد نوع ومقدار الحوافز الواجب تطبيقها لكل عامل حسب درجاته :

أ -النتيجة اكبر من التوقعات بكثير أو أكثر من التوقعات يحصل العامل على التحفيز المناسب وقد يكون :

- الترقية إلى وظيفة أعلى
- ترقية مالية (حوافز مادية)
- تحفيز معنوي (شهادة تقدير -تكريم -.....)
- حوافز اجتماعية

ب- النتيجة يحتاج إلى تحسين: يجب دراسة الحالة وتحديد أسبابها وتطبيق مبدأ

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

ثانياً- معايير الأداء المقترحة لقياس أداء العمل المنجز وتقييم الأداء لإحدى الدوائر:

تم اقتراح وضع معايير الاداء التالية وتم اقتراح قياس مستوى الأداء من 4 نقاط كحد أقصى:

1- كمية العمل المنجز وتحديد مستوى الاداء ضمن المجال من 0 وحتى اربعة ،

2-معيار جودة العمل من خلال عدد الاخطاء اليومية

3 -المعرفة بالعمل من خلال مهارة انجاز العمل وكفاءة الأداء وتقليل وقت توقف الانجاز . 4-التعاون مع الآخرين من خلال عدد مرات المشاركة مع زملائه بأعمال جماعية بحيث لا تقل عن 5 مرات

ونبين فيما يلي آلية تحديد مستوى الأداء حسب كل معيار والعلامات المستحقة:

1-كمية العمل اليومي 20 معاملة لكل عامل. مستوى الأداء: (0- 3معاملات ضعيف)-(4-8معاملات وسط)-

(9-14 جيد)-(15-19 جيد جداً) (20 فأكثر ممتاز)،

والعلامات المستحقة لكل مستوى هي: 0-1-2-3-4. على التوالي

جدول رقم / 6 / يوضح آلية التقييم

مستوى الأداء	مستوى الأداء	التقييم	العلامات المستحقة	المستوى
كمية العمل اليومية 20 معاملة	من 0-3	ضعيف	0	بحاجة إلى تحسين
	من 4-8	وسط	1	بحاجة إلى تحسين
	من 9-14	جيد	2	يلبي التوقعات
	من 15-19	جيد جداً	3	يفوق التوقعات
	20 فأكثر	ممتاز	4	يفوق التوقعات بكثير

2- جودة العمل تقاس بعدد المعاملات الخاطئة والمحددة ب/5/ معاملات كحد أقصى يومياً.

مستوى الأداء: (5 أخطاء فأكثر)-(من 3-4)-(2-1-0) ،

-والعلامات المستحقة لكل مستوى هي: 0-1-2-3-4.

جدول رقم / 7 / يوضح آلية التقييم

مستوى الأداء	مستوى الأداء	العلامات المستحقة	التقييم
عدد المعاملات الخاطئة 5 يومياً	5 فأكثر	0	ضعيف
	من 3-4	1	وسط

جيد	2	2
جيد جدا	3	1
ممتاز	4	0

3-المعرفة بالعمل من خلال مهارة انجاز العمل وكفاءة الأداء وتقليل وقت توقف الانجاز

بحيث لايتجاوز / 30 / دقيقة يوميا(30دقيقة فأكثر ضعيف)-(20-29وسط)-(12-19 جيد)-

(5-11جيد جدا)-(0-4ممتاز)،

- والعلامات المستحقة لكل مستوى هي:0-1-2-3-4.

جدول رقم / 8 / يوضح آلية التقييم

التقييم	العلامات المستحقة	مستوى الأداء	معيار الأداء
ضعيف	0	30 فأكثر	توقف انجاز العمل
وسط	1	من 29-20	بحيث لايتجاوز 30 دقيقة
جيد	2	من 19-12	
جيد جدا	3	من 11-5	
ممتاز	4	من 4-0	

4-التعاون مع الآخرين من خلال عدد مرات المشاركة مع زملائه بأعمال جماعية بحيث لا تقل عن 5 مرات أسبوعيا (من 0-1 مرة ضعيف)- (مرتان وسط)-(3مرات جيد)-(4 مرات جيد جدا)- (5 فأكثر ممتاز)،

والعلامات المستحقة لكل مستوى هي:0-1-2-3-4.

