

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة  
الماجستير في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الموضوع

دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين  
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
- دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف -

تحت إشراف:  
الدكتور بلمهدي عبد الوهاب

إعداد الطالبة:  
بوزورين فيروز

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوهزة محمد
مُشرفاً ومُقرراً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بلمهدي عبد الوهاب
مُنقاشاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. بورغدة حسين
مُنقاشاً	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. فوزي عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2010/2009

# المقدمة

## المقدمة

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، خاصة في العشريات الأخيرة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أية منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

وفي هذا الإطار يمتلك الأفراد من جهتهم مصلحة مباشرة في المهن التي يؤدونها في المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته؛ فعندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل، أي سيكون أكثر قدرة على تحديد سبب ترقيته أو نقله أو تدرجه أو تنزيل رتبته، وسيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقيته واحتمالاتها، لذلك فإن أحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها أضحى ذا أهمية كبيرة وأصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية، وهو ما تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه عن طريق "إدارة الحياة الوظيفية" أو ما يعرف "بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي".

وقد أصبحت المنظمات تعطي اهتماما استثنائيا للتطوير الوظيفي للعاملين وتخطيط مسارهم على الرغم من صعوبته وتعقده، ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية لا تضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كبر أرباحها ورأس مالها... الخ، وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يُقدّمونه من إبداعات ومهارات تدفع بالمؤسسة نحو الأمام وتُقوّي من مركزها التنافسي وتساعدتها في مواكبة التغيير والتجديد.

إن إدارة الحياة الوظيفية تعتبر من الأنشطة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي إحدى الوظائف التي تعنى أساسا بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، وهذا الاهتمام من قبل الإدارة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل، أي تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة وهذا يجعلهم أكثر ارتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل، على عكس المنظمات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي.

والعاملون في حاجة ماسة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة وكذلك الضغوطات الاقتصادية، وظروف عدم التأكد التي تواجه المؤسسات نتيجة للظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والدولية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بدأ الاهتمام بها كوسيلة مكتملة للنهوض بالاقتصاد الوطني في إطار تشجيع القطاع الخاص، وتكمن أهميتها في كونها قادرة على النشاط في مجالات لا تتوجه

إليها المؤسسات الكبيرة، لما تنطوي عليه من خصائص خاصة المرونة في التجاوب مع الأوضاع الاقتصادية سريعة التغيير، وكذا انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها وملائمة التكنولوجيا المستخدمة فيها لإمكانيات البلدان النامية، إضافة إلى قدرتها على تغيير القوة العاملة وسياسات الإنتاج والتسويق والتمويل ومواجهة التغيير بسرعة أكبر من المؤسسات الكبيرة، كما أنها تعمل ضمن أسواق محدودة نسبيا مما يسمح لها بالتغطية السريعة والتجاوب مع متطلبات الزبائن.

### **إشكالية البحث:**

اعتمادا على ما سبق ومع الأخذ بعين الاعتبار مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري والاهتمام الذي حظيت به خلال هذه السنوات الأخيرة، فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

وانطلاقا من هذا التساؤل تتفرع الأسئلة الجزئية التالية:

- هل أن برامج التدريب المستمرة تؤدي إلى تحفيز العاملين؟
- هل أن كلا من الترقية المعتمدة في المؤسسة والنقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين؟
- هل يوجد توافق وانسجام بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات منصب العمل؟
- هل يتكفل الأفراد بتخطيط مساراتهم الوظيفية؟

### **الفرضية الرئيسية:**

لدراسة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية:

إدارة الحياة الوظيفية كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يمكن إدراج الفرضيات الفرعية التالية:

- تؤدي برامج التدريب المستمرة إلى تحفيز العاملين.
- إن كلا من الترقية المعتمدة والنقل الوظيفي يؤدي إلى تحفيز العاملين.
- يوجد انسجام وتوافق بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات منصب العمل.
- يتكفل الأفراد في المؤسسة بتخطيط مساراتهم الوظيفية.
- توجد اختلافات في آراء العاملين حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم تبعا لخصائص العينة.

### **أهداف البحث:**

- بناءً على تحديد الإشكالية فإن الغرض الأساسي من البحث يتمثل في محاولة تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة وإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها؛
- إبراز الأسس النظرية للحوافز، أهميتها، أنواعها ونظرياتها؛

- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بالحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعرف على مدى اهتمام الأفراد بمسارهم الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع:

- تكتسي دراسة موضوع "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أهمية بالغة، تتجلى فيما يلي:
- إبراز دور وأهمية إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وكذا مساهمتها في رفع روحهم المعنوية ومستوى أدائهم ومنه تحقيق أقصى كفاءة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - نقص الوعي والاهتمام بإدارة الحياة الوظيفية للعاملين بمؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة؛
  - التمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصّصا في مجال إدارة الموارد البشرية وبالتحديد المجال السلوكي والنفسي والاجتماعي للعاملين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع؛
  - قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال والذي يعتبر من المجالات الهامة والمساهمة في رفع إنتاجية العامل وكفاءة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
  - الاهتمام الشخصي للباحثة بهذا النوع من المواضيع.

### منهج البحث ومصادر جمع المعلومات:

- سوف نعتد على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث، حيث سيتم استغلال البيانات المحصل عليها في تحليل ووصف الخلفية النظرية للموضوع، إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث سيتم التوجّه إلى شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف لجمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث، وتبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.
- وبهدف الإحاطة بجوانب البحث النظرية والتطبيقية فقد تمّ الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات وهما:
  - المصدر النظري: ويتمثل في الكتب، المجلات، الرسائل العلمية وأبحاث الملتقيات العلمية، إضافة إلى مواقع شبكة الانترنت لتغطية الجوانب النظرية للموضوع؛
  - المصدر التطبيقي: وتضمّن ذلك إجراء دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، حيث أنّ:
  - عينة البحث: يتم تحديدها من المجتمع محل الدراسة والمتمثل في جميع العاملين بالشركة.
  - مفردات البحث: توجه الاستمارة إلى كل أفراد العينة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ.
  - أدوات جمع البيانات: تصميم استمارة موجهة لمفردات البحث تضمنت مجموعة من الأسئلة صيغت بالاعتماد على الجانب النظري من البحث، واستخدام كلا من الملاحظة والسجلات والوثائق وإجراء المقابلات الشخصية.
  - تحليل البيانات: يتم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الحاسوب من خلال برنامج SPSS 8.0، وهذا عبر الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية واختبار كاي مربع.

## خطة البحث:

قصد معالجة موضوع البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، ومحاولة إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث يتناول الفصل الأول موضوع إدارة الحياة الوظيفية من خلال التعرف على مفهومها، أهميتها وأهدافها، مدخل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد، ثم مدخل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة، كما يتناول ظاهرة الجمود الوظيفي وعلاقتها بالمسارات الوظيفية للعاملين.

أما الفصل الثاني فهو يتعلق بموضوع الحوافز والذي تضمن مفهوم الحوافز، أهميتها وأهدافها، مختلف أنواع الحوافز، النظريات المفسرة لها، ثم التطرق لمبادئ نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز وكذا شروط نجاحه والعوامل المؤثرة في فعاليته.

كما نتطرق من خلال الفصل الثالث إلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معوقاتهما ومكانتها في الاقتصاد الجزائري، ثم نتعرف على مناهج الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة ثم مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة وتعريفها، بعد ذلك نقوم بعرض وتحليل النتائج ثم مناقشتها وتقييمها في ضوء الفرضيات المطروحة ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة، ليتم فيما بعد طرح جملة من التوصيات والاقتراحات.

## الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، فمثلاً:

دراسة (حلمي حسين الحكيم) تحت عنوان "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" ويعود سبب هذه الدراسة إلى تسارع وتعدد المخاطر القطرية والإقليمية والدولية التي تهدد الأمة العربية والتي تعاني في المقابل من مشاكل وصعوبات داخلية تنعكس على حاضر ومستقبل مؤسساتها العربية، ومن بينها:

- قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من الدول العربية والتي نتج عنها عدم قدرتها على تلبية حاجات سكانها؛  
- عدم قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها؛

- التخلف الذي صاحب نواحي الحياة الثقافية والحضارية والاجتماعية وعدم القدرة على التطوير والإصلاح خاصة فيما يتعلق بالتعليم والتدريب؛

- الصراعات الإقليمية والمحلية حول المعتقدات العقائدية والفكرية والطائفية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها هو أن:

- هناك علاقة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي لتزويد العاملين في المؤسسات والإدارات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي؛

- من الصعوبة وضع نموذجاً موحداً ينطبق على كل المؤسسات العربية؛

- لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج نموذجاً أمثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته.

دراسة (عماد الدين مصطفى) وكانت تحت عنوان "نموذج تطو المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية، تجربة المؤسسة السودانية للنفظ"، وكان هدف هذه الدراسة هو:

- استعراض بعض الأساليب التي يمكن أن تُستخدم في تعظيم العائد من الجهد والممارسة التدريبية، وذلك من خلال المزاوجة والتكامل ما بين العمل الاستشاري (الدراسات) والممارسة التدريبية من ناحية، والمزاوجة ما بين النظم والمداخل الحديثة لتنمية الموارد البشرية من ناحية أخرى؛
- استعراض وتحليل تجربة عملية كنموذج لمزاوجة كل من العمل الاستشاري والممارسة التدريبية من جانب، وكل من مدخل القدرات الوظيفية المعيارية ونظام تطور المسار الوظيفي من جانب آخر سعياً وراء تعظيم العائد من التدريب؛

ومن خلال الاستقصاءات والمقابلات والملاحظات الدورية تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- تعظيم العائد من التدريب بإخضاع الممارسة التدريبية لنتائج العمل الاستشاري؛
  - تعظيم العائد من التدريب من خلال مزاوجة مداخل ونظم الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية؛
  - ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بالمؤسسة، الأمر الذي انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء؛
  - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطوره الوظيفي؛
  - انخفاض درجة التراعات والخلافات بين العاملين؛
  - ارتفاع مستوى كفاءة الأداء خاصة في استخدام عنصر الوقت مقارنة بالسابق، وبالمؤسسات الحكومية الأخرى.
- دراسة (بوراس فايزة) وكانت تحت عنوان "تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة، باتنة"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، وكانت تهدف إلى:
- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي؛
  - إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة؛
  - إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- الأهمية الكبيرة لتخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد والمؤسسة؛
  - تخطيط المسار الوظيفي يسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم؛
  - من أهم استخدامات نتائج التقييم، هي التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي؛
  - نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة مع محاولة تقليص عدد العمال فيها تهيئةً لخصوصيتها.
  - تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها، وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

- دراسة (شنوفي نور الدين) بعنوان "فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية مع حالة خاصة: لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، وقد رأى الباحث بأنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على إجابة جملة من التساؤلات التي تحدد معالم المشكلة موضوع البحث، والمتمثلة فيما يلي:
- هل أن نظام الحوافز يُعدُّ تكلفة من التكاليف الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟
  - ما هي الحوافز التي يستجيب إليها العاملون؟
  - كيف يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية التصرف للتعرف على الحوافز الملائمة، لوضع وتطبيق برامج تضمن لها النجاح والفاعلية؟
  - ما حقيقة ومستوى الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوافز في توجيه العاملين في الاتجاه الذي يضمن رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟ وغيرها.
- وقد استعمل الباحث الاستمارة كأداة للبحث، وتمثّل مجتمع الدراسة في سائقي الوكالة النقابية للنقل، وبلغ حجم العينة مائتي مفردة واختار العينة عشوائيا من قوائم السائقين.
- وقد توصلَ الباحث إلى عدة نتائج، من بينها:
- الأفراد يستجيبون لمختلف أنواع الحوافز، فردية أو جماعية، مالية أو معنوية، إيجابية أو سلبية؛
  - نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاءة إنتاجية عالية إذا أحسنت استخدامه؛
  - نظام الحوافز يدفع بالمؤسسة إلى تحمّل أعباء إضافية تؤثر سلبا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة إذا أسئء استخدامه؛
  - نظام الحوافز المطبق في الوكالة النقابية هو نظام غير كامل، لا يستجيب لحاجات العاملين وبالتالي لا يؤثر على مستوى أدائهم بالدرجة التي تحقق النتائج المرجوة؛
  - يمكن تطوير نظام الحوافز بالوكالة من خلال إشراك العاملين في تحديد مقوماته، إلى جانب مساهمة مراكز البحوث العلمية وأساتذة الجامعات؛
  - إن سياسة التدريب يجب اعتبارها كحافز لزيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل وللوكالة ككل؛
  - شعور العاملين بعدم عدالة الأجور التي تُدفع لهم من قبل الوكالة، وأنها غير متناسبة مع تكاليف المعيشة من جهة، وغير متقاربة مع أجور عمال المؤسسات المماثلة إضافة إلى ظروف العمل الصعبة من جهة أخرى.
- دراسة (بلمهدي عبد الوهاب) وكانت تحت عنوان "الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة" وهي مذكرة ماجستير تخصص: تسيير المؤسسات، وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
- هل أن توفير الحوافز بأنواعها للعمال ومعرفة وتلبية حاجات العاملين يجعلهم راضين عن عملهم، وعليه يكون ولاؤهم وارتباطهم بالمؤسسة أكبر، وتقل بذلك المشكلات الإنسانية كالتغيب ودوران العمل وعدم الرضا؟



وقد تم اختيار مؤسسة إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة كمجال للدراسة، مع استعمال الاستمارة، السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة كأساليب لجمع البيانات والمعلومات، وقد حُدد حجم العينة بنسبة مئوية من المجتمع الأصلي وكانت العينة طبقية وتم اختيار أفراد كل طبقة بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم رضا عمال المؤسسة عن الأجور المدفوعة لهم؛
  - تطبيق علاوة المردود الفردي لم تحقق غرضها التحفيزي؛
  - المؤسسة لا تعتمد إلا في حالات ضئيلة على الحوافز المعنوية؛
  - المؤسسة غالباً ما تلجأ إلى استعمال العقوبات وخاصة من الدرجة الأولى؛
  - عدم وجود عدالة في الحصول على الترقية مما أدى إلى عدم الرضا.
- دراسة (بلمهدي عبد الوهاب) بعنوان "نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العالمة" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه دولة، عمد الباحث من خلالها إلى تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة، ودراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين الحوافز بأنواعها وبين الرضا الوظيفي، الأداء والإبداع، ثم محاولة اقتراح نظام تحفيزي بناءً على الدراسة الميدانية التي تمت، وعلى هذا الأساس فقد تمثلت أهداف البحث في:
- تقييم أنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسة؛
  - دراسة مدى تأثير الحوافز على الرضا؛
  - دراسة مدى تأثير الحوافز على الأداء؛
  - دراسة مدى تأثير الحوافز على الإبداع.
  - تحديد العوامل التي تعيق تحفيز العاملين في المؤسسة؛
  - اقتراح نظام يساعد المؤسسة على إعادة النظر في أنظمة الحوافز المطبقة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف العاملين.
- وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة في تحقيقها لنتائج كانت أساس بناء النظام المقترح من خلال استخراج نقاط قوة ونقاط ضعف نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة محل الدراسة.

### صعوبات البحث:

- بالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات، أهمها:
- قلة المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع محل الدراسة؛
  - صعوبة الربط بين إدارة الحياة الوظيفية والتحفيز، وانعدام المراجع والدراسات التي تربط بينهما؛
  - إضافة إلى الصعوبة التي واجهتنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مقابلة كل عامل على حدة لملاء الاستمارات، ونظراً لصعوبة فهمهم للأسئلة، جعل الباحثة تقوم بشرح معظمها أكثر من مرة لكل عامل.
- وفي الأخير نرجو أن يُشكّل هذا العمل البسيط إضافة تحليلية في ميدان موضوع البحث تتكامل مع باقي الدراسات وتساهم في إثراء المكتبة الجامعية.

الفصل الأول:

# إدارة الحياة الوظيفية

## الفصل الأول إدارة الحياة الوظيفية

### ملخص:

تغير مفهوم الولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة، حيث زادت نسبة العاملين الذين يسعون إلى تغيير عملهم والمنظمات التي يعملون بها، وتؤدي التغيرات والقوى البيئية إلى جانب التغيرات في القدرات والطموحات الفردية إلى زيادة أهمية إحدى الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي إدارة الحياة الوظيفية للعاملين.

وبصفة عامة يمكن القول أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات، وخاصة من قبل مجتمعات دول العالم الثالث، وما زال قدر من الغموض مرتبطاً بهذا المفهوم لدى الدارسين والممارسين على حد سواء رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف، أو التشغيل واستثمار الموارد البشرية<sup>1</sup>، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين لديها خاصة الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والتحفيز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

انطلاقاً مما سبق ولغرض الإلمام بجوانب الموضوع، فقد تمّ الاعتماد على خطة تتضمن أربعة مباحث؛ حيث سنتعرف من خلال المبحث الأول على تعريف إدارة الحياة الوظيفية، أهميتها، أهدافها واستخداماتها، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى مدخل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد انطلاقاً من المراحل ودورة الحياة الوظيفية للعاملين، مروراً بالاعتبارات التي تحدد فعالية إدارة الحياة الوظيفية، وصولاً إلى المعوقات التي تواجه العاملين في إطار تخطيط مساراتهم الوظيفية، ثم تتعرض إلى مدخل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة في المبحث الثالث وذلك من خلال محاولة إبراز المراحل التي تتبعها المنظمة وبعض الأساليب التي تستخدمها كالترتيب، الترقية والنقل الوظيفي لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وأخيراً نتناول في المبحث الرابع ظاهرة الجمود الوظيفي من حيث تعريفها، إدارتها وعلاقتها بالمسارات الوظيفية للعاملين، ثم نختم بمرحلة الخروج من المنظمة والتزامات هذه الأخيرة إتجاه العاملين في هذه المرحلة.

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: دار الجامعة، 2008، ص. 197.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الحياة الوظيفية

الكثير من المنظمات تقرّ بأن مواردها البشرية هي أعلى ما تمتلكه من أصول، ولكن عندما يوضع الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميولاته فإنه يصاب بالإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، ويصبح بذلك عبءً على المنظمة من خلال أدائه الضعيف أو تقوم بإهاء عمله إجبارياً، لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد العاملين على تخطيط مساراتهم الوظيفية، والقيام بعملية التقييم الدقيق للأداء، وتقديم الاستشارات الوظيفية لتسهيل الإدارة الفعّالة للحياة الوظيفية للعاملين.

## المطلب الأول: تعريف إدارة الحياة الوظيفية

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، المستقبل الوظيفي والمسار الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى من أجل تحقيق مكانة اقتصادية واجتماعية أفضل.<sup>1</sup>

ولغرض التعرّف على مفهوم إدارة الحياة الوظيفية، نقدّم التعاريف التالية:

حسب أحمد ماهر فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي هو: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".<sup>2</sup>

ويعرّف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه: "التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المخططات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة".<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر فإن إدارة الحياة الوظيفية: "تتضمن التتابع في الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة، ورغبات وطموحات الأفراد".<sup>4</sup>

كما تعرّف إدارة التطوير الوظيفي بأنها: "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".<sup>5</sup>

وأخيراً يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص. 210.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص. 522.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دون مكان نشر: دون دار نشر، 2000، ص. 298.

4. Jean Marie Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, 5ème édition, Paris: librairie Vuibert, 1999, p. 221.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص. 305.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 200.

إذن من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك تعدد وتنوع للمصطلحات التي تناولت هذا الموضوع ولكن ما يهمننا هو وجود اتفاق حول مضمون كل منها، والذي سنبرزه من خلال التعريف الموالي، والذي سنعتمد على محتواه خلال هذا البحث، وذلك كما يلي:

إدارة الحياة الوظيفية هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره الوظيفي في المنظمة.

وقد أصبحت المنظمات تبذل مجهودات كبيرة بغرض الاستفادة المثلى من مواردها البشرية، فلا يمكن للمنظمة أن تنجح في تحقيق أهدافها إذا ما واجهتها بعض المشاكل المرتبطة بارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض إنتاجية العاملين أو عدم وجود أفراد مؤهلين لشغل مناصب إدارية أعلى في المستقبل<sup>1</sup>، لذلك يتوجب على المنظمات تحديد كيفية استقطاب الأفراد المؤهلين للعمل بها، والحفاظ على مهاراتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلامهم بانتظام عن عروض العمل الداخلية وبذلك إظهار الفرص المتاحة والممكنة في المنظمة، وإمكانيات الترقى مستقبلاً<sup>2</sup>، وبمقدار ما تتحارب المنظمات مع العاملين وتمدهم بالفرص التطويرية التي تلي طموحاتهم وقيمهم، ينعكس ذلك الاهتمام على نجاح برامج وخطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن استخلاص العناصر التالية:

1. إدارة الحياة الوظيفية نشاط يهتم المنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل عامل على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد واحتياجات المنظمة وأهدافها.
2. إدارة الحياة الوظيفية نشاط متشابك ومعقد لأن شاغلي الوظائف أفراد متباينون في صفاتهم وطموحاتهم وأهدافهم وتطلعاتهم الوظيفية.
3. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أي من الطرفين عبئاً على الآخر، وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكل منهما من خلال التخطيط الفعال للحياة الوظيفية.
4. وجوب تدخل المنظمة من خلال عدة ممارسات تنظيمية وإدارية في مجالات الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها في مجالات الحركة الوظيفية، بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد وفق قدراته وكفاءاته.
5. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار، حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وتطوير وتحديث معارفه، وإحداث تكييف لاتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات.

<sup>1</sup> . راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002، ص. 300.

<sup>2</sup> Philippe Liger, **le Marketing des Ressources Humaines**, Paris: Dunod, 2004, p. 132.

<sup>3</sup> . حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص. 151.

6. مساهمة إدارة الحياة الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط العمل بين العامل والمنظمة.

7. إدارة الحياة الوظيفية تتطلب إدراك العامل لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه من جهة، ومعرفة المنظمة لحاجتها لطاقاته واستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل.

وقد تطوّر مفهوم إدارة الحياة الوظيفية وفقا للمراحل التالية:

### 1. المرحلة الأولى: قبل الستينات 1960

لمدة طويلة كان المفهوم السائد لمصطلح المسار الوظيفي (Carrière) يعني المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما للغير، فيما كانت عبارة "إدارة الحياة الوظيفية" غير معروفة وهذا راجع لسببين: الأول يعود إلى أنّ العاملين أنفسهم، وأصحاب العمل لم يفكروا في تطوير الحياة الوظيفية، والثاني يعود إلى الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم، لكن إلى غاية نهاية الخمسينات، ظهر هناك نقص في اليد العاملة الكفأة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة، وكان لهذا تأثير على وضعية العاملين بالمنظمة، فكان الأولى البحث عن حلول بالداخل مثل الترقيات التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم في وظائفهم، ممّا حثّ بداية التفكير في حل لهذه المشكلة وهو تطوير مساراتهم الوظيفية.

### 2. المرحلة الثانية: خلال العشرينات (1960 - 1970)

خلال هاتين العشريتين، كانت الوضعية الاقتصادية ملائمة للمشاركة في بروز معنى الحياة الوظيفية، حيث ارتفع الطلب على اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب العليا، وهذا ما دفع أصحاب العمل إلى تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين.

### 3. المرحلة الثالثة: (بعد 1980)

إن التطور التكنولوجي المستمر منذ بداية الثمانينات وعولمة الأسواق، أحدثا تغييرات عميقة في مختلف مجالات العمل، ففي أيامنا هذه أصبح أصحاب العمل يهتمون وينشغلون أكثر بحقوق العاملين الذين أصبحوا نتيجة لسوق العمل في وضعية تحتم عليهم نشاطا أكبر وحركية في تطوير مسارهم الوظيفي<sup>1</sup>، إضافة إلى ما سبق هناك الكثير من المتغيرات التي تؤثر في بيئة العمل، ومن ثمّ في المستقبل الوظيفي للعاملين ومن هذه المتغيرات ما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة حدة المنافسة في مجال الأعمال؛
- تحديات العولمة ومتطلباتها المختلفة من نوعيات جديدة من المنظمات والأنماط الإدارية؛
- تغيير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات؛
- تنوع مزيج العاملين بثقافتهم المختلفة التي تؤثر على عمل المنظمات.

1. Lakhdar Sekiou et autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 2ème édition, Canada: les édition 4L Inc, 2001, p. 367.

2. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 308. 309.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الحياة الوظيفية

تستفيد المنظمات كثيرا عندما تخطط مع العاملين حياتهم الوظيفية، لأن هذا التخطيط يولد بالنتيجة بذهم وعطاءهم كافة الجهود والطاقات بما يخدم مصلحة هذه المنظمات، شرط أن توفر لهم الشروط الملائمة لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم وكافة مقومات معرفتهم، وبذلك تحقيق الأداء المميز المرغوب فيه.

### أولا: أهمية إدارة الحياة الوظيفية

إن لإدارة الحياة الوظيفية أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي، وتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمنظمة.

2. مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، حيث أن صغار السن منهم يُظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، كما أنهم أقل رغبة من الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.

3. الحد من إحباط العاملين، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وبذلك تصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي، سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

4. التقليل من تقادم العمالة، فمن خلال أنشطة إدارة الحياة الوظيفية وخاصة البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين للتعامل مع كل تحديث في أساليب وطرق العمل، فإن المنظمة تمنع تقادم مهاراتهم وانخفاض دافعيتهم للعمل. إضافة إلى تقليل تكلفة العمالة، ففي المنظمات الناجحة فإن إنتاجية العاملين والأرباح المحققة تفوق بكثير الإنفاق على التخطيط وتنمية المسار الوظيفي، أي أن ما ينفق على هذه الأنشطة ذا عائد يفوق التكلفة، بينما في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على هذا الأمر، وتكلفة العمالة (الأجور والحوافز) تفوق العائد والربح، وبذلك فهي تتكبد خسائر كبيرة.<sup>2</sup>

5. مساعدة المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرفيعة، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب التي ستمكّنهم من الوصول إلى هذه المناصب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص. 378. 379.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 525.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 212.

6. إن البرنامج الفاعل لإدارة الحياة الوظيفية يعتبر استثماراً للمنظمة، يتطلب بذل مجهودات مباشرة تنعكس نتائجها المستقبلية في النهاية من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين المناخ الاجتماعي، تخفيض التكاليف، زيادة استقرار العاملين، تحسين مرونة العاملين وهيئة القدرات اللازمة لهم في مختلف الوظائف<sup>1</sup>، وبذلك تتجنب بعض الظواهر والممارسات السلبية مثل اللامبالاة، الجمود الفكري، الملل، الحقد، التمارض، الغياب، وطلب النقل فضلاً عن انخفاض إنتاجية العاملين وفاعلية المنظمة.<sup>2</sup>

## ثانياً: أهداف إدارة الحياة الوظيفية

تتوزع أهداف إدارة الحياة الوظيفية بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية للعاملين وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، ذلك أنه كلما أدرك العاملون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها. وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف المنظمة في العناصر التالية:

1. مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقاً لأسس زمنية معينة، وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمنظمة، يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.<sup>3</sup>
  2. تقليل معدل دوران العمالة والتغيب وحوادث وإصابات العمل وخلق وتعزيز دافعية ورضا العاملين والعاملات، مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.<sup>4</sup>
  3. إعلام كل من المنظمة والعاملين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المنظمة، واستخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثل من خلال تكامل أنشطة اختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.<sup>5</sup>
- أما أهداف العاملين فيمكن عرضها كما يلي:<sup>6</sup>
1. شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.
  2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
  3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها.
  4. إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

1. Bernard Martory; Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines**, 6ème édition, Paris: Dunod, 2005, p. 71.

2. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 301.

3. عماد الدين مصطفى، "نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية"، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006، ص. ص. 269. 270.

4. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 303.

5. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002، ص. 238.

6. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 303.



ويمكن اختصار مجموعة الأهداف السابقة فيما يلي:

1. تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على العاملين الملائمين ورفع كفاءتهم.

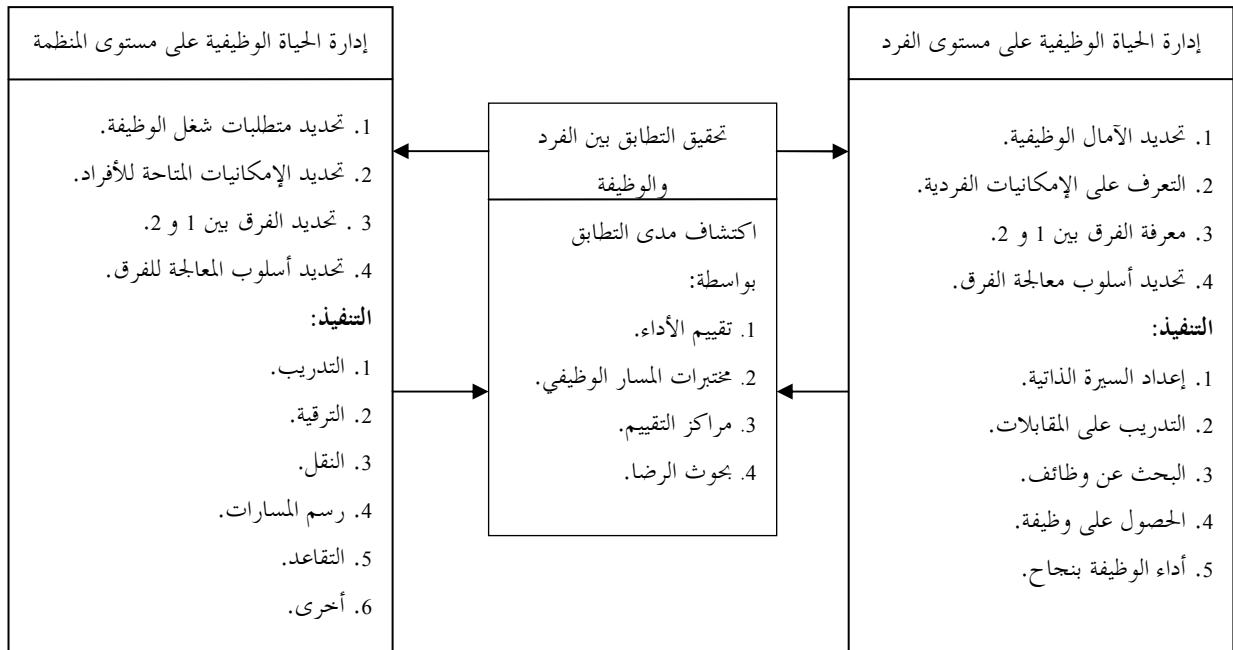
2. تحقيق مصالح العاملين في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

نخلص إلى أن اهتمام المنظمة بإدارة الحياة الوظيفية للعاملين بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض معدلات دوران العمل والتغيب، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوفرة لديها وجذب الكفاءات إليها من الخارج، كما يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين ورفع مستويات الرضا لديهم وهذا سينعكس في النهاية على دافعيتهم وعطائهم في العمل، ذلك أن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا.

### المطلب الثالث: نموذج إدارة الحياة الوظيفية

إن قدرة المنظمات في تحقيقها لأهدافها تستند بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد. وفي مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية طوال حياتهم الوظيفية، ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمات، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج إدارة الحياة الوظيفية التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد، فهي مسؤولية مشتركة بينهما، وتهم كل منهما بنفس القدر إلى درجة القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لإدارة الحياة الوظيفية. حيث يقدم أحمد ماهر النموذج الموالي والذي يعتمد على المدخل الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة.

### الشكل رقم 01: نموذج إدارة الحياة الوظيفية



يلاحظ من الشكل السابق أنّ الجانب الأيمن منه يركز على المدخل الفردي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بينما يركز الجانب الأيسر على المدخل التنظيمي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث:<sup>1</sup>

أ. يركز المدخل الفردي على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي، يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أنه يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله. وإذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية، فمن بين الحلول العامة هو أن يتدرب الفرد على كتابة سيرته الذاتية وأن يتدرب على مقابلات التوظيف واختباراتها، وأن يتدرب على البحث عن وظيفة، وحينما يحصل عليها فيجب أن يكون أداؤه فيها مميّزا وفعالاً.

ب. أما المدخل التنظيمي فهو يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد، القيام بعملية الاستقطاب، اختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكناً، يلي ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة والاستغناء عن الأفراد غير المناسبين.

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل ما يلي:

**1. تقييم الأداء:** عملية التقييم هي نشاط يسمح بمساعدة الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية إضافة إلى أهدافه الخاصة، وتهدف إلى تحقيق معرفة أفضل للمرئوس، فإذا كان يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل جيد فهذا يدل على وجود توافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء فهذا يعني عدم التوافق بين الفرد ووظيفته، وبالتالي فعملية تقييم الأداء تسمح بمساعدته على معرفة مستوى كفاءته واختبار احتمالات ترقيته، وبذلك توجيهه إلى وظيفة تتوافق مع قدراته ورغباته<sup>2</sup>، ويحتاج الأمر بالضرورة إجراء تقييم مستمر ومتكرر على فترات قصيرة بغرض الوقوف على مدى التقدم والنجاح، وأيضا الوقوف على المشكلات التي قد تعترض الفرد في التقدم في المسار الوظيفي أو المهارات الناقصة في أدائه والتي يحتاج فيها إلى علاج مثل التدريب، النصح والإرشاد، النقل والتريل الوظيفي.<sup>3</sup>

**2. مختبرات المسار الوظيفي:** تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي، وهي عبارة عن تمارين واختبارات الغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد في تحقيقها، وأن يكتشف ما لديه من نقص فيها، وذلك لكي يعوّضه من خلال خطة يضعها لنفسه مستقبلا، وقد تتضمن هذه الخطة: التدريب، القراءة، القيام بمهام وظيفية

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 524.

<sup>2</sup>. Clermont Barnabé, *la Gestion des Ressources Humaines en Education*, Canada: les Editions Agence d'ARC Inc, 1981, p. 171.

<sup>3</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 299.

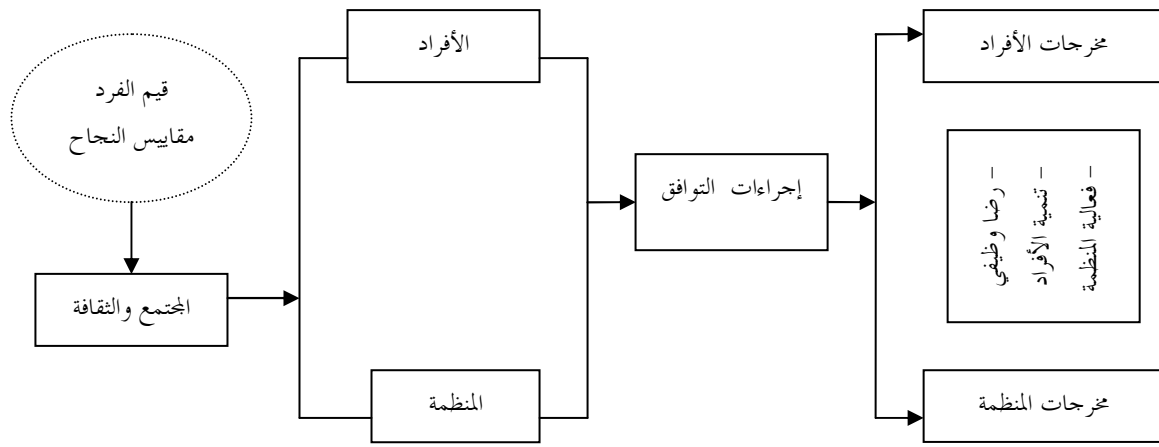
وممارسة مهارات معينة وتطبيقها، إضافة إلى التمارين والاختبارات يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي التي يقوم بها مستشار مدرب من داخل أو من خارج المنظمة.<sup>1</sup>

**3. مراكز التقييم:** هي عبارة عن برنامج متكامل من التمارين والاختبارات التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية الحالية والمرتبقة، وملاحظة ردود الأفعال من طرف مقيمين مُكوّنين لهذا الغرض، وبمقارنة ما تمّ قياسه بما يجب أن يتوفر لدى الفرد يمكن تحديد الفرق الذي يُشكّل أساس تحديد الاحتياجات التدريبية واكتشافها.<sup>2</sup>

**4. بحوث الرضا:** تقوم بعض المنظمات بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين عن عملهم، حيث يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق. ومن أهم نواتج البحوث، التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا مثل: انخفاض السلطة، غموض العمل، عدم تأهيل الفرد للوظيفة، انخفاض كفاءة الإشراف، رداءة ظروف العمل وغيرها من الأسباب التي لو تم تغييرها من خلال نقل الفرد أو تدريبيه، لأمكن إحداث نوع من التوافق بينه وبين وظيفته.

وبدوره يؤكد عبد الباقي على ضرورة التفاعل بين الأفراد والمنظمة عند القيام بأنشطة إدارة الحياة الوظيفية. بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ويتضح ذلك من الشكل التالي:

### الشكل رقم 02: التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص. 289.

إنّ حدوث التوافق المطلوب يؤدي إلى استمرار الفرد في العمل وفي التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا، وفي حالة عدم تحققه فإن الفرد يبدأ في البحث عن وظيفة في منظمة أخرى. و لحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين على احتياجات كل منهما، وقد يعني عدم التوافق أحيانا أن تفقد المنظمة البعض من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن تكون أفضل ما تمتلكه هذه المنظمة، لذا يجب عليها أن تسعى

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 528.

<sup>2</sup> Bernard Martory; Daniel Crozet, op. cit, p. 81.

جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص.