جدول رقم 9/ يوضح آلية التقييم

مقياس الأداء	مستوى الأداء	العلامات المستحقة	التقييم
عدد مرات المشاركة بأعمال جماعية لاتقل عن خمسة اسبوعيا	من 0-1	0	ضعيف
	2	1	وسط
	3	2	جيد
	4	3	جيد جدا
	5 فأكثر	4	ممتاز

وهكذا يتم حساب مجموع العلامات لكل عامل يوميا أو أسبوعيا أو شهريا وعليه يتم تحديد مقدار الحافز المستحق حسب قيمة العلامة الواحدة .

وبرأينا فإن هذه المعايير يمكن تطبيقها على الأعمال التي ينجزها العاملون في الأمانة العامة لمحافظة حمص ويمكن أن تخلق حافزاً قوياً لديهم لرفع مستوى الأداء وانجاز الأعمال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، وبالتالي سينعكس على أداء الأمانة العامة كمنظمة خدمية ويساعدها على تحقيق أهدافها والرؤية المستقبلية لها.

المبحث الرابع: دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص لتفعيل

نظام الحوافز :

أولاً: أهمية الأمانة العامة لمحافظة حمص وواقع العمل :

تعتبر الأمانة العامة لمحافظة حمص الجهاز الإداري الأساسي الذي يشرف على أعمال ونشاط كافة الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة والأجهزة المركزية بالمحافظة ، ومتابعة أعمالها والتحقق من صحة تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب، وإيصال الخدمات لمستحقيها بالجودة والوقت اللازم وبأقل التكلفة 0 فهي بذلك تسعى لتحقيق رضا المواطن في كافة الخدمات التي تقدم له من صحة وتعليم وكهرباء ونقل ومالية وتموين وطرق وصرف صحي ونظافة وزراعة واقتصاد وصناعة ومناطق حرفية وصناعية وغيرها 0 الأمر الذي يستوجب تأمين كادر إداري وفني يمتلك الكفاءة العالية والقدرة على الإشراف على هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الأمثل، وكذلك تحمّل عناء المتابعة الدائمة والمستمرة وأحياناً لساعات متأخرة في سبيل تقديم خدمات أفضل وجودة عالية 0

وحيث أن تدريب وتأهيل هذه الكوادر لأداء عملها بالشكل الأمثل لا يكفي للحصول على كفاءة عالية في أداء العمل وتقديم الخدمات في ظل غياب الحافز المادي ، مما قد يؤدي أحياناً إلى عدم تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة لما للحوافز من اثر مباشر على سلوك الأفراد ، كما انه يلعب دوراً أساسياً في زيادة معدلات أداء العمل وكفاءته هذا من جهة ،ومن جهة أخرى فان تطور أساليب العمل وإدخال تكنولوجيا وبرامج حديثة جعل العمل أكثر نوعية ويحتاج لكفاءات عالية وخبرات جيدة يستوجب تأمين الحوافز المالية الكافية لضمان إنجاز الأعمال بالوقت المناسب .

ثانياً: نظام الحوافز الحالي وأجور العمل:

صدر المرسوم رقم 476 لعام 2004 المتضمن نظام حوافز العمال في الجهات العامة غير المشمولة بأحكام المرسوم 20 لعام 1994 (شركات عامة إنتاجية، والقانون 1 لعام 1976 شركات الإنشاءات العامة) حيث نصت المادة الأولى على: (1)

يصدر الوزير المختص وبعد موافقة خطية مسبقة من رئيس مجلس الوزراء قراراً بمنح العاملين في الجهات غير المشمول بأحكام المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 1994 والقانون /1/ لعام 1976 حوافز مادية وفق الأسس التالية:

1- أن تسمح نوعية العمل بتحديد معيار الأداء للأعمال التي يؤديها العامل في وحدة الزمن المقررة أو في السنة، على أن يراعى في ذلك وجود تماثل أو تقارب في الجهد والزمن لإنجاز كل وحدة عمل من هذه الأعمال،

2- أن تتخذ وحدات العمل اليومية التي يمكن أن يقوم بها خلال ساعات الدوام الرسمي عامل ذو كفاءة من درجة (جيد) بشكل صحيح ومقبول، أساساً في تحديد وحدات العمل اليومية التي يجب على العامل أن يؤديها ليبدأ استحقاقه للحوافز المادية ويتم تحديد المذكور بالاتفاق مع مركز تطوير الإدارة الإنتاجية '

3- أن يرتبط إنجاز وحدات العمل التي تعتبر أساساً لمنح الحوافز المادية بأداء العامل بالذات وليس بأداء مجموعة من العمال،