### المطلب الرابع: استخدامات إدارة الحياة الوظيفية

قبل التطرق لاستخدامات إدارة الحياة الوظيفية نتعرف أولاً على تكلفتها، حيث تتمثل تكلفة نظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. تكلفة المسؤولين عن البرنامج وأجورهم.
2. تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساعدة الأفراد في تحديد مسارهم الوظيفي.
3. تكلفة المستشارين المستخدمين في مساعدة الأفراد على حل مشاكلهم.
4. تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة.
5. تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم.
6. تكلفة تطبيق العلاجات المقترحة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي مثل النقل، الترقية، التدريب والمهام الخاصة. وتتمثل استخدامات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. في مجال إعداد القيادات الإدارية، حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت وبشكل لا يؤثر على استمرارية الأداء بالمنظمة.
2. في مجال الإحلال الوظيفي، يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للإطارات الواعدة، والتي سوف تحل محل الإطارات الحالية وذلك في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة.
3. في مجال الترقية والنقل، ففي ظل وجود خطة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد، تصبح قرارات الترقية والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة مسبقاً.
4. يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق، وذلك من خلال تقليل نسبة التعطلات التي تنتج عن الغياب أو التأخر أو عدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وبالتالي ضمان استمرارية العملية الإنتاجية.
5. في مجال تقدير التكاليف، حيث يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي على تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب، الأجور والحوافز والمكافآت، واستعداد المنظمة لها مسبقاً.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 541.

<sup>2</sup>. فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الامنت عين توتة باتنة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008/2007، ص. ص. 82-84.

6. مواجهة التغيرات التي تواجهها المنظمات من حيث القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، والتكيف معها من خلال إحداث تعديلات في الوظائف والمتطلبات المهنية.

### **المبحث الثاني: إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد**

تختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان يُنظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى بالمناصب الوظيفية في منظمة أو اثنين على الأكثر، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة، على أن يقوم الفرد بتغييره من فترة لأخرى حسب الظروف البيئية المستغيرة، كما قد يتطلب الأمر بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى بسبب زيادة درجة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى.<sup>1</sup>

كما ذكرنا سابقا، هناك دور لكل من الفرد والمنظمة في إدارة الحياة الوظيفية، حيث يركز المدخل الفردي على الدور الذي يقوم به الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي، ذلك أن تحقيق الذات والإنجاز والطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى المزيد من العمل، ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة في الإنجاز والطموح وإثبات الذات، فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث والتطلع إلى موقع أفضل، حيث لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى أو تنمية نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكنيا بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية، وهنا يأتي دور المنظمات الناجحة وهو أن تترع الأول من سباته وأن تحرك فيه الرغبة، وأن تساعد الثاني على تحقيق طموحاته ورغباته.

### **المطلب الأول: مراحل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد**

إن تخطيط المسار الوظيفي للفرد هو مسؤوليته بالدرجة الأولى، حيث يقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة التالية اتجاه نفسه:

**1. تقوية الذات:** فنقطة البداية في تخطيط المسار الوظيفي أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه وذلك من خلال عدة تساؤلات: ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟ ما هي نقاط القوة والضعف لديه؟ ما هي مجالات العمل التي يرغبها، وميله للعمل فيها؟

ومن التدريبات التي تساعد في ذلك أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضعها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الإستقلالية، الأمن الوظيفي، الإنتماء للآخرين، المكافآت المالية وخصائص الوظائف السابقة وأخيرا تصوره لوظيفته القادمة.

**2. تحديد الفرص الوظيفية المتاحة:** وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا وكذا السياسة العامة، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات والتي تتضمن المهن المرتقبة،

<sup>1</sup>. جاري دبسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007، ص. 354.

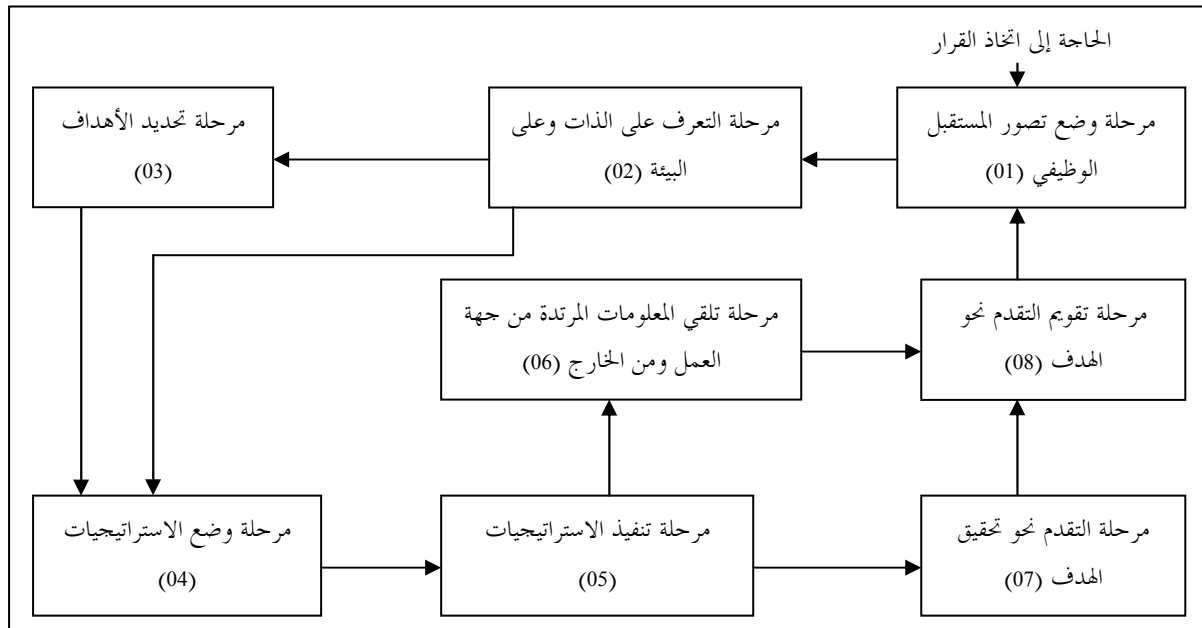
وتساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة والتي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

**3. تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية:** بعد التعرف على الذات والاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل، وتجدد الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية، تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتواءم مع قدرات الفرد وإمكاناته الحالية والمتوقعة.

**4. إعداد الخطط المستقبلية:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر.

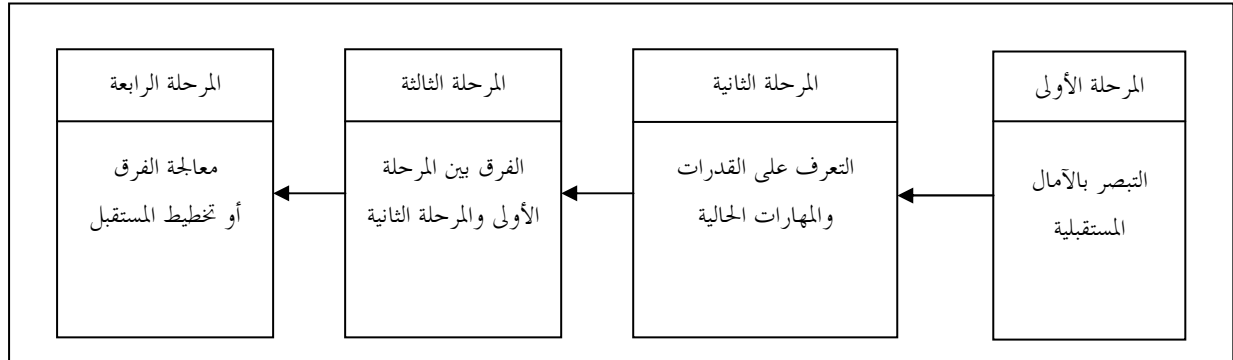
**5. تنفيذ الخطط:** يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية. ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التدريب أثناء العمل وخارج المنظمة، التنمية الذاتية و إحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين. ويرى عبد الباقي أن تخطيط المسار الوظيفي الفردي هو عملية مستمرة، يمكن توضيحها من خلال المخطط الموالي:

### الشكل رقم 03: نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد



ومن جهته يقدم أحمد ماهر نموذجاً آخر لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي الفردي، حيث يتكون من أربعة مراحل، ونبرزه من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم 04: خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 537.

إن العامل لا يعيش منعزلاً عن العالم الخارجي، فالاستشارات التي تقدمها الجامعات أو تقييم الأداء، أو برامج التدريب التي تقدمها المنظمة، أو النصيحة التي يقدمها المشرف، وأيضا الدعم الذي يتلقاه الفرد من أسرته، كل هذا يمكن أن يساهم في الإدارة الفعالة للحياة الوظيفية<sup>1</sup>، فالفرد إذ يستحضر أهداف مساره الوظيفي، فإنه يُقيّم ذاته من حيث نقاط قوته وضعفه ليرى مدى إمكانية تحقيقه لأهدافه، ويسعى لتدارك ما قد يتواجد من نقاط ضعف في معارفه ومهاراته وحتى مظهره وصحته، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>2</sup>

**1. التبصر بالآمال المستقبلية:** إن عملية النظر إلى المستقبل شيء صعب بسبب عدم معرفة الفرد للمشاكل والمواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها، لذلك يجب عليه أن يسأل نفسه عن ماهية طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، وانطلاقاً من هذا التساؤل تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل في القيام بها أو شغلها، كما تتحدد وفقاً لنفس السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

**2. التعرف على القدرات والمهارات الحالية:** فعلى الفرد أن يراجع نفسه ويحاول معرفة الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه حالياً، وبالتالي تتحدد لديه درجات التعليم الحالية، الخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية الحالية، وأي قدرات ومهارات أخرى حالية ذات الصلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

**3. تحديد الفرق بين الآمال المستقبلية والقدرات الحالية:** يصل الفرد الآن إلى إمكانية مقارنة الخطوة الأولى بالخطوة الثانية، ويظهر جلياً أن هناك فروقاً بينهما مما يستدعي معالجتها في المرحلة القادمة.

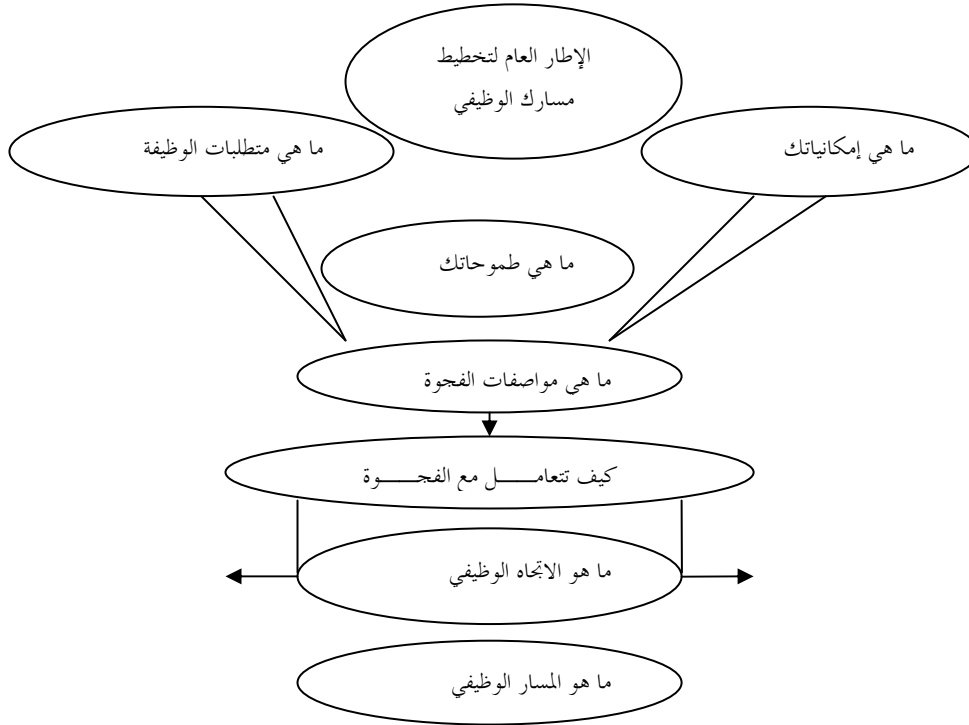
**4. معالجة الفرق ومعرفة الطول:** قد يتمثل الحل في الالتحاق بدورة تدريبية وقد يحدد الفرد خطوات ذلك زمنياً، كما يحدد مركز التدريب وتكلفته، ولا بد من الإشارة إلى أن معالجة الفرق تمس مجالات كثيرة مثل التعليم، الخبرة، مهارات الكمبيوتر، الطباعة، والمهارات الشخصية في التعامل مع الآخرين.

<sup>1</sup> . راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 313.

<sup>2</sup> . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 538. 539.

ويضيف أبوبكر نموذجاً آخر لإدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد، نوضحه من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم 05: تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 203.

إن الفرد يسعى لتحقيق النمو والرضا الوظيفي، والمنظمات تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أعلى إنتاجية وربحية من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة بإتاحة فرص التوظيف الملائمة لها، ويتأثر نجاح الفرد في تخطيط مساره الوظيفي وبلوغ أهدافه بعوامل شخصية وتنظيمية، تتمثل العوامل الشخصية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. مدى سلامة تقييمه لذاته.

2. مدى التحديد الجيد للمنظمة التي يتقدم إليها والوظيفة التي يتقدم لشغلها.

3. مدى تحديده لأهداف واقعية وطموحة.

مع الإشارة إلى أن المسار الوظيفي للفرد مرن وقابل للتغيير بسبب التغيرات البيئية، وكذلك بسبب مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته الوظيفية وقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تُدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل.

وتتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح الفرد في تخطيط مساره الوظيفي في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. مدى سلامة إجراءات الاختيار والتعيين.

2. مدى سلامة تقييم أداء الفرد بما يؤثر على فاعلية استمراره بوظيفته أو نقله أو ترقيته أو إحالته للتقاعد.

3. مدى فاعلية تدريبه بما يجعله مزوداً بالقدرات اللازمة لأداء جاد مثمر يُطوّر به ذاته ومساره الوظيفي.

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 306.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص. 306.



4. مدى وجود وكفاية النصح والإرشاد الذي يتلقاه الفرد من المديرين، الخبراء والزملاء القدامى.
5. مدى توافر نمط قيادة فاعل يعلم الفرد ويدربه ويعزز له ثقته بنفسه ويتيح له فرص للممارسة والتقدم.

## المطلب الثاني: دورة الحياة الوظيفية للعاملين

في سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل تخطيط المسار الوظيفي للفرد، لا تنتهي مشكلة مستقبله الوظيفي باختيار وظيفة معينة، حيث يمر فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية التي تتكون من أربعة مراحل هي: الاستكشاف، التأسيس، المحافظة ثم الانحدار، وكل منها تمثل نقطة تحوُّل جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الأداء، ولتحقيق التوافق بين أهداف وخطط المنظمة وأهداف وطموحات العاملين وخططهم الشخصية، يتعيَّن أن يكون القائمون على إدارة الحياة الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمرحلة التي يمر بها الفرد وطبيعة وتحديات وطموحات العاملين في كل مرحلة من هذه المراحل، وفيما يلي شرح هذه المراحل الأربعة:

**1. مرحلة الاستكشاف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة تحديد نوعية الوظائف التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، وبالتالي فإنه يضع في الاعتبار اهتماماته الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل، ويبدأ في تجميع المعلومات عن الوظائف ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة وربما وسائل الإعلام، ثم يحاول اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للإلتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وتحدث هذه المرحلة في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين، وتستمر بعد التحاقه بالمنظمة حيث يحاول التوفيق بين حاجاته وقدراته وبين متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحتاج الفرد فيها لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ويساعده على التأقلم مع الوظيفة، وأيضا يحتاج للإحساس بالأمان الوظيفي فغالبا ما يتعرض لنوع من عدم الاستقرار ويصعب عليه أداء عمله دون مساعدة الآخرين. لهذه الأسباب فإنه يتوقَّع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له، يوجهه ويمدِّد له يد المساعدة عند حصول مشكلة ما.

**2. مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة السابقة، يكون الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ويتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته التي حُدِّدت في المرحلة الأولى، وبالتالي في مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيُكمل من خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، حيث يتعرف على الوظائف التي سيتدرَّج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة يُفترض أن يتَّصف الفرد بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل<sup>1</sup>، وبالنسبة لسن الفرد في هذه المرحلة فهو يتراوح ما بين 30 و45 سنة، ويتوقع الحصول على ترقية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، كما تنظَّم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب، أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أداؤه أو تغيير عمله بعمل آخر يتناسب مع قدراته وحاجاته الذاتية.<sup>2</sup>

**3. مرحلة المحافظة والنضج:** يتراوح عمر الفرد في هذه المرحلة ما بين 45 و60 سنة تقريبا، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، حيث يشعر في هذه المرحلة بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وأيضا

<sup>1</sup> . عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمَّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص. 560.

<sup>2</sup> . مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 213.

بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يصبح من الصعوبة أن يتركها للبحث عن وظيفة أخرى. ورغم ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات وهي:<sup>1</sup>

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به المرحلة السابقة؛
- الركود أي يبدأ مرحلة نهاية مساره الوظيفي مبكراً، وربما أدى ذلك إلى فقدانه لوظيفته؛
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته ويكون قد أراضى كل إشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الفرد سيسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، كما أن هناك احتمال لظهور ما يسمى "أزمة منتصف العمر" في هذه المرحلة عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق إشباعاته من الوظيفة، أو حينما يكون غير راض عن وظيفته ومشواره الوظيفي، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية، وقد ينتج عن هذه الأزمة تدهور حالته الصحية وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر.<sup>2</sup>

**4. مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الفرد خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة، وهي ما يعرف بفترة الركود<sup>3</sup>، والتي يتم التحول فيها من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه من خلال خبرته الواسعة<sup>4</sup>، وقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم كثيرا بهذه المرحلة حيث تقدم التدريب والدعم للعاملين (المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الإلتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المتزلية كالعناية بالحديقة، أي أن الفرد يحاول أن يكيّف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية ويُعدُّ نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة.

ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل الموالي:

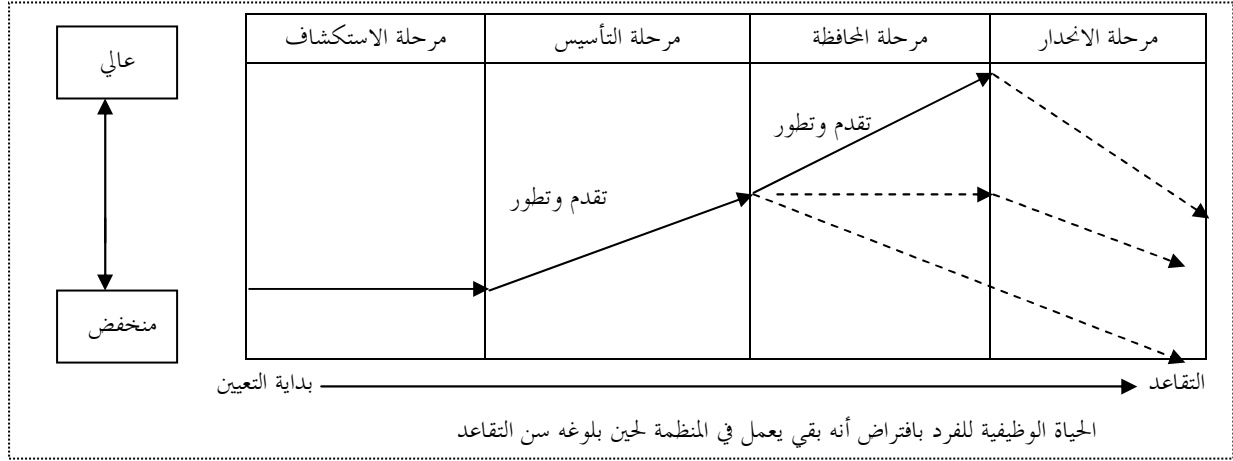
<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 216.