4- أن لا يتقاضى العامل تعويض ساعات أو أعمال إضافية أو مكافآت تشجيعية مقابل إنجاز وحدات العمل التي يستحق عنها حوافز مادية ولو أديت خارج أوقات الدوام الرسمي،

5- أن يتم المنح ضمن حدود الاعتمادات المرصدة في موازنة الجهة العامة للحوافز المادية وبما لا يتجاوز 3% من كتلة الأجور السنوية محسوبة على أساس الأجر المقطوع ،

6- أن لا يتجاوز مقدار الحوافز المادية الممنوحة للعامل خلال الشهر الواحد 30% من الأجر الشهري المقطوع وخلال السنة الميلادية الواحدة 25% من أجره السنوي المقطوع،

المادة الثانية: يصدر الوزير المختص بالاتفاق مع وزير المالية قرارا بمنح الحوافز متضمنا التعليمات التنفيذية لأسس منح وحجب الحوافز.

ومن الملاحظ عدم صدور قرار بمنح الحوافز للعاملين في الأمانة العامة للمحافظة حيث الأجر الحقيقي للعاملين في الأمانة العامة مكون من جزئيين :

1- الرواتب والتعويضات : تتحدد وفق أحكام أجور العمل في القانون الأساسي للعاملين في الدولة /50/ لعام 2004 ، بموجب هذا القانون التعرف الثابتة لأجور العمل : تتكون من تعرفه شهرية ومبلغ إضافي حسب ظروف العمل - طبيعة عمل - صعوبة العمل - الاختصاص - نوع الوظيفة أو المهنة .

2- المكافأة : مبلغ يصرف حسب نوع العمل المنجز وأهميته وهي قليلة ولا تشمل كافة العاملين.

أما الحوافز فاقترنت على المعنوية :

1- (ثناءات وشهادات تقدير) لحالات استثنائية ومميزة ولا توجد معايير كافية لها.

2- حوافز اجتماعية (تأمين صحي - روضة أطفال لا تحقق الشروط المناسبة - وسائل نقل من وإلى العمل ضمن مدينة حمص - بعض النشاطات النقابية صحية أو تكريم عاملين وهي ضعيفة لا تشمل كافة العاملين .

جميع هذه الحوافز لا تفي بالعرض ولا تشمل جميع العاملين ، مما يعني غياب الدافع الخارجي الذي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد العاملين ومستوى أداءهم للعمل، كما انه لا يشكل حافزا لدى العاملين في مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة ولا يساعد على ضمان حماية التجهيزات والمعدات المستخدمة في العمل ويضعف الإشراف على أعمال الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة لتقديم خدماتها العامة بالجودة المطلوبة ، مما أدى إلى انخفاض الدوافع للعمل بسبب انعدام الحوافز المادية ، تسرب بعض القوى العاملة ومنها الخبرة كما أن الحوافز المعنوية لم يكن لها الأثر الواضح في التحفيز وهي ضعيفة الأثر (من خلال الحوارات مع بعض العاملين) ، أما الحوافز الاجتماعية فقد كان تأثيرها متوسط ولا يفي بالعرض ، يضاف إلى ذلك عدم وضوح معايير تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وعدم ربط الحافز بالأداء .

كما أن تطور الأعمال وتوسع مجالات العمل بسبب زيادة عدد السكان وتوسع الخدمات والإشراف على كافة القطاعات وإدخال تقنيات حديثة على العمل ، زاد من حجم الأعمال الملقاة على عاتق الأمانة العامة للمحافظة ، وزاد من دورها الأساسي في الإدارة والإشراف على الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة لها والمركزية وأدى إلى تأخير في انجاز بعض الأعمال وانخفاض في إنتاجية العامل وتنقلات للقوى العاملة بشكل غير منظم وضياح في وقت العمل ، حيث تطور عدد المعاملات بشكل ملحوظ كما هو مبين في الجدول التالي:

نوع المعاملات	عام 2016	عام 2017	عام 2018	نسبة زيادة الأعمال بين عامي 2017 و 2018
مراسلات ومواضيع تحتاج لدراسة ومعالجة أو تنظيم أوامر صرف أو قرار لكافة الجهات	31034	32591	38498	18%
الطلبات والشكاوى ومعاملات مركز الخدمات لمختلف القضايا	11726	25350	50856	200%
عدد أوامر الصرف والدفع في الموازنة المستقلة	612	664	694	4%
المجموع	43372	58605	90048	53%