<sup>2</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص. 285.

<sup>3</sup>. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 560.

<sup>4</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 216.

## الشكل رقم 06: دورة الحياة الوظيفية للفرد



حيث تدلّ الخطوط المتقطعة في الشكل السابق بأن بعض العاملين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي، وتكون فترة المحافظة لديهم طويلة، حيث يكون أداؤهم في حالة تقدّم وتطور مستمرين.

ويوضّح الجدول التالي أنّ كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي تتسم بمهام وأنشطة وعلاقات خاصة بها تميزها عن المراحل الأخرى، وتشير الدراسات إلى أنّ مرحلة المسار الراهنة للفرد تؤثر على حاجاته واتجاهاته وسلوكه الوظيفي.

## الجدول رقم 01: مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية

### والمطلبات النفسية واحتياجات الفرد

المرحلة	الاستكشاف	التأسيس	المحافظة	الانحدار
المهام	- تحديد الاهتمامات. - تحديد المهارات. - التوافق بين الفرد والوظيفة.	- فرص التقدم والنمو. - فرص الأمان. - تنمية نمط الحياة.	- الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات.	- خطط التقاعد. - تغيير التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	- المساعدة. - التعليم. - إتباع الإرشادات.	- الاستقلالية. - المساهمة.	- التدريب. - وضع السياسات. - الدعم والتشجيع.	- ترك العمل.
العلاقة بالآخرين	متربص أو معاون.	زميل.	مراقب.	موجه/مدعم.
السّن	أقل من 30.	30 - 45.	45 - 60.	أكبر من 60.
سنوات العمل	أقل من سنتين.	2 - 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات.	أكثر من 10 سنوات.

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 381.

ونشير في النهاية إلى أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من فرد إلى آخر وخاصة فترة المحافظة، فنجد البعض خلالها يتقدمون ويتطورون باستمرار، وآخرون يحافظون فقط على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، والبعض الآخر ولضعف إمكانياتهم ينحدرون ويتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس. كما أن هذه المراحل لا تتشابه في جميع الوظائف ولدى كل الأشخاص، ويعود الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الأفراد في المنظمات.

### **المطلب الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية إدارة الحياة الوظيفية**

باعتبار المسؤولية المشتركة بين الفرد والمنظمة في إدارة الحياة الوظيفية، فالفشل في ذلك سيحول بين الفرد وتقدمه الوظيفي، وبين المنظمة واستغلالها السليم لمواردها البشرية، وفيما يلي مجموعة من الاعتبارات الهامة في التخطيط الناجح للمسار الوظيفي:<sup>1</sup>

**1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية:** حيث يُعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي تقف أمام الفرد في بداية مساره الوظيفي، لذا يستحسن أن يحرص في مراحل التعليم المختلفة على اكتساب بعض المهارات العملية في التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الاستفادة من النظم التي تتبعها بعض الجامعات مثل التدريب خلال العطل الدراسية أو الالتحاق ببعض المنظمات خلال مراحل الدراسة.

**2. نوع ومستوى الطموح:** فعادة ما يؤدي الإفراط في هذا الطموح إلى مواجهة الفرد لعدة مشكلات في مساره الوظيفي، قد تصل إلى أزمات حادة تترتب عليها نتائج سلبية عنيفة على الفرد، ويؤكد ذلك أهمية اكتساب الفرد سمة الواقعية من حيث تحقيق التوازن المناسب بين طموحاته ورؤيته للواقع، ومن ثم ضرورة مراجعة ما لديه من طموحات وتكييفها بصورة ملائمة وفق رؤيته لواقع إمكانياته والبيئة التي يتعامل معها.

**3. الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، ويستلزم ذلك ضرورة اكتساب الفرد مجموعة من القدرات والمهارات التي تؤهله لذلك، ومن هذه القدرات والمهارات المطلوبة ما يتعلق بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.

**4. مستوى النضج والتوازن الذاتي:** حيث تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمنظمة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المنظمة.

**5. النظرة المستقبلية:** يتوجب على المنظمة تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وفرص للتقدم والترقي، وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 229.

6. **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توافر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

7. **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية، التشريعية، الاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة. ويقدر قدرة الفرد على الإدراك الموضوعي لهذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.<sup>1</sup>

8. **التكامل مع خطط الموارد البشرية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة الحياة الوظيفية باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد بالمنظمة، وينطوي تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كمًّا وكيفًا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل والفجوة بينهما، وفي المرحلة التنفيذية يتم تقييم الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم، وتمثل هذه المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة الحياة الوظيفية وتخطيط الموارد البشرية، وتحقيق الفعالية يتطلب وجود نظام للتوافق بين الوظائف ومؤهلات الأفراد الموجودين بالمنظمة، ويجب أن يتم تحديد النسبة المثوية للوظائف التي سيتم شغلها بأفراد من خارج المنظمة، والنسبة التي سيتم شغلها بأفراد من داخل المنظمة من خلال الترقية والنقل، كما يجب تحديد أنواع الخبرات التي سيكتسبها الأفراد من خلال ممارسة العمل ونوعية برامج التعليم والتدريب التي سيحصل عليها الأفراد.

### **المطلب الرابع: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين**

يواجه تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتحديات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابةً لتغيرات البيئة الخارجية كتسويق سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة؛ فإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها. ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لإكساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وهيئتها للتكيف معها.

2. انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا تتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة، وإلا يتوجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو لأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلبا على معنوياتهم، وأحيانا يدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي اتخاذ الإجراءات التالية كحلول وهي:

<sup>1</sup> . مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 230. 231.

<sup>2</sup> . عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 563. 564.

- تخفيض سن الإحالة على التقاعد من أجل فتح المسارات باستمرار وعدم إغلاقها لفترة طويلة بسبب سن التقاعد المتأخر؛

- رفع راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له؛

- ترتيب الدرجة الوظيفية للأفراد غير الأكفاء ونقلهم لوظيفة أدنى ليحل محلهم الأفراد الأكفاء؛

- تسريح الأفراد الذين تتناقص كفاءتهم وينخفض مستوى أدائهم.

3. تخطيط المسارات الوظيفية يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية، إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلى أن الإنسان يتغير باستمرار في شخصيته، مهاراته، ميولاته وقدراته النفسية والفيزيولوجية، سواء للأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات الوظيفية وتحققها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء.

4. العاملون أنفسهم، فهناك من يرغب في التعلّم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية وصحية تؤدي إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة باعتبارها الوسيلة التي تؤدي إلى الفوز بمراكز متقدمة وتحمل مسؤوليات أكبر والحصول على سلطات أوسع والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية. إضافة إلى عامل السن الذي يترك أثرا كبيرا في هذا الإطار؛ فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكا مغايرا باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بما بحجة أن ما مضى من سنوات العمل أكبر مما تبقى<sup>1</sup>.

5. المسار الوظيفي للمرأة: إن الاختلاف في المسارات الوظيفية بين الرجل والمرأة يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى في الكثير من المنظمات، ويطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف الزجاجي (GLASS CEILING) والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه: "الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم"<sup>2</sup>.

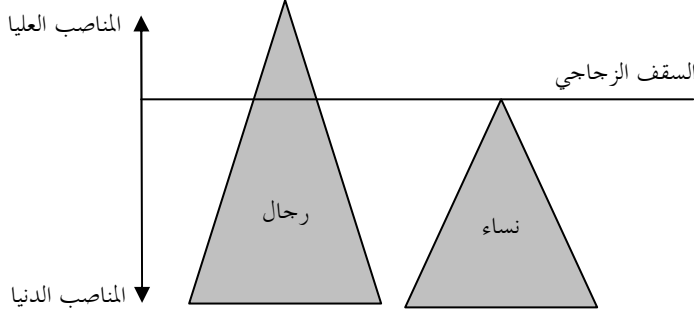
حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في الإدارة بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفا، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا والذي يمكن إرجاعه إلى وجود بعض المعتقدات الخاطئة بخصوص قدراتها.

والشكل الموالي يبين الحواجز التي تواجه المرأة في مسارها الوظيفي والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها، وذلك كما يلي:

<sup>1</sup>. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص. 130. 131.

<sup>2</sup>. جيرالد جرينبرج؛ روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص. 255.

## الشكل رقم 07: الحاجز الزجاجي



المصدر: جيرالد جرينبرج؛ روبرت بارون، مرجع سابق، ص. 256.

- فمعظم الرؤساء يميلون للتمييز والتفرقة ضد المرأة في مجال الترقية للوظائف الرئاسية أو المناصب القيادية عموماً، ومن بين أسباب تفضيل الرؤساء لترقية الرجال ما يلي:<sup>1</sup>
- تشتت فكر المرأة بين العمل والمزل وخاصة الأمومة التي تعتبر من المؤثرات القوية التي تحول دون حصولها على مناصب إدارية عليا؛
  - يقع على عاتق المرأة عبء تكييف خيارات الوظيفة لتناسب مع تلك الخاصة بالشريك في حالة عمل الزوجين؛ إضافة إلى أن:<sup>2</sup>
  - المرأة عاطفية وسريعة الانفعال؛
  - الرجل أكثر حزماً، وقدرة على القيادة واتخاذ القرارات؛
  - يصعب على الرجل تلقي أوامره من امرأة؛
  - المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء.
- إن التحيز ضد المرأة ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة، بل يمكن أن يكون غير مباشر من خلال عدم إعطائها فرصة كافية لتنمية مهاراتها وقدراتها وعدم إشراكها في المشروعات التي يمكن أن تزيد من مسؤولياتها وتجعل رؤيتها أكثر اتساعاً، ويوجه عام فإنها لا تحصل على الدعم الكافي الذي يمكن أن يؤهلها لشغل تلك المناصب.

### المبحث الثالث: إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة

نأتي الآن إلى دور المنظمة الذي لا ينفصل عن دور الفرد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة؛ حيث يقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لخلق نوع من التوافق بين احتياجاتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص. 70.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 421.

## المطلب الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي

يمكن تحديد المراحل التي يمر من خلالها تصميم المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم من خلال هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكوّنة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار.

2. **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط والطويل، بما في ذلك تحديد نوعية ومستوى ومسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

3. **إجراء تقييم لقدرات وإمكانات الفرد:** وذلك بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم والتدريب والخبرة) والشخصية (القيادة، العمل الجماعي، الابتكار، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى لتحقيقها.

4. **تحديد الفرص الوظيفية الفعلية المتاحة لكل مسار من المسارات الوظيفية:** حيث أنه في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم المنظمة بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للأفراد أو مجالات الترقى المستقبلية، ويجب ألا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنظمة دون غيرهم، بل يجب أن تُنشر للجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنظمة حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.<sup>2</sup>

5. **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد، ومن خلال الحوار الشفاف والبناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

6. **وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:** فبعد تقييم قدرات وإمكانات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحمدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة، واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف، يتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي وتشمل على سبيل المثال:

- تحديد الخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه؛

- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات.

حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد الذي يتوجب عليه استشارة

المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف الوظيفية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 218.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص. ص.



ويتم تنفيذ الخطة أو برنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

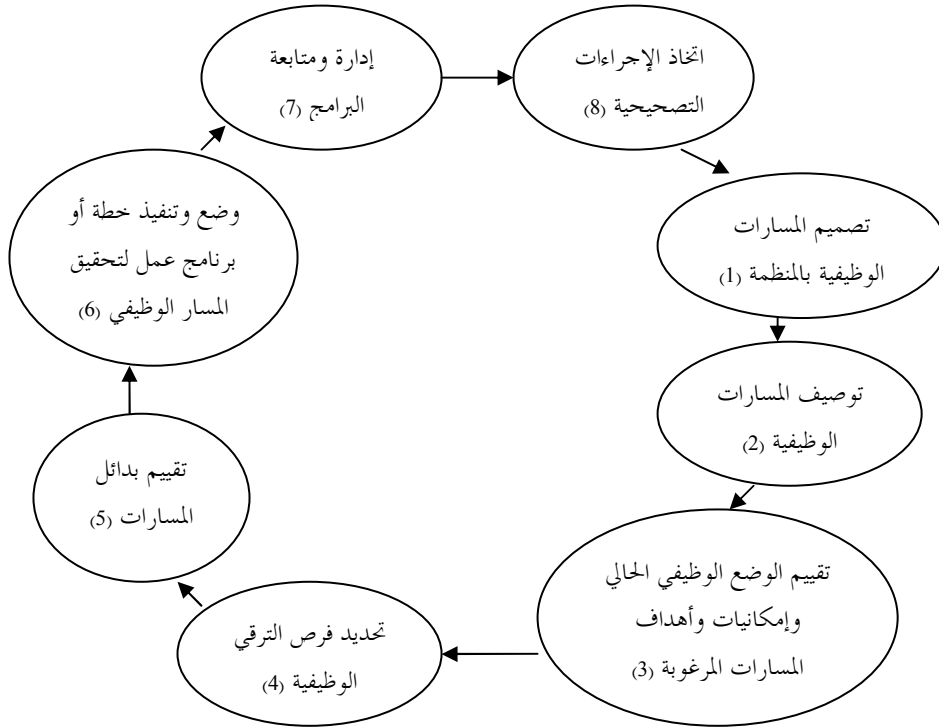
- مساعدة المديرين لمرؤوسيه في تطوير مساراتهم الوظيفية؛
- التنقلات الوظيفية المؤقتة؛
- شغل مكان المدير أثناء العطل؛
- برامج التدريب أثناء العمل؛
- الدراسات المسائية بالمعاهد والجامعات.

7. **إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:** الذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

8. **اتخاذ القرارات التصحيحية:** وذلك لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ونوضح فيما يلي المراحل السابقة من خلال الشكل أدناه:

### الشكل رقم 08: مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص. 222.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية عملية مستمرة يتطلب نجاحها جعل هذه المسارات أطول ما يمكن، على أن يصاحب هذا الطول زيادة في عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الفرد، وهذا يعني احتمال حصوله على عدة ترقّيات خلال حياته الوظيفية ووصوله إلى مستوى إداري عالي، مما يخلق لديه حافزا أكبر على العمل.

## المطلب الثاني: التدريب

تعتبر أنشطة التدريب والتنمية جوهر خطة إدارة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث تتطلب هذه الأخيرة وضع برامج التدريب والتنمية والتقدم لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي.

### أولاً: تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتدريب وستعرض للبعض منها فيما يلي:

التدريب هو: "إكساب العاملين المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية".<sup>1</sup>

ويعرّف كذلك بأنه: "النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة العاملين في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها".<sup>2</sup>

كما يعرّف بأنه: "نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو توجهات جديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل".<sup>3</sup>

ومن جهته يعرّفه الهيبي على أنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية".<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر للتدريب هو: "نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس".<sup>5</sup>

مما تقدّم يتضح بأن التدريب هو عملية تعلّم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.

وهناك من يفرّق بين التدريب والتنمية؛ فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها<sup>6</sup>، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لمنصب وظيفي أعلى في المستقبل، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستوى الأدنى بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.<sup>7</sup>

### ثانياً: أهمية التدريب

تعدّ وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية

1. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للنشر، 2003، ص. 187.

2. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 53.

3. حلمي حسين الحكيم، "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية"، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006، ص. 140.

4. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للنشر، 2003، ص. 223.

5. مايك ويلز، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005، ص. 41.

6. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص. 345.

7. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سابق، ص. 224.

التي ترتبط مباشرة بالفرد، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة عناصر الإنتاج وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال الانعكاسات الايجابية والفوائد التي يمكن تحقيقها بالنسبة لكل من:

### 1. المنظمة: حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:<sup>1</sup>

1. تخفيض نسبة الحوادث ومعدل دوران العمل، فالتدريب يؤدي إلى خلق نوع من الاستقرار وزيادة استمرارية العاملين في خدمة المنظمة.

2. توفير القوى الاحتياطية من العاملين في المنظمة لشغل المناصب الشاغرة في كل المستويات.

3. الاقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكبر من تكاليفها، فالتدريب على استخدام آلة طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات من حيث المواد وسلامة الآلة وغيرها.

4. زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تنعكس زيادة مهارة العاملين والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر يدعو إلى التدريب المنظم، حيث يجب أن يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب لأداء هذه الأعمال.<sup>2</sup>

5. تقليل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المدرب يستطيع القيام بواجبات ومهام وظيفته دون الحاجة إلى توجيهه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يمكنهم توفير وقتهم والتفرغ للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.

6. إمكانية مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.

### 2. العاملون: ومن جهتهم يحقق لهم التدريب المزايا التالية:

1. المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرقي الاجتماعي للعاملين وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل، إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.<sup>3</sup>

2. المساهمة في تأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم.<sup>4</sup>

3. مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها وزيادة قدرتهم على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، وتقليل حالات التوتر والقلق الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

4. تطوير الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.

### 3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:<sup>5</sup>

1. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص. 113. 114.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص. 346.

3. Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, **Management des Competences: realizations concepts analyses**, Paris: Dunod, 2002, p. 112.

<sup>4</sup> إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية: أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ص. 41.

<sup>5</sup> علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص. 54.

2. توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.

3. المساهمة في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

4. تطوير إمكانية قبول الأفراد التكيف مع التغييرات الحاصلة، والمساهمة بفعالية في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والحد من المشاكل المرتبطة بها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهداف التدريب

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على معالجة نقاط الضعف والقصور في أداء وسلوك العاملين سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، وتتمثل في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. تنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم وبضرورة تطويرهم.

2. تدعيم سياسات الترقية ومساعدة العاملين على رسم وتخطيط مساراتهم الوظيفية.

3. تكييف العاملين الجدد مع مناخ العمل وإدارته ونظمه وعلاقاته وأساليبه، وبذلك انخراطهم في العملية الإنتاجية ومساهماتهم السريعة في تحقيق الفعاليات المنشودة.

4. إكساب العاملين مهارات ومعلومات ومعارف فكرية وعملية وأنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي تتطلبها تطوير العمل في المنظمات وتبادل الخبرات والمعارف بين المتدربين، سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.<sup>3</sup>

5. خفض معدل دوران العمل وتقليل الحوادث التي غالباً ما تحدث في المنظمات نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية، ورفع روحهم المعنوية نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل، وبذلك ترغيبهم في العمل، باعتبار أن زيادة إنتاجية الفرد مرهونة برغبته في أداء العمل.<sup>4</sup>

### رابعاً: مبادئ التدريب

إنّ التدريب على المهارات الأساسية يمثل عنصراً رئيسياً للتدريب في عالم الأعمال، إذ أن أساسيات أداء الوظيفة يجب أن يتم اكتسابها وإتقانها من جانب العاملين، ولكن لا يجب أن يتوقف الأمر عند هذا الحد، إذ أنّ مداومة التدريب والتواصل فيه يجب أن يُشكّل ضرورة واهتماماً مستمراً لدى الإدارة، فالتدريب على استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقها يمثّل أحد الجوانب المهمة للتدريب في المنظمات<sup>5</sup>، وهذا ما سنحاول بلورته من خلال أسس أو مبادئ التدريب المتمثلة في العناصر التالية:

#### 1. التدريب نشاط ضروري ومستمر

إنّ التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المنظمة، وهو ليس حلاً لمشكلة عامل في عمله، فالواقع غير ذلك لأن المشكلة قد لا تكون في عمل الفرد وإنما

<sup>2</sup> Jacques Aubret; Patrick Gilbert; Frédérique Pigeyre, op. cit, p. 112 .

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص. ص. 47. 48.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود؛ ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. 127.

<sup>4</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993، ص. ص. 190. 191.

<sup>5</sup> يورك برس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2005، ص. 161.

في المنظمة نفسها أو في السوق أو في سوق جديدة تريد المنظمة أن تسبق بها المنافسين، أو في كون هذا الفرد ذا كفاءة ويجب تهيئته للترقية، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة ككل وخططها المستقبلية<sup>1</sup>، إذن انطلاقاً مما سبق يجب على الإدارة أن تنظر إليه على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة، كما يجب أن يعتبره العاملون جزءاً من عملهم يستمر حدوثه ويتكرر على مدار حياتهم الوظيفية.

## 2. التدريب نظام متكامل

يُقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في النشاط التدريبي فهو ليس عشوائياً من جهة، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جهة أخرى، ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي:<sup>2</sup>

- التكامل في مدخلات التدريب، وتتمثل في الأفراد المطلوب تدريبهم والخبرات والمعارف المطلوب اكتسابها؛
- التكامل في الأنشطة التدريبية، وتتمثل في مجموعة الأنشطة من توصيف وتحليل سلوك العاملين وتقييم أدائهم وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية؛
- التكامل في نتائج التدريب، والمتمثلة في النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والنتائج البشرية، فمثلاً لا يمكن التركيز على هدف مجرد كزيادة الإنتاج وإهمال الجانب السلوكي للمتدربين؛
- التكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية.

## 3. التدريب نشاط متغير متجدد

يُقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المنظمة، وبالتالي يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، والفرد الذي يتلقى التدريب يكون عرضةً للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، ولذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.<sup>3</sup>

## 4. التدريب نشاط إداري وفني

فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها:

- وضوح الأهداف والسياسات؛
- وضع الخطط والبرامج؛
- توفير الموارد المادية والبشرية؛
- تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه؛
- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج.

<sup>1</sup>. أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص. 80.

<sup>2</sup>. رفيق مرزوقي، "أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية العامة بولاية سطيف AMC, BCR، SCAEK, BATICIM"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2006/2005، ص. 14.

<sup>3</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص. 192.

أما من الناحية الفنية فلا بد من توافر الخبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واستغلال المعارف العلمية في اختيار الأساليب المناسبة وتنفيذ البرامج التدريبية ثم متابعة وتقييم فعالية التدريب.<sup>1</sup>

## خامساً: أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب حسب معيار مرحلة التوظيف إلى نوعين وهما:

**1. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث التعيين ويعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل والمنظمة، وينقسم إلى:

- التوجيه العام: يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة وتهيئتهم للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل وغيرها.<sup>2</sup>
- التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد.
- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

**2. التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد لعدة أغراض:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة: ويتضمن هذا النوع المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تُقدّم للعامل في التخصص الذي يمارسه خاصة حينما تكون أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة وتطورات حديثة في العلوم والأعمال.
- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة من خلال الترقية أو النقل، ففي كليهما يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد مقارنة بالمهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيُرقى أو سيُنقل إليها.
- التدريب للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية، تتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج للتقاعد، فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه من خلال إحالته على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، دون مكان نشر: دون دار نشر، 1999، ص. ص. 206. 207.

<sup>2</sup>. أمين ساعتي، مرجع سابق، ص. 114.

## سادسا: أساليب التدريب

هناك خلط بين مصطلحي: وسائل التدريب وأساليب التدريب، حيث هناك اختلاف بينهما؛ فالوسائل التدريبية هي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين، وتتفرع إلى عدة أنواع فمنها البسيطة التقليدية مثل السبورة واللوحه، ومنها الحديثة نسبيا مثل الشفافيات والأفلام، وهناك أيضا الوسائل المتطورة مثل الحاسب الآلي<sup>1</sup>، أما الأساليب التدريبية فهي الطرق المستخدمة في التدريب والتي تختلف حسب الظروف والمواقف مثل: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين وأخيرا اختلاف تكاليف التدريب.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف أساليب التدريب إلى مجموعتين وهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي، بحيث تشتمل كل مجموعة على الطرق التالية:

### 1. التدريب الفردي: ويعني تدريب كل فرد على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بعدة طرق أهمها:

- التدريب في موقع العمل: وهو أكثر الطرق شيوعا وأقلها تكلفة، وفيه يمارس المتدرب العمل في موقعه الفعلي وخلال أوقات العمل الرسمية وذلك أمام المدرب، وهذه الطريقة مفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا بالممارسة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب إلى جانب تحقيق المرونة، هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عملا منتجا أثناء العملية التدريبية. أما بالنسبة للمساوئ فتتمثل في أن العامل القديم يمكن أن ينقل أخطاءه إلى الفرد الجديد، كما يمكن تجاهل توجيهه في بعض الأحيان نتيجة الضغوط الموجودة في مكان العمل.

- التناوب الوظيفي: يتم وفقا لهذا الأسلوب نقل العامل داخل المنظمة من قسم إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه الفرد على العمل الجديد المنقول إليه، وبالتالي فهذا يمنحه مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية التي قد تواجهها.<sup>3</sup>

- تكليف الفرد بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: حيث يكلف العامل بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنظمة لفترات معينة مؤقتة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب الأفراد المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية<sup>4</sup>، فالتدريب هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.<sup>5</sup>

### 2. التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من عامل معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في

مركز التدريب بالمنظمة إن وجد، أو في مركز تدريب خارج المنظمة. ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص. 259.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص. 197.

3. Clermont Barnabé, op. cit, p. 226.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص. 198.

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 239.

- **المحاضرات:** تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة جمهور المتدربين، وهي عملية اتصال مباشر، وتعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط، إلا أن هذا الأسلوب لا ينفع لكل أنواع التدريب وخاصة لاكتساب المهارات.

- **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشارك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكل منهم، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

- **الندوات أو ورشات العمل:** تعتبر الندوة أو ورشة العمل وسيلة مهمة لإنضاج معارف وقدرات التحليل لعاملين معينين في شؤون عملهم، والتي لا يوجد من يستطيع مساعدتهم في إنضاجها إلا هم أنفسهم. فعلى سبيل المثال، إذا أخذنا مشاكل المنظمات الصناعية القائمة على التعامل مع السوق، قد يكون أكثر من يعرف هذه المشاكل حالياً هم مدراء التسويق أنفسهم، لذلك لا يمكن لمحاضر ما أن يقوم بتدريبتهم على تشخيصها وتحليلها ومعالجتها، فالطريقة الأفضل هي تنظيم ندوة أو ورشة عمل يشتركون فيها لمناقشة وتحليل مشاكلهم والتعاون في اقتراح سبل معالجتها.

وفي هذا الأسلوب تنحصر مسؤولية إدارة التدريب في تحديد شخص يشرف على إدارة الندوة، كما يمكن إغناء الحضور بدعوة المختصين لمساعدة المشاركين حيثما تطلب الأمر، ونظرياً تختلف الندوة عن ورشة العمل من حيث المدة؛ فإذا اجتمع المعنيون في لقاء واحد فيسمى ندوة، وإذا تطلب الأمر مناقشة تستغرق عدة أيام وجلسات فنسمى اللقاء ورشة عمل.<sup>1</sup>

- **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وخطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه التطبيقات العملية خاصة في الأعمال الحرفية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية، وفي هذه الطريقة، تُنَبَّت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الطرق النظرية.<sup>2</sup>

- **تمثيل الأدوار:** حيث تتطلب أغلب الوظائف والأعمال اليوم التفاعل والاحتكاك بالآخرين، ومن أفضل الوسائل للتدريب على هذا التفاعل والاحتكاك استخدام منهج تمثيل أو تقمص الأدوار الذي يقوم على مواقف واقعية أو مماثلة لما يواجهه المتدرب من مواقف حقيقية أثناء العمل، ومن الأمثلة الجيدة في هذا الإطار: دور المتعامل مع العملاء، حل المشكلات أو المنازعات التي تنشأ بين أعضاء الفريق، ويجب أن يتسم هذا الأسلوب بروح المرح والفكاهة على أن تكون هناك استفادة حقيقية في هذه الطريقة من أساليب التدريب.<sup>3</sup>

- **دراسة الحالة:** هي نوع من أنواع التمارين المتقدمة، تُقدَّم فيها معلومات عن مشكلة أو عن موقف يحتاج إلى تحليل لاتخاذ قرار مناسب، ويشيع استخدام هذا الأسلوب التدريبي في مرحلة الدراسات العليا لفروع الإدارة

<sup>1</sup>. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص. ص. 459. 460.

<sup>2</sup>. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 199.

<sup>3</sup>. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2006، ص. 314.



وكذلك في الدورات التدريبية خصوصا المتقدمة منها، لما له من أثر كبير في تطوير المتدربين على التحليل وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

- **المناقشات:** يقوم المدربون في هذه الطريقة بالمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة، ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها: الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا.

### سابعا: مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فنيين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون التدريب فعلا استثمارا وله عائد اقتصادي.

### المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، ومن بين المؤشرات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية نذكر:

- التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي؛
- وجود مشاكل في الاتصالات وكذلك في التنظيم؛
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد؛
- انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

### المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالبا ما يطلق عليها، مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة<sup>2</sup>، وبالتالي فهي تعبر عن العاملين المطلوب تدريبهم لمواجهة التغيرات والتحويلات التي قد تتعرض لها المنظمة، ويمكن بلورة الاحتياجات التدريبية في الأنواع التالية:<sup>3</sup>

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف بالنسبة لبعض العاملين أو جميعهم؛
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات وذلك فيما يخص أساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف؛
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك أو اتجاهات بعض العاملين أو الجماعات.

<sup>1</sup> باسم الحميري، التدريب الفعال: منهجي وتطبيقي، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص. 66.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، "متطلبات التدريب والتنمية البشرية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 106.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص. 206.

ومن أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لابد وأن تتوافر الأبعاد الثلاثة التالية:

**1. تحليل المنظمة:** أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المنظمة وعلى النشاطات التي تمارسها، وتؤخذ بعين الاعتبار القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها كالتغيرات البيئية، بحيث يتم رصد اتجاهات التغيير ونوعها والاستراتيجيات المطلوبة للتجاوب والتعامل مع تلك المؤثرات.

**2. تحليل الوظائف:** ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: اختصاصات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة والعلاقات طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري<sup>1</sup>، فمن خلال تحليل الوظيفة يتم الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة<sup>2</sup>، كما يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تُسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمهارات، الواجبات والمهام الخاصة بكل وظيفة.

**3. تحليل الأفراد:** يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يلي:

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة؛

- خبراته العلمية والعملية، دوافعه والقدرات والمهارات الخاصة؛

- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها؛

- الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها؛

- المتطلبات الفكرية مثل: القدرة على التحليل، النباهة الذهنية والتركيز الفكري؛

- المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية؛

- المزاي الشخصية مثل النضج، المظهر العام، الاندفاع، الاستقرار العاطفي وضبط الأعصاب.

إنّ أي هدف فردي لم يتم تحقيقه أو تحقيق بعضه يعتبر مشكلة تؤثر على مستوى أداء العامل بالمنظمة، لذلك فإنّ تصحيح مشكلات الأداء هو محور اهتمام تحليل الاحتياجات، فالتدريب الفعّال يعتمد على احتياجات تدريبية محددة بوضوح كما يجب أن تكون مرتبطة بمتطلبات الأداء لكل من الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تحتاج إلى أن تطور وتحافظ على مواردها البشرية، يجب عليها أن تطوّر قدراتهم الأدائية خاصة تلك الناتجة عن المشكلات التي تنجم عن الفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص. 71.

<sup>2</sup>. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص. 165.

<sup>3</sup>. جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001، ص. 162. 163.

## المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر، أهمها:

**1. تحديد أهداف موضوعات التدريب:** ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب مستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب، وقد تختلف وتتنوع المهارات والمعرفة المطلوب تعلمها وأنماط السلوك الواجب اكتسابها والالتزام بها في العمل، الأمر الذي يتطلب إيجاد أساليب أو طرق مناسبة للتدريب تتفاوت في التعقيد تبعاً لنوع ومستوى التدريب المطلوب والمستوى الوظيفي والتعليمي للمتدرب.

**2. اختيار أساليب التدريب:** إن أساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكتساب المهارات والمعارف تلعب دوراً هادفاً في تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن أساليب التدريب يجب ألا تقتصر على أسلوب المحاضرات النظرية والفكرية، بل يجب أن تعتمد على الأساليب العملية والتطبيقية التي من شأنها أن تُنشئ لدى العاملين قدرة عالية في إكسابهم المهارات والمعارف المتنوعة في مجالات عملهم.

**3. تمييز المعدات والمستلزمات التدريبية:** حيث يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات الضرورية لتوصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، أهمها ما يلي:

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: وتمثل في مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتي وآلات العرض للشرائح وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري؛

- الدوائر التلفزيونية المغلقة: وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين، وتعتمد على تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم من خلال العمل الجماعي، ثم إعادة عرض ما تم تصويره بحيث يكشف كل منهم أسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه.

وقد أصبحت تقنيات الوسائط المتعددة (MULTIMEDIA) تلعب دوراً أساسياً ضمن وسائل التدريب الحالية والمستقبلية، فاستعمالها يعمل على تقليل زمن التعلم وتكلفة التدريب الذي أصبح ممكناً في أي مكان وأي زمان ومتاحاً لأي متدرب، وكذلك تسمح هذه الوسيلة بالوصول إلى درجات عليا من التعلم وزيادة التذكر وزيادة الترغيب والتحفيز.<sup>1</sup>

**4. اختيار المدربين:** يمثل اختيار المدرب عنصراً هاماً من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدى من طرف أعضاء فريق العمل. بمركز التدريب، حيث أن هناك ترابط وتكامل بينهم؛ ففشل أحدهم أو عدم التعاون والتنسيق بينهم سينعكس سلباً على الآخرين وفي نفس الوقت على البرنامج التدريبي.<sup>2</sup> إلا أنه في أغلب الأحيان يتم إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوافر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب، اعتقاداً منهم أن العملية مجرد نقل للمعلومات من فرد إلى آخر، ولكن الحقيقة غير ذلك، ويجب التأكيد

<sup>1</sup>. نبيل محمد النادي، "استخدام الوسائط المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري"، أوراق وواقع ندوة: آفاق جديدة

في التنمية البشرية والتدريب، عمان: أيام 2-4 مارس 1997، ص. 228.

2. Pierre Bach, **Le Management de Projets de Formation en entreprise, administration et organisation**, 1ère édition, Bruxelles: Editions de Bœck université, 2007, p. 137.

من سلامة توصيل الرسالة وفهم المتدرب لها واقتناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير لسلوك المتدرب.

**5. تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي:** وذلك لتحديد فوائد وأرباح برامج التدريب مقارنة بتكاليفها، وهذا السبب وحده يجعل أمر تحديد تكاليف برامج التدريب موضوعاً هاماً، بالإضافة إلى العديد من الأسباب الهامة التي تدعو إلى رصد مصاريف التدريب داخل المنظمة، وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد التكاليف الكلية لبرامج التدريب ومقارنتها بتكاليف المنظمات الأخرى؛
- تحديد التكاليف النسبية لكل برنامج تدريبي لغرض تقييم الأهمية النسبية للبرنامج ومدى نجاحه؛
- حساب الأرباح في مقابل التكاليف لبرنامج معين والتنبؤ بتكاليف البرامج المقبلة؛
- تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث من خلال تقارير التكاليف التي تنجزها، تكتشف نقاط الضعف والقصور، وبالتالي تقوم باتخاذ إجراءات إصلاحية عندما يتطلب الأمر ذلك؛
- تقييم بدائل البرامج المقترحة.

### **المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية**

وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورته النهائية، ويتضمن ذلك ما يلي:

1. إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.
2. تحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، ويتم اختيار مكان التدريب استناداً لعدة عوامل منها:

  - نوع التدريب، فإذا كان على رأس العمل فلا بد أن يتم داخل المنظمة حيث يتولى التدريب المشرف نفسه؛
  - إمكانيات المنظمة، حيث يعتبر التدريب خارج المنظمة مكلفاً، إلا أنها قد تضطر لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز والمعاهد التدريبية المتخصصة في حالة عدم توافر الكفاءات الداخلية بالمنظمة.
  - 3. متابعة المدربين والمتدربين.

### **المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية**

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها تُشكّل عبءاً على مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ذلك أنهم مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جداً، إن لم تكن مستحيلة أحياناً<sup>2</sup>، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة للأسباب التالية:<sup>3</sup>

1. عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص. 402-405.

2. عبد المحسن فالح المحيد، "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 246.

3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص. 203.

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد؛
  - تعقّد عملية القياس نتيجةً لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها؛
  - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.
- ولقياس وتقويم أثر التدريب على العاملين يمكن أن يسترشد مدير التدريب على أربعة عناصر أساسية وهي:

**1. رد الفعل عند المتدرب:** أي تحديد أو قياس درجة انطباق الفرد عن التدريب الذي تلقاه، ويمكن الاستعانة في ذلك بعدة أساليب وهي:

- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم حول البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى مقر العمل؛
- إعداد أو تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية<sup>1</sup>، حيث يتم سؤال المشاركين في البرنامج عن جوانب مختلفة، كالفائدة النهائية، كفاية المدة، سلامة المواضيع وفائدتها... الخ، ويعتبر هذا الأسلوب سهل التنفيذ إلا أنه يعاني من مشكلة احتمالات المحاملة، أو عدم الاهتمام بالتقييم الدقيق وبالتالي قد ينتهي بنتائج متباينة.<sup>2</sup>

**2. الفعل:** يهدف التقييم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجةً لالتحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث جوانب وهي المعارف، المهارات والاتجاهات.

**3. السلوك:** يهدف التقييم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب نتيجةً للتدريب، ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك الإداري من خلال عدة أساليب منها:

- ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل القيام به؛
- التعرف على آراء رؤسائه فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب؛
- التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.

**4. النتائج:** ويتحدد هذا التقييم في معرفة أثر التدريب على أداء الفرد في العمل بعد القيام به، وبالتالي تحديد أثر التدريب في المنظمة، فالتقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح المنظمة والتي تنعكس آثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل.

ونظراً لتداخل العناصر الأربعة السابقة مع بعضها في عملية التقييم، فإنه في كثير من الأحيان تقاس في آن واحد، حيث يصعب الفصل بين سلوك الفرد وأدائه أو المعارف التي اكتسبها.

<sup>1</sup> عبد المحسن فالح اللحيد، مرجع سابق، ص. 252.

<sup>2</sup> سعاد نائف برونو طي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. ص. 461. 462.

## المطلب الثالث: الترقية

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أجر أكبر، والنمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة إلى التحسين المستمر لمكانتهم الاجتماعية<sup>1</sup>، فكلما كان الفرد طموحا ويتطلع للترقي في المنظمة، فإن إتاحة فرص الترقية أمامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد وفاعلية.