(تطور عدد المعاملات المنجزة في الأمانة العامة خلال ثلاثة سنوات)

من الجدول السابق نلاحظ تطور حجم العمل وتطور قطاع الخدمات حيث كانت نسبة زيادة الأعمال في عام 2018 مقارنة مع عام 2017 بحدود 53%/ وكذلك الحال زيادة المعاملات المتعلقة بصرف تعويض الأضرار للمواطنين المتضررين

من الأحداث الأخيرة ،وظهرت الضرورة الملحة لتأمين هذه الخدمات لمستحقيها بالوقت المناسب ، مما زاد من أهمية تأمين كادر إداري وفني للقيام بهذه الأعمال بالشكل الأمثل و فرض على الإدارة البحث الجدي عن حلول لهذه المشاكل ،

و برأينا يمكن القول: أن إيجاد نظام حوافز مادية فعال للعمل يشكل الحل المثالي لهذه القضايا لأن إيجاد نظام حوافز مادية فعال كفيل بخلق الدافع الخارجي للعاملين لتحسين أداءهم ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يلبي تأمين الاحتياجات المطلوبة وتقديم خدمات للمواطنين ضمن الوقت المحدد وبأقل تكلفة ، وهذا يتطلب وضع خطة لتطوير معدلات الأداء الحالية لزيادة إنتاجية العمل وربط الحافز بالأداء وتحديد مقدار الحوافز التي يمكن توزيعها والتي يمكن أن تشكل حافزا جيدا لرفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجية العمل لتلبية الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد ، حيث أن المؤشرات الحالية تشير إلى وجود معدلات عمل عادية لا تشكل أية حوافز في العمل ولا تبين أية حدود يمكن استخدامها لقياس معدلات الأداء ومن ثم وضع أسس لتحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم ، أي أنها لا تشكل دافعا لدى العاملين في بذل جهود كبيرة للوصول إلى هذه الحدود والمعايير ،أضف إلى ذلك غياب الحافز المادي لكافة الأنشطة حيث لا يوجد نظام تحفيز أو معدلات أداء معتمدة لتحفيز العاملين أو حتى ترقيةهم الأمر الذي يفقد الحماس أو الغيرية في العمل وبالتالي غياب الدافع لدى العاملين لتطوير أداءهم أو زيادة إنتاجية العمل .

-لذلك في الوقت الحاضر نجد أن وضع نظام حوافز موجه لتفعيل التنظيم العلمي للعمل الإداري والاستخدام الأمثل للوقت والموارد المتاحة ضمن شروط وخصائص محددة وتحديد معدلات الأداء المناسبة لهذا النظام لتحفيز العاملين وزيادة اهتمامهم ، يكتسب أهمية خاصة لتقديم الخدمات بالشكل الأمثل وتحقيق رضا وقبول المراجعين.وعلى أساس دراسة وتحليل هذه العوامل يتبع إعداد

نصائح محددة عملية منهجية في زيادة فعالية عمل المكاتب وتحسين إنتاجيتها وتقليل التكلفة وتحقيق رضا المراجعين وتحسين استخدام وصيانة المعدات والآلات وتقليل ضياع الوقت وخفض التكلفة.

ثالثاً: نظام الحوافز والشروط الواجب توافرها لإقامة هذا النظام :

أ- يقصد بنظام الحوافز :مجموعة القوانين واللوائح التي تقرها الوحدة التنظيمية ،والتي تحدد بموجبها الحوافز المادية والمعنوية التي يستحقها العمال مكافأة على الزيادة في إنتاجيتهم وأداءهم الجيد.

ب- الشروط الواجب توافرها لإقامة نظام الحوافز هي:

- 1- أن يكون العمل المؤدى قابل للقياس ،
- 2- أن تكون هناك إمكانية لوضع معايير قياسية للأداء بناء على معايير علمية وعملية تتحدد بموجبها الزيادة في الإنتاج والخدمات ومن ثم الحافز،
- 3- أن يكون العمل بطبيعته قابلاً للتحفيز ، فالأعمال التي تعرض حياة الأفراد للخطر المؤكد لا تعتبر قابلة للتحفيز ،
- 4- توفر الشروط الضرورية لضمان استمرار العمل دون تقطع، وحتى لا يترتب على وقف العمل في تحديد الأجر العادل للعامل،
- 5- أن يقاس العمل مباشرة بعد تحقيقه ،
- 6- أن يثير نظام الحوافز اهتمام العمال بزيادة حجم العمل في مكان عملهم،
- 7- أن يتسم هذا النظام بالسهولة والبساطة .