### أولاً: مفهوم الترقية

تعرف الترقية بأنها: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر، ويتمتع بشروط عمل أحسن كالزيادة في الأجر، وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر شاغل في المنظمة، كما قد يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات".<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر: "الترقية هي نقل الفرد من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة".<sup>4</sup>

وقد يستخدم في المنظمة مصطلح "الترقية" كمرادف لمصطلح "الترقية"، بينما يفضل آخرون التفريق بينهما؛ فالترقية في نظرهم هو زيادة في راتب الفرد دون أن يصاحب ذلك تغيير في طبيعة ونطاق السلطات والمسؤولية الوظيفية له، أما الترقية فيصاحبها في العادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إلى جانب الامتيازات المالية.<sup>5</sup> انطلاقاً مما سبق، يمكن إبراز النقاط الأساسية التالية:<sup>6</sup>

1. تعتبر الترقية مكافأة للأفراد الأكفاء بالمنظمة وبالتالي فهي مصدر لتحفيزهم.
2. شغل الفرد للمنصب الجديد المرقى إليه يتطلب بذل مجهود أكبر وبالمقابل يسمح بالتطور والتقدم في السلم الوظيفي.
3. الترقية تضمن التلاؤم والتوافق الدائم بين متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلها.
4. هناك اختلاف بين الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة الجديدة، وتلك التي تتضمنها الوظيفة المشغولة حالياً، بمعنى أن الفرد المرقى يمارس أعباء وظيفية أكبر ويشغل مركزاً وظيفياً أعلى.

1. Mohamed Mebtoul, **Discipline d'Usine, Productivité et Société en Algérie**, Alger: Office des publications universitaires, 1986, p. 128.

2. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998، ص. 414.

3. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002، ص. 150.

4. نادر أحمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص. 184.

5. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 234.

6. Mahmoud Zouaoui; Samia Zouaoui- Karoui, **Le management: Processus de gestion et fonctions de L'entreprise**, 2ème édition, Tunis: les Editions C.L.E, 1999, p. 360.

5. النقل إلى الوظيفة الجديدة تترتب عليه زيادة في المزايا المادية والمعنوية، لكن زيادة هذه المزايا ليست شرطاً للترقية.

6. الترقية تحقق مصلحة العمل نفسه لأنه عند حلو وظيفة، أو استحداث وظيفة في مستوى إداري أو فني معين، تتجه معظم المنظمات إلى شغل الوظائف الشاغرة من بين الأفراد الحاليين عن طريق ترقية الأنسب منهم.

### ثانياً: أهداف الترقية

يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف، نذكر من بينها:

1. المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهم، وكذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الأفراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل.<sup>1</sup>
2. ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف الأعلى، وتوفير مجالات الترقية بالمنظمة يضمن استمرارية الكفاءات العالية بها وعدم تركها لها بحثاً عن فرص للترقية في منظمات أخرى.
3. تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
4. زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب.
5. التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

### ثالثاً: أهمية الترقية

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من الفرد والمنظمة، حيث أن لها أهمية كبيرة لكل منهما:

#### 1. الأهمية بالنسبة للمنظمة: تبدو أهمية الترقية في تحقيق ما يلي:

- الكشف عن قدرات العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة؛
- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفْع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبةً في حصولهم على مركز وظيفي أعلى؛
- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مُشرِّفة وجذابة؛
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء في المنظمة.

#### 2. الأهمية بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية نظام الترقية بالنسبة للعاملين في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- حفز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى؛
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية؛

<sup>1</sup>. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 139.

<sup>2</sup>. علي غربي؛ بلقاسم سلاطينية؛ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص. 127.

- تغيير الأفكار وإتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي، وخلق الديناميكية في التنظيم الوظيفي؛
- تخفيض النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة؛
- تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم سعيا للترقية، فالأفراد يميلون إلى الترقى وليس المهم أن تعطى لهم مسؤوليات أكبر، فأكثر الناس يميلون للتقدير المادي المقرون بالتقدير الأدبي والمعنوي؛<sup>1</sup>
- زيادة ولاء وانتماء والتزام العاملين بأهداف وسياسات المنظمة.

### رابعاً: محددات سياسة الترقية

إن سياسة الترقية عنصر من العناصر الرئيسية لسياسة الموارد البشرية، وبالنسبة للعاملين أيضا هي وسيلة أساسية للرقى الاجتماعي، فحسب "Herzberg" هي واحدة من العوامل الأساسية التي تخلق الشعور بالرضا الذي يؤدي بدوره إلى تحفيز الفرد، ذلك أن الدراسة الجيدة والتطبيق المناسب لها يخلقان جوًّا يسوده الحماس والمنافسة، خاصة وأنها تتم من خلال معرفة قدرات العاملين وقيمتهم<sup>2</sup>، إذن سياسات الترقية لا بد أن تكتمل وتتكامل مع سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث ينبغي أن تحدّد هذه الأخيرة سياستها في الموازنة بين التعيين من الخارج والترقية من الداخل، والمجالات لكل منهما، ويتطلب ذلك منها تحديد ما هو في مصلحتها من حيث التركيز على أيّ من هاذين الاتجاهين.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن تبني سياسة الترقية وفق أسس محددة كالتالي:<sup>3</sup>

1. الشمولية: إتاحة الفرص لجميع العاملين دون استثناء للتقدم للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز.
2. المرونة: إمكانية الترقية عبر الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.
3. الشروط: ينبغي تحديد الوظائف التي يمكن الترقية إليها آليا وفق أسلوب الأقدمية (الوظائف الكتابية والروتينية) وتلك التي تتطلب توافر شروط معينة كاجتياز الاختبارات والالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة (تتعلق بالوظائف العليا والوظائف الفنية المتخصصة).
4. إعداد برامج تدريب ملائمة تمهيدا لإعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقى إليها ذات طبيعة خاصة.
5. تحديد مواعيد ثابتة للترقية مثلا: أول السنة المالية، أو في شهر معين منتصف العام.

<sup>1</sup>. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون مكان نشر: دون دار نشر، 1976، ص. 137.

3. Jean Diverrez, **Politique et Techniques de Direction du Personnel**, 7ème édition, Paris: Entreprise Moderne d'édition, 1978, p. 169.

<sup>3</sup>. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 151. 152.



وهناك ضرورة لتوافر شروط وعوامل معينة لنجاح عملية الترقية في المنظمات، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1. وصف وظيفي ومواصفات وظيفية:** إن توافر وصف وظيفي ومواصفات للوظائف في المنظمة من شأنه تعريف العاملين بطبيعة الأعمال والمسؤوليات والواجبات وشروط شغل الوظائف، مما يسهّل على الراغب في الترقية معرفة حظوظه في الاستفادة من الفرص المتاحة، والتأكد من قدراته ومدى استيفائه لشروط الترقية.
- 2. الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي مستوى الوظائف وموقعها مما يعكس حجم وعبء العمل والمسؤوليات، وذلك بالنسبة لكل إدارة وقسم في المنظمة.
- 3. المسار الوظيفي:** ينبغي توافر مسارات للأعمال توضّح للفرد تتابع الوظائف التي سيشغلها خلال نموه في المنظمة، كانتقاله من وظائف متواضعة تدريجياً إلى أعلى المستويات.
- 4. نظام تقييم الكفاءات:** ينبغي على المنظمة تبني أسلوب تقييم الأداء والذي يتم بشكل دوري، يحدّد من يستحق الترقية من المؤهلين بناءً على أدائهم السابق، والذي يحدده عادة المشرف المباشر للعامل.
- 5. شروط الترقية:** ينبغي تبني سياسة إلزام الأفراد الحاليين بالالتحاق بدورات تدريبية كشرط للنظر في إمكانية ترقيتهم لوظائف أعلى قدر الإمكان، مما يخلق الحاجة والرغبة لدى الفرد لتنمية ذاته باستمرار في سبيل تحسين مركزه ومستواه في المنظمة.

#### خامساً: نظم الترقية

قد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في المنظمات، ولكنها تنحصر فيما يلي:

- 1. الترقية على أساس الكفاءة:** يعتمد هذا الأساس على ضرورة ترقية العاملين وفقاً لجدارتهم وكفاءتهم مما يساعد على وجود حافز لتحسين أدائهم في أعمالهم، ويعتبر هذا الأسلوب سليماً من الناحية النظرية إلا أن هناك العديد من الصعوبات في تطبيقه تتمثل في صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد في قياس الكفاءة والأداء على التقارير الدورية والتي تقيّم أداء الفرد على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة، لأن كل هذه العوامل (بخلاف الإنتاج السلعي) تخضع للتقدير الذاتي للمقيّم الذي قد يشوبه التحيز وعدم الموضوعية أو الخطأ، كما يصعب تحديد إنتاجية كل عامل على حدة عندما تكون الأعمال مترابطة، إضافة إلى وجود عوامل كثيرة تؤثر في كمية الإنتاج ولا يكون للعامل دخل فيها كالألات المستخدمة، الأدوات والمواد ومكان العمل.<sup>2</sup>

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق، يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن جدارة وقدرات العاملين، ومن الأساليب المستخدمة:<sup>3</sup>

- اختبارات الترقية:** تُصمّم وفقاً لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة.

<sup>1</sup>. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 152. 153.

<sup>2</sup>. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص. 330.

<sup>3</sup>. نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سابق، ص. 188. 189.

- **المقابلات:** قد تتم مقابلة المرشحين للترقية من قِبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة، أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لشغل وظيفة معينة.

- **تقارير تقويم الأداء:** وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية، تتضمن تقويما لمستوى الأداء الحالي للعاملين، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطا للترشيح للترقية.

- **نتائج اجتياز البرامج التدريبية:** قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة عند الترقية.

- **فترة التجربة:** أي وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

2. **الترقية على أساس الأقدمية:** يقوم هذا الأسلوب على فرضية أن طول فترة الخبرة كفيلة باكتساب الفرد خبرة وكفاءة تؤهلانه للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن النقابات العمالية تُشجع وتؤيد المنظمات في تبنيها لأسلوب الترقية على أساس الأقدمية نظرا لما يوفره من عدالة ولبعده عن المحاباة والتحيز. ومن الناحية العملية قد يكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة معارف وخبرات العاملين، إلا أن طول المدة لا يجوز اعتباره مقياسا أو مؤشرا على اكتساب الفرد خبرات ومهارات، خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية وفي أعمال الإنتاج التي يُطبَّق فيها التخصص الدقيق حيث تبقى خبرة الفرد مقتصرة على مجال محدد، ولذلك فطول مدة خدمته في تلك الوظيفة ليس له جدوى لأن خبرته ومعرفته تبقى محصورة في مجال ضيق.<sup>1</sup>

ويحقق هذا الأسلوب فوائد عديدة، حيث أنه:<sup>2</sup>

- يكفل عدم التحيز ويضمن الموضوعية والابتعاد عن المحاباة؛
- نظام سهل ومقبول لدى العاملين والنقابات العمالية؛
- يؤدي إلى تشجيع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدانهم لأقدميتهم عند ترك العمل، وبالتالي فإنه يقلل من دوران العمل، كما أنه من ناحية أخرى يمثل مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة؛
- حفز الإدارة على الاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين في المنظمة من جهة، وتطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى من جهة أخرى.

أما سلبيات هذا الأسلوب فتتلخص في الآتي:

- ضعف الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية، إذ ليست هناك علاقة طردية بين طول مدة الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها العاملون؛

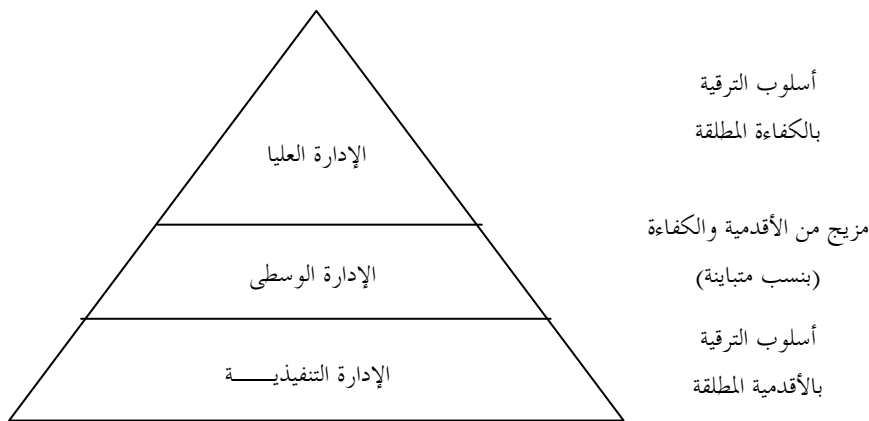
<sup>1</sup>. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 154.

<sup>2</sup>. نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سابق، ص. 190. 191.

- تباين قدرات العاملين واستعداداتهم للتعلم والاكساب، وعليه فقد يستطيع فرد ما اكتساب ما تحتاج إليه الوظيفة من مهارات في فترة أقل مقارنةً بشخص آخر أمضى مدة أطول فيها؛
- طول مدة الخدمة في الوظيفة الحالية قد لا يكون قرينةً على النجاح في الوظيفة المستقبلية، بسبب اختلاف متطلبات كل منهما، خاصة عند الترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف على الآخرين أو توجيههم، إلى وظائف تتضمن ذلك؛
- دفع عاملين غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائها؛
- إحباط العاملين الأكفاء وقتل روح الابتكار والإبداع وخلق روح اللامبالاة، لأنهم يعلمون أن مقياس الترقية هو مدة الخدمة وليس الكفاءة.

- 3. الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:** وهذا المبدأ معناه الجمع بين كفاءة الأداء ومدة الخدمة، فإذا اختارت المنظمة أكفأ الأفراد من بين أقدم العاملين، واتضح أن هناك تساوي بينهم من حيث الكفاءة، تكون الأولوية للأطول خدمة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوبَي الأقدمية والكفاءة، وتحقيق أفضل المزايا من الجمع بين هاذين الأسلوبين، وفي تطبيق هذا الأسلوب يجب التركيز على الآتي:
- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الكفاءة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية؛
  - ضرورة إتباع أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي، أي الجمع بين متطلبات الكفاءة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية؛
  - إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية في الوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط اكتساب المتقدم لشغلها لخبرات ومهارات محددة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم 09: تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 158.

- يلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا، إلا أن نسبة الأقدمية تبدأ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف إلى المتوسطة والعليا منها.

كما تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا إلى الوظائف العليا، حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.

**4. الأسلوب الشخصي للترقية:** هناك أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية غير الموضوعية في ترقية العاملين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، اللون، المنطقة الجغرافية أو الجنسية) ومن ثم يبي قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها سابقا، كما قد يبي قراره في ترقية أحدهم على أساس أنه قريب أو صديق له.<sup>1</sup>

لعل من أهم القرارات هو تقرير على أي أساس تعتمد الترقية، هل تعتمد على الأقدمية، أم على الكفاءة أم على الاثنين في آن واحد؟

لو أخذنا الموضوع من وجهة نظر تحفيزية سنجد أن الكفاءة هي الأفضل مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.<sup>2</sup>

### سادسا: إدارة برامج الترقيات

إن إدارة برامج الترقيات تتطلب مهارة عالية خاصة وأن التعامل في البرنامج يشمل من تمت ترقيتهم، وكيف ندفعهم للوفاء بمتطلبات الوظيفة المرغوب إليها، ومن لم تتم ترقيتهم، إما بسبب عدم الرغبة أو عدم الكفاءة أو بسبب عدم توافر مناصب تستوعب كل من يستحق، وعلى هذا الأساس نجد لهذا البرنامج متغيرات متعددة نجملها فيما يلي:<sup>3</sup>

**1. معاملة الأفراد خير المتوقع ترقيتهم:** إن المشرفين تكون لديهم المعرفة بالعاملين الذين سينالون فرصة الترقى من أولئك الذين سوف لن تتم ترقيتهم، والبعض منهم يعيشون على أمل أنهم سيرقوا وبهيمون أنفسهم لذلك، وخوفا من أن يصاب هؤلاء بخيبة أمل مما يؤثر على معنوياتهم، يجب على المشرفين أن ينبهوهم إلى خطورة الاعتقاد المسبق وأثره على معنوياتهم.

**2. التصرفات اتجاه الأفراد الذين تتهم ترقيتهم:** إن أداء الوظيفة الجديدة تصاحبه بعض الصعوبات خاصة إذا كانت وظيفة إشرافية، فالفرد المرقى إلى وظيفة من هذا النوع غالبا ما تقابله بعض مظاهر المقاومة أو الرفض من جماعة العمل إلا إذا كان أصلا ينتمي إلى أفرادها، وعمل بينهم لفترة طويلة أو كان هناك إجماع وموافقة على رئاسته لهم، وحتى العامل الذي يرقى إلى وظيفة تنفيذية تكون عنده مشاعر الهيبة والرغبة من المهام والأعباء الجديدة، فينتابه شعور بالقلق عن كيفية أداء واجبات مهامه والتصرف اتجاه مشاكل العمل، وربما يصل به القلق إلى حد يجعله يرتكب بعض الأخطاء والهفوات في عمله فيأتي أداءه دون المتوقع منه، فإذا كان للمشرف عليه دراية

<sup>1</sup> . مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 236 . 237.

<sup>2</sup> . جاري دبسلر، مرجع سابق، ص. 359.

<sup>3</sup> . منصور فهيمي، مرجع سابق، ص. 141 . 142.

ومعرفة بهذه المشاعر وهذه الحالة الصعبة للفرد، فهذا سيجعله يتفهم الموقف الجديد الذي يعايشه حتى تمر الفترة الأولى ويعتاد على الوظيفة.

### سابعاً: مشاكل أنظمة الترقية

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات، أهمها مايلي:

1. عدم توافر وصف وظيفي لكل الوظائف.
2. عدم إتباع آلية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلاً واستحقاقاً للترقية.
3. ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعدُّر وضع معايير لبعض الوظائف.
4. عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
5. عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمُّل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.
6. رفض الرؤساء لترشيح بعض العاملين للترقية خوفاً من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.
7. عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين، وقلة الفرص المتاحة للفنيين، نظراً لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظراً لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشراً في بعض الأحيان مع السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.

### المطلب الرابع: النقل الوظيفي

يوجد نوع آخر من أنواع التدرج الوظيفي وهو النقل، الذي يعتبر ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إليها المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والناتجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل<sup>1</sup>، كما قد يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة تكون فيها إنتاجيته أعلى، فالنقل إذن يعمل على إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وقدراتهم.

### أولاً: تعريف النقل الوظيفي

النقل الوظيفي هو: "انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، ويعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي"<sup>2</sup>. أي الحركة بين وظائف في نفس المستوى الإداري بحيث تتساوى الوظيفتين من حيث المركز والمسؤولية والأجر والأعباء والمزايا.

ولا يجب أن يتم النقل الوظيفي بطريقة عشوائية وإنما يجب أن تحدّد إجراءاته، وأن يتم من خلاله اعتماد قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين إمكانيات الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما سيحدث وأسبابه والتبليغ والإخطار بالنقل للمصالح المعنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Mebtoul, op. cit, p. 131.

<sup>2</sup> Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeys, **Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Eléments de théorie**, Paris: Dunod, 2002, p. 329.

بينما التزير الوظيفي أو تزييل الدرجة الوظيفية هو: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمنظمة، وبالتالي يتأثر الدخل المادي له، كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضا".<sup>2</sup>

ويتم هذا الإجراء نتيجة تدني مستوى أداء الفرد في العمل وضعف كفاءته، كما يمكن أن يكون عقوبة له بسبب اقترافه مخالفة تستوجب توقيع الجزاء، أو نتيجة إعادة تنظيم المنظمة ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.

## ثانيا: الفرق بين الترقية والنقل الوظيفي

تختلف الترقية عن النقل الوظيفي من حيث الجوانب التالية:

**1. المضمون:** هناك تفاوت واضح بينهما من حيث المضمون، فيتم النقل من خلال تحريك أحد العاملين من الوظيفة الحالية التي يشغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى التنظيمي دونما تغيير في السلطات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة. في حين تقتصر الترقية بتغيير في السلطات والمسؤوليات، وغالبا ما ترتبط بتقويم الأداء، إذ تعتبر إحدى الوسائل الفعالة لتحفيز العاملين على التطور الذاتي الذي ينعكس على الأداء المتميز.

**2. المدفوع:** حيث تتمثل أهداف النقل في إعادة توزيع الفائض من العاملين في إحدى الوحدات التنظيمية إلى وحدات أخرى في نفس المستوى التنظيمي رغبة في الارتقاء بمستوى إنتاجية الفرد أو نتيجة لأسباب أخرى شخصية. في حين نجد أن الغرض من الترقية هو وضع الفرد الكفاء في العمل والراغب في أدائه في مركز وظيفي أعلى في الهيكل التنظيمي تحفيزا له في المستقبل للإرتقاء بشكل مستمر بأدائه المتميز على النحو الذي يحقق مصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة.

**3. الأسلوب المستخدم:** قد يتم النقل من خلال أحد أساليب التحفيز السلبية، ويطلق عليه عندئذ النقل العلاجي. في حين تتم الترقية من خلال انتهاج أساليب التحفيز الإيجابية، وتقليد مستحق الترقية منصبا أعلى في الهيكل التنظيمي.

**4. الأسس والضوابط:** حيث يقوم النقل على أسس ومعايير خاصة ترتبط بظروف وطبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تُتخذ فيها قرارات النقل. بينما تقتصر الترقية بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المنظمة.

<sup>1</sup>. Jean Diverrez, op. cit, p. 156.

<sup>2</sup>. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دون مكان نشر: دار الحارثي للطباعة، 2005، ص. 242.

## ثالثاً: أسباب النقل

- إنّ نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتبة في وظيفته الأصلية، وإكسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدراً هاماً لتحفيز العاملين إضافة إلى أنه يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاتف بين مختلف الوحدات<sup>1</sup>، وعموماً يمكن إبراز أسباب النقل في العناصر التالية:<sup>2</sup>
1. الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.
  2. عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع.
  3. البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.
  4. خلق توازن في هيكل العمالة من خلال نقل العاملين من الوحدات التنظيمية ذات الفائض إلى الوحدات ذات العجز.<sup>3</sup>
  5. استجابة لمتطلبات إدارة الحياة الوظيفية، يتم نقل العاملين إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من تطور.
  6. تزايد عبء العمل في قطاع معين أو إدارة معينة بشكل عارض أو موسمي أو دائم يستوجب نقل بعض العاملين من إدارات أخرى.

## رابعاً: أنواع النقل

يمكن تقسيم النقل من حيث الغرض إلى الأنواع الخمسة التالية:<sup>4</sup>

1. **النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل:** وذلك بأن ينقل العامل من وظيفته الحالية لأن مميزاتة الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعتها مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يُظهر براعة في الإنتاج، مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.
2. **النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة:** وذلك بنقل الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين، وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عملاً فوق طاقته وأخر في قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل به وقته.
3. **النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة:** وذلك بأن يُنقل العامل دورياً منذ بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلمّ بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم هذه السياسة المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا، ثم يُثبّت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه أفضل مكان له، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الضرورة لذلك.

<sup>1</sup>. Loic Cadin; Francis Guérin; Frédérique Pigeyre, op. cit, p. 329.

<sup>2</sup>. جاري دبسر، مرجع سابق، ص. 360.

<sup>3</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص. 412.

<sup>4</sup>. عادل حسن، مرجع سابق، ص. 413. 414.

4. **النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة:** ويتم ذلك في المنظمات التي يتطلب العمل فيها تشغيل العاملين على ورديتين أو ثلاث ورديات في اليوم، حيث ينقل الفرد من وردية الصباح إلى العمل في وردية المساء أو وردية الليل أو العكس حسب ظروفه الخاصة، وغالبا ما يكون النقل من وردية الليل إلى النهار بصفة مؤقتة لأسباب صحية أو اجتماعية.

5. **النقل العلاجي:** ويتم النقل في هذه الحالة بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه مما يسيء إلى نظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم، كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنه، فينقل إلى عمل آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته وسنه وحالته الصحية، أو قد ينقل الشخص من عمل خطير مليء بالحوادث إلى عمل أقل خطورة.

### **خامسا: متطلبات نجاح سياسة النقل في المنظمات**

لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات، لابد من توافر الشروط والمتطلبات التالية:<sup>1</sup>

1. ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة -إدارة الموارد البشرية- عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.

2. ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في التنظيم، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات، وتأهيلهم لشغل وظائف مختلفة في المنظمة.

3. ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل بحيث تراعي الأسباب والشروط كالتالي:

- تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة؛

- الاعتبارات أو الأسباب الموجبة للنقل؛

- إجراءات النقل ومسؤوليات الوحدات الإدارية.

4. ينبغي تبني الإدارة لمبدأ "استمرارية" عملية إجراء التنقلات، فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورة تسوية وضعيتهم، تعتبر سياسة هامة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها ونموها وازدهارها.

### **سادسا: مشاكل النقل**

قد تصادف المنظمة في إطار إجراء سياسة نقل العاملين بين الوحدات الإدارية المختلفة بعض الصعوبات،

نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. مقاومة مدراء الوحدات الإدارية، حيث أن أية عملية نقل تتطلب موافقة مدراء الوحدات التي سيتم نقل العاملين بينها، والذين قد يعترضون لسبب أو لآخر على عملية النقل.

<sup>1</sup>. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 163. 164.

<sup>2</sup>. أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص. 332.



2. مقاومة العاملين للنقل لأسباب عديدة منها اختلاف طبيعة الوظائف، أو عدم الرغبة في الالتحاق بجماعة عمل جديدة، أو بسبب الخوف من عدم النجاح في الوظائف الجديدة.
3. إذا كان النقل إلى أماكن نائية، فإن ذلك يترك انطبعا لدى العامل بأنه نوع من أنواع توقيع الجزاء أو نقل تعسفي، مما يترك آثارا سيئة على نفسية ومعنويات العاملين.
4. قد ينقل العامل لوظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه الشخصية، لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تناسب متطلبات الوظيفة التي سيقبل إليها.
5. المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية لأخرى، حيث يتعذر عليه الحصول على مسكن جديد، واضطرار الزوجة غالبا لترك وظيفتها للانتقال مع زوجها ومواجهتها لصعوبة الحصول على منصب عمل جديد، أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد، والتغيرات الكبيرة في تكاليف المعيشة بصفة عامة.<sup>1</sup>
- إذن أية سياسة للنقل يجب أن تكون مصحوبة بالتوعية والإقناع الكامل بأسباب هذا النقل، والفائدة التي سوف تعود على العامل المنقول بصفة خاصة، وعلى المنظمة بصفة عامة.

### **المبحث الرابع: الجمود الوظيفي والخروج من المنظمة**

إن إدارة الحياة الوظيفية تسمح بإدارة المسارات الوظيفية للعاملين بوضوح، فاحترام القواعد القانونية والتنظيمية يسمح بتطور مساراتهم الوظيفية سواء عن طريق الترقية أو عن طريق النقل الداخلي بين مختلف الوظائف في نفس المستوى الإداري<sup>2</sup>، إلا أن المنظمة قد تواجهها مشكلة الجمود الوظيفي والتي تعني وجود فرص محدودة للحركة والترقي للعاملين، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المناصب المتاحة.

### **المطلب الأول: المسار الوظيفي، تعريفه، مجالاته وأنواعه**

يوضح المسار الوظيفي للعامل مختلف الوظائف التي سيتدرج خلالها على مدار حياته الوظيفية، فيعرف ماهي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف التي يحتمل أن يُرقى أو يُنقل إليها، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل.

### **أولا: تعريف المسار الوظيفي**

- يعرّف المسار الوظيفي بأنه: "التتابع الفعلي للوظائف التي يتقلدها الفرد في حياته الوظيفية"<sup>3</sup>.
- كما يعرف أنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Yves Réale; Bruno Dufour, **le DRH stratège: le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, Paris: Editions d'Organisation, 2006, p. 225.

<sup>2</sup> Alain Meignant, **Manuel d'audit du management des ressources humaines: méthode audit MRH**, France: Editions Liaisons, 2007, p. 82.

<sup>3</sup> أحمد ناصر الشيخ، "التدريب والمسار الوظيفي: تجربة الشركة السودانية للإتصالات (سوداتل)"، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006، ص. 159.

<sup>4</sup> Loic Cadin; Francis Guérin, **la Gestion des Ressources Humaines**, 2ème édition, Paris: Dunod, 2003, p. 92.

ويعرّف كذلك بأنه: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يجزره في عمله، والذي غالبا ما يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أو اجتماعية أفضل أو تحمّل مسؤوليات أكبر".<sup>1</sup>

ويؤكد المرسي بأن المسار الوظيفي هو: "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد".<sup>2</sup> وتشمل الخبرات الوظيفية كل الأحداث والمواقف الموضوعية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والأنشطة المرتبطة بالعمل، وكذا التفسير الشخصي والتقديري للأحداث مثل طموحات العمل، التوقعات، القيم والاتجاهات<sup>3</sup>، فالمسار الوظيفي يضم ليس فقط الخبرات الوظيفية التقليدية، ولكن يشمل أيضا التغيرات المحتملة في المسارات، الخبرات، الخيارات الفردية والمواقف والسلوكيات.<sup>4</sup>

وقد تناولت الكتابات مفهوم المسارات الوظيفية من جوانب معينة دون غيرها؛ فهناك من يتناول مفهوم المسار الوظيفي من ناحية حرص العامل وحركته نحو الترقى والنمو داخل المنظمة، حيث يركز هذا المدخل على انتقال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية. وهناك من يتناول المسار الوظيفي من حيث أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطا بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين. وهناك من يتناوله من منطلق الخبرات العملية والمعرفة المتراكمة، والتي تتكوّن لدى العامل من خلال الممارسة التاريخية لمهام الوظيفة أو الوظائف التي يشغلها، وانعكاسات ذلك على الجوانب الموضوعية الخاصة بأداء الفرد من قدرات ومهارات ومستويات إنجاز في العمل. إضافة إلى المدخل الذي يركّز على الخبرات والمعارف غير الوظيفية في تحديد المسار الوظيفي، مثل الحاجات والاتجاهات والطموحات والدافعية والرضا، وغيرها من الجوانب السلوكية والشخصية التي ترسم التوجه الوظيفي للعامل.

## ثانيا: مجالات رسم المسارات الوظيفية

تُصنّف مجالات رسم المسارات الوظيفية في المنظمات ضمن ثلاثة مجالات رئيسية، على أساسها تُرسم مسارات خدمة الأفراد الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

- 1. المجال الوظيفي الفني التخصصي:** يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية، وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص يفضلون الابتعاد عن العمل الإداري ويرغبون في زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم الفنية ورفع قدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهم، إذن فهذه الفئة من العاملين ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

<sup>1</sup> زهير الكايد، "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق

جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان: أيام 2-4 مارس 1997، ص. 147.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 375.

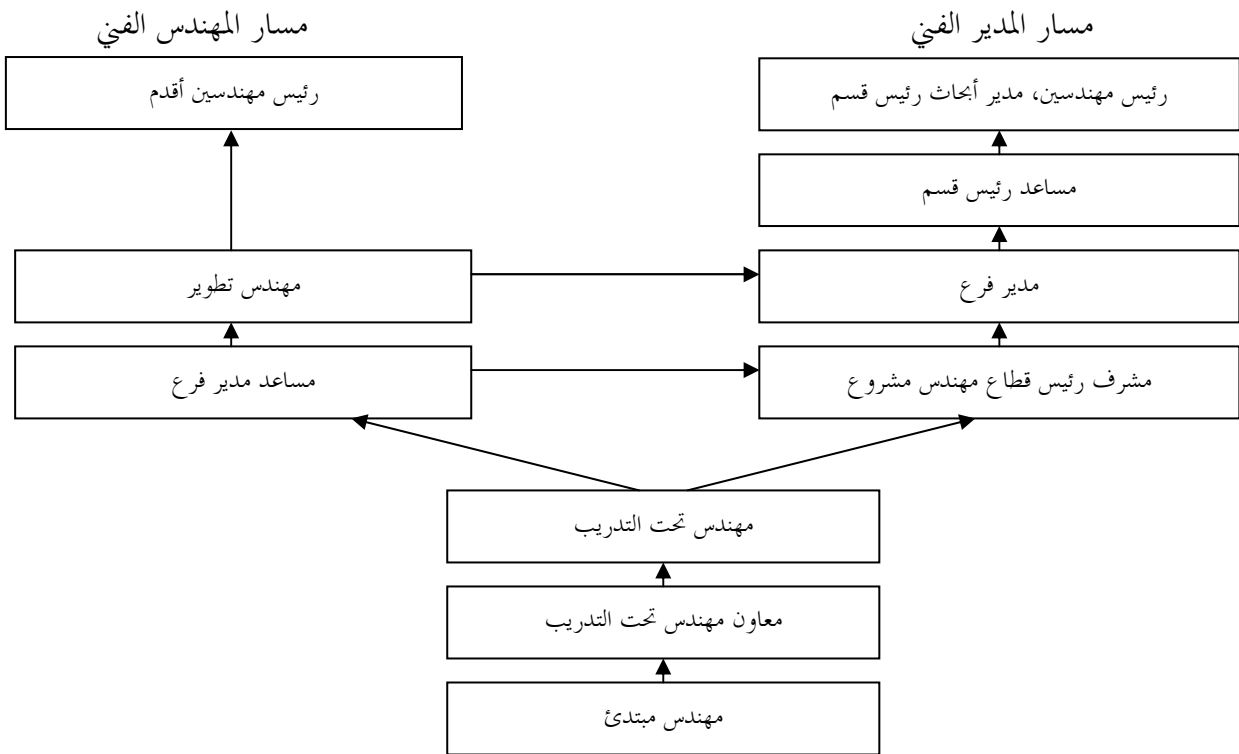
<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 305.

4. Don Hellriegel; John W. Slocum, **Management des Organisations**, 2ème édition, Bruxelles: Edition de Boeck, 2006, p. 6. 7.

2. **المجال الإداري الرئاسي:** يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم أفضلية للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

3. **المجال الثنائي:** تواجه المنظمة مشكلة في تحديد المسار الوظيفي لفئة الوظائف الفنية التخصصية من مهندسين وباحثين ومبرمجين... الخ، فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة وسيبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن لأنهم يستطيعون تحقيق التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهكذا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها<sup>1</sup>، مما جعل المنظمات تفكر في وضع أكثر من مسار وظيفي محتمل للمهنة الواحدة وإعداد ما يسمى "المسار الوظيفي المزدوج"، فعلى سبيل المثال المهندس، إما يسلك الطريق الفني الخاص بتخصصه ويتقدم فيه إلى أن يصبح رئيس مهندسين أقدم، أو أنه يسلك مسار الإدارة العامة ويتدرج في الوظائف الإدارية حتى بلوغ أعلى المناصب في هذا المسار، أو يسلك المسلكين الأول والثاني ثم الانتقال بينهما في المراحل اللاحقة<sup>2</sup>، وهذا ما سنوضحه من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم 10: نظام المسار الوظيفي المزدوج



المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 217.

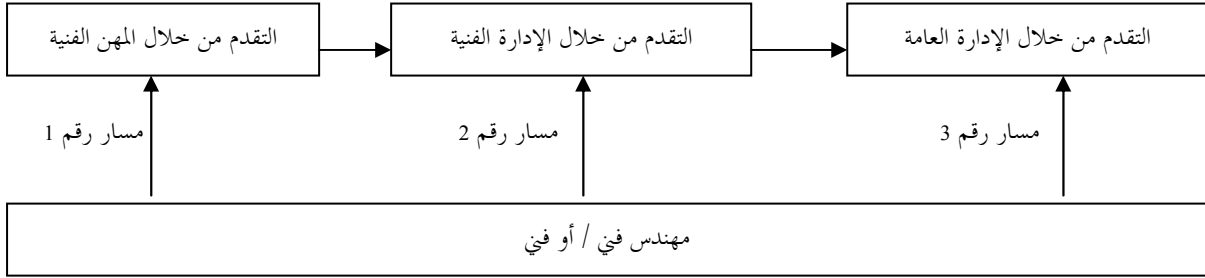
<sup>1</sup> . عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 549.

<sup>2</sup> . مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 216.

حيث أنه في الماضي القريب، كانت ترقية المهندسين والعلماء والمهنيين الناجحين إلى مهام إدارية تعتبر أمراً غريباً؛ فبدلاً من الحفاظ عليهم في الوظائف التي يتميزون في أدائها، تتم ترقيتهم إلى وظائف قد لا تتوافر لديهم اهتمامات بشأنها، وبالتالي كان الحل الأمثل لهؤلاء إعداد المسارات الوظيفية المتعددة في مجالات متخصصة.<sup>1</sup>

ونوضح من خلال الشكل الموالي مسار وظيفي متعدد يتكون من ثلاثة مسارات، كما يلي:

### الشكل رقم 11: ثلاثة مسارات وظيفية للمهن الفنية



المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 218.

إنّ هذا الإجراء أي إعداد المسارات الوظيفية المتعددة يساعد في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة رضاهم، وضمان المحافظة عليهم خاصة ذوي الخبرات والمهارات المتميزة، الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورفع تنافسيتها.

### ثالثاً: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية

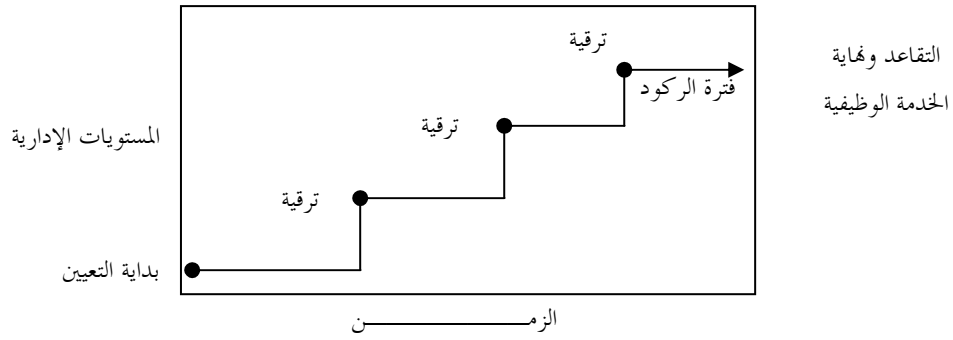
من خلال تصنيف مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية، يمكن تحديد أنواعها بما يلي:

**1. المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سُرِّقى أو يُنقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للفرد كي يُرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أنّ الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصّص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلاّ بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود وبالتالي فهذا الضيق يفقده المرونة ويجعل بدائل الترقية والنقل الوظيفي عليه منعقدة، وفي المقابل يتميز بأنه يبيّن للفرد وبوضوح تام وبدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حياته الوظيفية في المنظمة. كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه المدة "فترة الركود" التي غالباً ما يخفض فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنّه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 398.