ج-أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

- 1-معيار الأداء:من أهم المعايير في حساب الحوافز أن يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، الجودة، الخ،
- 2-معيار المجهود:قياس ناتج العمل لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل إلى إنجاز العمل بفاعلية،
- 3-الأقدمية:معيار شائع حسب المدة التي قضاها العامل في المنظمة،
- 4-تحقيق الأهداف:وهو معيار مستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً.

د-خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب توفر مجموعة من الشروط في أنظمة الحوافز الفعالة :

- 1) عدالة الحوافز وكفايته،
- 2) الاستمرارية في إعطائها،
- 3) ارتباطها المباشر بدوافع العاملين،
- 4) موضوعية معايير مقاييس الأداء وبعدها عن العلاقات الشخصية،
- 5) اقتناع العاملين بوجود علاقة بين التقييم والحصول على الحوافز،
- 6) تكيفها مع توقعات العاملين،
- 7) اختيار مزيج من الحوافز مناسب لطبيعة عمل المنظمة والوظائف التي تضمها،
- 8) ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وبرأينا فإن هذه الشروط والأسس والخصائص التي يجب أن يتمتع بها نظام الحوافز، يمكن تحقيقها في نظام الحوافز الذي نقترح إيجاده وتفعيله في الأمانة العامة لمحافظة حمص ويمكن اعتماد معايير الأداء التي تم اقتراحها في المبحث الثالث والتي تساعد برأينا على تطبيق هذا النظام وتحقيق الغاية منه لزيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وانجاز الأعمال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة وأفضل جودة .

النتائج:

- 1-عدم وجود نظام حوافز مادية للعمل كنظام متكامل فعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص،
- 2-وجود حوافز معنوية (ثناءات وشهادات تقدير) واجتماعية (وسائل نقل - روضة أطفال لا تملك الشروط المناسبة-نظام طبابة لا يفي بكافة احتياجات العاملين) غير فعالة ولا تكفي لتحفيز العاملين على رفع مستوى الأداء،
- 3-ضعف معايير الأداء وعدم ربط الحوافز بمعايير أداء واضحة، فإذا كان أداء العامل يفوق التوقعات بكثير أو يفوق التوقعات فيجب حصوله على حافز مادي أو معنوي كالترقية يتناسب مع مستوى الأداء،
- 4-وجود اثر كبير للحوافز على تحسين أداء العاملين في العمل وزيادة اهتمامهم برفع إنتاجيتهم ،
- 5-عدم وجود معايير لقياس الرضا الوظيفي ورضا المواطنين على الأداء وتقديم الخدمات،
- 6-وجود معدلات أداء معتمدة لغالبية الأعمال غير واضحة ، مما ينتج عنه صعوبة تقييم الأداء وبالتالي تعذر تحفيز العاملين على الأعمال المنجزة وتحديد مقدار الحافز

7- وجود إمكانية كبيرة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وتفعيل العمل الجماعي، وتطوير معايير الأداء لاستخدامها في تحفيز العاملين بحيث تؤدي إلى زيادة حماس ودافعية العاملين في زيادة إنتاجية العمل وتقديم أفضل الخدمات لمستحقيها بأقل تكلفة وأقصر مدة ممكنة،

إن النتائج التي تم التوصل إليها بامتلاك الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية في الأمانة العامة مستوى منخفض وأنها لا تلبي طموحات العاملين، أكد أن ضرورة إيجاد نظام حوافز فعال سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل ورفع مستوى الأداء الوظيفي وخلق الرضا الوظيفي وتقديم خدمات عامة بالمستوى الأمثل مما يساهم في تحقيق أهداف الأمانة العامة والوصول إلى الرؤية المستقبلية لها .

التوصيات:

1- ضرورة إيجاد نظام حوافز متكامل (مادية، معنوية واجتماعية) في الأمانة العامة لمحافظة حمص، وتوزيع الكتلة المخصصة للحوافز حسب نظام الحوافز على العاملين وحسب مجموع العلامات وقيمة كل علامة، تنفيذاً للمرسوم التشريعي رقم 476/ لعام 2004 الخاص بأنظمة الحوافز

2- ضرورة دعم وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية وتوجيهها بما يخدم أهداف الأمانة العامة ويحقق رؤيتها المستقبلية،

3- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع مبدأ العمل الجماعي كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها،

4- وضع معدلات أداء لكافة الأعمال وتحديد مستويات الأداء المعيارية لاعتمادها في تحفيز العاملين

من خلال العلامات المستحقة لكل عامل وقيمة العلامة الواحدة،

5-ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى العاملين لكي يتم تقييم الأداء وفقا لهذه المعايير،

6-الربط بين استخدام الحوافز والرضا الوظيفي وكذلك الروح المعنوية للعاملين ،

7- إدخال برامج حديثة ومتطورة إلى العمل وتطويرها باستمرار والمحافظة على التجهيزات ووسائل العمل واستخدامها بالشكل الأمثل.كونها تساعد على انجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة وتشكل حافز على العمل. 8-قيام الإدارة بتبني إيجاد نظام حوافز يتناسب مع طبيعة الأعمال والخدمات التي تؤديها ومع الدور الكبير والرئيس الذي تؤديه من خلال الإشراف على الجهات المرتبطة بها ومع حرصها على تقديم هذه الخدمات للمواطنين بالشكل الأمثل . حيث أن الإدارة تلعب دورا أساسيا في تحفيز العاملين ودفعهم لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية ،فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة والرؤية المستقبلية لها.

الباحث الدكتور عبد الرزاق صالح الأحمد

المراجع:

1-المراجع العربية:

- 1- مصطفى، أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة 2008الدار الهندسية القاهرة
- 2- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد/2007/المكتبة العصرية
- 3-النداوي، عبد العزيز: عولمة إدارة الموارد البشرية / نظرة إستراتيجية /2009/ دار المسيرة
- 4- جودة، محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية، 2010، دار وائل / الطبعة الأولى
- 5- القريوتي، محمد قاسم:الوجيز في إدارة الموارد البشرية2010 دار وائل /الطبعة الأولى
- 6- سعد ، محمد نبيل سالم ، عمارة ،محمد محمد جاب الله إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية،2006، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية
- 7- شلويش ،مصطفى نجيب :إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،2005 دار الشروق / عمان
- 8-الناصر منذر ،إدارة الموارد البشرية-جامعة البعث 2010-2011
- 9-حنوش زكي، وآخرون إدارة الموارد البشرية،مركز جامعة حلب للتعليم المفتوح
- 10-وصفي عقيلي عمر،نعسان عبد المحسن،2005،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي -جامعة حلب.
- 11-مشرقي،حسن وسالم،نجوى ،مبادئ الإدارة ،منشورات جامعة البعث ،2017

- 12-باري،كشواي،إدارة الموارد البشرية 2006دار الفاروق للنشر والتوزيع –
القاهرة-2002الطبعة الأولى
- 13-مجموعة إدارة الموارد البشرية على الانترنت-ومواقع اخرى
- 14- الفراج ،اسامة،إدارة الموارد البشرية ،جامعة دمشق ،2014
- 15-علياء، تميم،إدارة الأداء ومعايير قياس الأداء.وزارة التنمية الإدارية: دمشق
عام2018
- 16-النعمي،محمد وحسن ياسين (2008)الإحصاء التطبيقي،عمان:دار وائل
للنشر والتوزيع
- 17-ابوشيخة ،نادر أحمد(2000)إدارة الموارد البشرية عمان:دار صفاء للنشر
والتوزيع
- 18-حمدان،روان الساكت،ياسمين(2011)التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي
للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال
،جامعة النجاح الوطنية-نابلس ،فلسطين
- 19-السالم،مؤيد وصالح،عادل(2002)إدارة الموارد البشرية:مدخل
استراتيجي،اربذ:عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .
- 20- الامانة العامة لمحافظة حمص –بيانات مديرية التنمية الادارية –الشؤون
الادارية 2018

2-المراجع الأجنبية:

1-Amentrout,b.w.*elght keys key to effective appraisal*human resources focus, april performance 1993,p 13.

2-Bhaskar chatterijee,(1995)*human resources management*sterling publisher private limited,new delhi,1995,p215.

3-French,j.,*human resources management*Houghtom boston,1989, Mifflin co.,

3- المواقع الكترونية :

1- <https://www.almrsal.com>

2-<https://specialties,bayt.com>