<sup>2</sup>. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 550.

## الشكل رقم 12: المسار التقليدي وفترة ركود العامل



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 550.

ونشير في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض أن العامل سيبقى في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار، حيث يبقى في كل وظيفة واقعة عليه فترة محددة من الزمن، لذلك نجد هذا المسار طويل من حيث الزمن لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يصاحب هذا الطول كثرة الوظائف الواقعة عليه والتي سيرقى إليها.

**2. المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى. من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعد على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

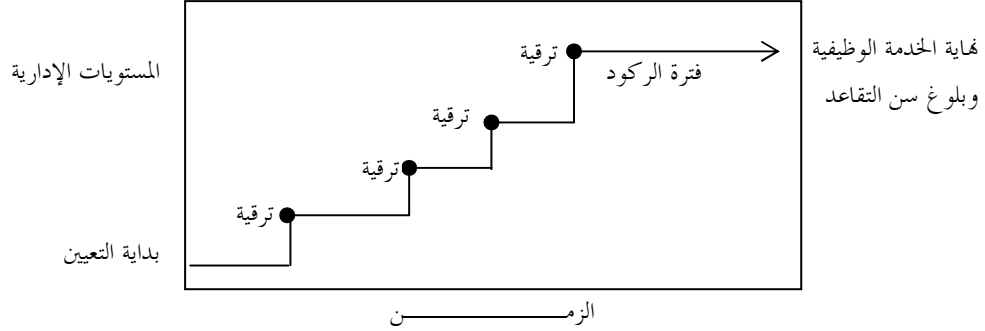
**3. مسار الإنجاز:** في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم الوظيفية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، إذ كلما زادت نجاحاته، كلما أدى ذلك إلى سرعة ترقيته وبلوغه نهاية المسار التي لا ترتبط بسن الإحالة على التقاعد.

من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفّض من دافعيته للعمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 551. 552.

وفيما يلي شكل يوضح هذا المسار وفترة الركود الواقعة عليه:

### الشكل رقم 13: مسار الإنجازات وفترة الركود الوظيفي



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 552.

### المطلب الثاني: الجمود الوظيفي

يمثل الجمود الوظيفي مشكلة أخرى تواجه المنظمة التي لا تتوسع بسرعة أو التي تتقلص نتيجة تصغير حجمها، أو إعادة هيكلتها. وتعني مشكلة الرسوب أو الجمود الوظيفي، وجود فرص محدودة للحركة والترقي للعاملين في المنظمة، حيث يوجد عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة حيث:

يعرّف الجمود الوظيفي بأنه: "المرحلة أو النقطة في الحياة الوظيفية التي لا يستطيع عندها الفرد الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى في السلم الإداري".<sup>1</sup>

كما يعرّف بأنه: "النقطة التي تكون عندها احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري، أو في مستوى أعلى في التدرج الإداري في أدنى حد لها".<sup>2</sup>

إن كل عامل يصل إلى هذه النقطة في حياته الوظيفية، ولكن الاختلاف الوحيد هو أن بعض الأفراد يصلون إليها مبكراً عن غيرهم. وإذا أخذنا في الاعتبار حقيقة أن هناك مناصب قليلة متاحة كلما ارتقينا في السلم الإداري، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل، أو لا تعني الفشل في حد ذاته، لذلك يجب التعامل مع الفرد الذي يتجمد أو يُثبَّت وظيفياً بطريقة مختلفة عن الفرد الذي مازال يحقق الترقى في السلم الإداري.

ويمكن تصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة إلى أربعة وظائف رئيسية وهي:<sup>3</sup>

1. **المتعلمون:** وهم العاملون الذين لديهم احتمالات عالية للترقى والتقدم الوظيفي، والذين يكون مستوى أدائهم أقل من المعيار المحدد مثل المتدرب الحديث أو حديثي التعيين.

2. **النجوم:** وهم العاملون الذين يُؤدون أعمالاً متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار في هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الأفراد سريعوا الخطى في مساراتهم الوظيفية.

<sup>1</sup>. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 223.

<sup>2</sup>. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص. 245.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص. 247.

3. **الأفراد الراضين أو المستقرين:** وهؤلاء هم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضي، إلا أن فرصهم في الترقى قليلة أو محدودة، ويُشكلون الأغلبية العظمى في معظم المنظمات.

4. **الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة:** وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضي، وليست لديهم فرص للترقى في المنظمة.

و الشكل الموالي يقدم نموذجاً لتصنيف المستقبل الوظيفي الإداري للعاملين في المنظمة:

#### الشكل رقم 14: تصنيف الوظائف والمهن الإدارية

احتمالات الترقية في المستقبل		الأداء الحالي
مرتفعة	منخفضة	
النجوم (2)	الأفراد الراضين أو المستقرين وظيفية (3) (جمود فعال)	عالي
المتعلمون (1) (القادمين الجدد)	الأفراد المنتهين وظيفياً (4) (جمود غير فعال)	منخفض

المصدر: مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 225.

ومن الطبيعي أن تفضّل المنظمة أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين الفعالين، ولكن التحدي الذي يقابلها يتمثل في:

- تحويل القادمين الجدد أو حديثي التعيين إلى نجوم أو أفراد من المجموعة التي تتميز بالجمود الوظيفي الفعال.
- الحفاظ على النجوم والأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة المنتهين وظيفياً أو عديمي الفائدة للمنظمة.

#### المطلب الثالث: إدارة عملية الجمود الوظيفي

هناك ثلاثة تصرفات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي:<sup>1</sup>

1. **منع حدوث المشكلة:** أي منع تحول الجمود الوظيفي إلى جمود غير فعال، وذلك من خلال مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفياً على تكييف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال، ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين، حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور.
2. **تحسين المتابعة والإشراف:** حتى يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء، فهذا النظام يجب أن يشجع الاتصال المفتوح والصريح بين الفرد والمدير الذي يقيّم أدائه.
3. **علاج المشكلة بمجرد ظهورها:** أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعّالة.

<sup>1</sup>. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 343.

وبالرغم من صعوبة إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، إلا أنه ليس مستحيلاً. لكن السؤال المطروح الذي يتبادر للذهن هو: لماذا يتوجّب على المنظمة مساعدة مثل هؤلاء الأفراد بالرغم من تأثيرهم الكلي السلبي عليها؟ رغم الآثار السلبية التي قد يحدثها هؤلاء الأفراد، إلا أن هناك بعض الأسباب الجذرية التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة، من بينها ما يلي:

1. المعرفة الوظيفية، فمثل هؤلاء قد مضى عليهم زمنا طويلا في المنظمة، ولديهم خبرة واسعة بالوظيفة.
2. المعرفة التنظيمية، حيث أن هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم، بل يعرفون المنظمة معرفة جيدة.
3. الولاء، فهؤلاء الأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.
4. الاهتمام بمعنوية ونفسية العاملين الآخرين الموجودين في نفس المجموعة لأنه إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال فإنه ستكون هناك أزمة بالنسبة للمنظمة، وأيضا سيزيد عدد هؤلاء الأفراد. وإذا أرادت المنظمة إعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة فهناك عدة احتمالات لتحقيق هذا التأهيل أو الإصلاح وهي:<sup>1</sup>

1. توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لإكساب الفرد تقدير الآخرين له، فإذا كان لا يستطيع أن يحصل على التقدير من الآخرين من خلال الترقية المستقبلية، فإنه يمكن أن نجعله يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى، كأن نشركه في تدريب الآخرين، أو نقوم بإشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثه لبعض المشاكل، أو تكليفه بمهام مميزة.
2. تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا وإشباع أكثر، فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقائه في مرحلة الجمود الوظيفي، ومن بين هذه الوسائل أن نخلق نوعا من المنافسة في الوظيفة التي يقوم بها.
3. إحياء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى، مثال ذلك قيام المنظمة بتغيير وظيفي منظم للفرد لمنصب في نفس المستوى، ولكنها تتطلب مهارات متنوعة وخبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفته الحالية.
4. استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير الذاتي والتي تعتمد على أسس واقعية، بحيث نعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية، بدلا من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف أعلى مستقبلية.
5. تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين وإهمالهم لهذه الفئة من الأفراد، يؤدي إلى تفاقم وزيادة حدة المشكلة، لذلك لا بد للمنظمة أن تهتم هؤلاء الأفراد لأنهم يمثلون نسبة كبيرة في المنظمات.

<sup>1</sup>. مؤيد سعيد السالم؛ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص. 225. 226.



## المطلب الرابع: الخروج من المنظمة

بدأت بعض المنظمات -ضمن وفائها بمسؤولياتها في إدارة الحياة الوظيفية للعاملين- تقديم خدمات لمن سينتقلون للعمل بمنظمة أخرى أو لمن انتهت فترة خدمتهم ويودّون البحث عن العمل في منظمة أخرى، وذلك كما يلي:

**1. التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يُعتبر الأفراد الذين يشغلون الوظائف العليا عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد المبكر يمثل حلا لفتح الطريق أمام المرؤوسين، وفي الغالب يرفض كبار الموظفين هذا الأمر لأنهم يفقدون بذلك مزايا كثيرة، لذلك تقوم المنظمة بتشجيعهم من خلال منحهم مزايا البقاء في الوظيفة إذا قبلوا التقاعد المبكر، وهذه المزايا قد تكون راتبا أكبر، أو مكافأة نهاية خدمة كبيرة، وتمتد المزايا إلى تعيين هؤلاء الأفراد كمستشارين للمنظمة، أو إعادة تدريبهم على وظائف أخرى، أو منحهم إجازات طويلة بأجر كامل.<sup>1</sup>

**2. المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:** أو تسكين الفرد خارج المنظمة الذي يشير إلى منفعة أو خدمة تقدمها المنظمة للعامل، لمساعدته على إنهاء عمله في المنظمة والالتحاق بعمل آخر في منظمة أخرى، وتحقق هذه الخدمة المنفعة لكل من الفرد والمنظمة؛ فالمنظمة تنهي عمل الفرد قبل أن يتحول إلى المرحلة الرابعة أي فئة المنتهين وظيفيا أو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، ومن جهة أخرى فإن الفرد يحقق منفعة متمثلة في إيجاد وظيفة جديدة، وفي نفس الوقت يحافظ على مشاعره وكرامته داخل المنظمة، مما يؤثر تأثيرا إيجابيا على نفسيته<sup>2</sup>، وتشمل هذه الخدمة صورا مختلفة نذكر من بينها:<sup>3</sup>

- إعداد شهادة الخبرة لتضمينها في السيرة الذاتية للفرد؛

- تدريب الفرد على أداء مقابلة التوظيف في المنظمة التي سيتقدم للعمل بها.

**3. التقاعد:** قد ينظر بعض الأفراد للإحالة إلى التقاعد على أنها حدث سعيد، لأن الفرد سوف يتحرر من رتابة الواجبات اليومية لأداء وظيفته، إلا أن البعض الآخر قد يتأثر نفسيا بسبب انقطاعه عن العمل الذي كان يُشعره بأهميته ويحقق ذاته من خلاله، انطلاقا مما سبق فإن التقاعد يتطلب تهيئة الأفراد من خلال برامج تسمى ببرامج التطبيع لما قبل التقاعد، وهي جزء من برنامج التطوير، وتتضمن الجوانب التالية:<sup>4</sup>

- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول والنشاطات الشخصية؛

- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف معيشة المتقاعد؛

- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي؛

- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 536.

<sup>2</sup>. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص. 252.

<sup>3</sup>. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص. 322.

<sup>4</sup>. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص. 220.

## خلاصة:

انطلاقاً مما سبق، يتبين أن إدارة الحياة الوظيفية هي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة والأفراد. إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعلهم أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ونتيجة لاهتمام المنظمات حالياً بإدارة حياة الأفراد الوظيفية والعمل على تحقيق التوافق بين احتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم الوظيفية، وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، كان نتيجة هذا الاهتمام أن قلت الغيابات ومعدلات دوران العمل وارتفعت معدلات الأداء، إضافة إلى رفع قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات لملء الشواغر الوظيفية والحفاظ على مهاراتها وكفاءاتها.

وقد رأينا أن إدارة الحياة الوظيفية هي مسؤولية مشتركة بين طرفين هما الفرد والمنظمة، حيث يقع على عاتق هذه الأخيرة وضع برامج تدريب العاملين لمساعدتهم على اكتساب القدرات والخبرات والمعارف اللازمة والملائمة لشغل وظائف ذات مسؤوليات أكبر على المسار الوظيفي، كما تقوم بترقيتهم ونقلهم أفقياً، إضافة إلى إدارة عملية الجمود الوظيفي وأخيراً الخروج من المنظمة سواء عن طريق التقاعد أو مساعدة الفرد في البحث عن وظيفة خارج المنظمة. كما يقوم الفرد من جهته بتخطيط مساره الوظيفي من خلال تقويم ذاته ومعرفة إمكانياته واستعداداته واهتماماته ثم تحديد الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل، ثم يحدد أهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل ثم يقوم بإعداد الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف وأخيراً يقوم بتنفيذ الخطط في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع.

إن إدارة الحياة الوظيفية تؤدي إلى تحفيز العاملين مما يؤدي إلى تنمية الإبداع والابتكار، وذلك من خلال رغبة العامل في أن يكون متميزاً، حيث يكون لديه دافعا قويا لتطوير وتحديث قدراته ومهاراته في مجال وظيفته لتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة، وهذا يستوجب توفر ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجال إنشاء فرص العمل، البحث عن الكفاءات المتميزة، وضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لوظائف التعيين، الأجر، المكافآت، التدريب، الترقية والنقل الوظيفي وغيرها.

ففي ظل ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي يجب أن يكتسب العامل المهارات والمعرفة والكفاءة التي تجعل الطلب عليه متزايدا، وهذا هو الشكل الوحيد والحقيقي للأمن الوظيفي.

## الفصل الثاني:

# الحوافز: مفاهيم، أنواع ونظريات

## الفصل الثاني

### الحوافز: مفاهيم، أنواع ونظريات

#### تمهيد:

يقاس النجاح في أية منظمة بقدره العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة، فالمنظمة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضٍ وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن أربعة مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول إلى مفهوم التحفيز، التطور التاريخي للحوافز ثم أهمية وأهداف التحفيز، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى أنواع الحوافز ونتعرف على مختلف نظريات الحوافز في المبحث الثالث وأخيراً نتناول في المبحث الرابع مراحل تصميم نظام الحوافز، شروط نجاحه والعوامل المؤثرة في فعاليته.

## المبحث الأول: مفهوم التحفيز وتطوره

يعتبر العنصر البشري الحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة، وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، بحيث تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:<sup>1</sup>

### الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

ويعني ذلك أنه رغم افتراض توافر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توافر المعلومات لديه عن هذا العمل، مع ذلك فإننا لا نضمن أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عنصر جوهري آخر هو الحافز، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الفعال، ولهذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة السعي باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

### المطلب الأول: تعريف التحفيز

يُعبّر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة. ويقصد بالتحفيز: "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة".<sup>2</sup> ويعرّف كذلك بأنه: "قوة أو شعور داخلي يحرّك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة".<sup>3</sup> كما يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".<sup>4</sup> ويعرّف كذلك بأنه: "شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عمّان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص. 314.

<sup>2</sup>. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 404.

<sup>3</sup>. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص. 280.

4. Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de L'administration**, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles: de Boeck & Larcier s. a, 1998, p. 61.

<sup>5</sup>. عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، عمّان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003، ص. 114.

حيث يعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لاشعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>

1. حاجات أولية: حيث تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء.

2. حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للشخص ومن أمثلتها المنافسة وتحقيق الذات والانتماء والإعتراف والتقدير.

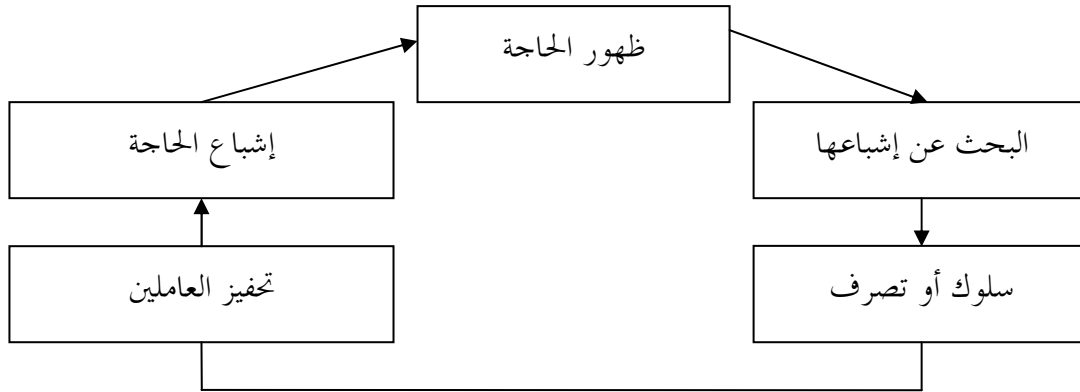
وعملياً التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تُسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

حيث يمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه والذي يتأثر بالعوامل التالية:<sup>2</sup>

1. السبب، وهو أي تغيير يحدث في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية.
2. الدافع، وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.
3. الهدف، وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

من خلال ما سبق، يمكن أن نحدد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي:

### الشكل رقم 15: عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص. 114.

ومن خلال الحوافز يمكن إثارة العامل من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء، ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها. في حين التحفيز هو مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقويم.

<sup>1</sup>. سعاد نانف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص. 407. 408.

<sup>2</sup>. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص. 263.

حيث تعرّف الحوافز بأنها: "حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخلّ بالتوازن التنظيمي ومن ثمّ يجب إشباعها أي استيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية".<sup>1</sup>

كما تعرّف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".<sup>2</sup>

كذلك تشير إلى: "المنبهات الخارجية التي تثير وتنشّط الدافع وتشجّعه في نفس الوقت".<sup>3</sup> ويعرّفها خصير كاظم حمود بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنّها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها".<sup>4</sup> وتعرّف كذلك بأنها: "قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز".<sup>5</sup>

وفي محاولة لتعريف الدافعية والتفرقة بين الدوافع Motives والحوافز Incentives، ركّز الدكتور حنفي سليمان على أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته، في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع<sup>6</sup>، وتشير الحوافز إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه لعمله والتي يمكن أن تكون مادية أو معنوية و لذلك يساوي بعض علماء السلوك الإداري بين الحوافز والأهداف.<sup>7</sup>

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الحوافز بأنها:

مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.

كذلك لا بد أن نشير إلى أن عدم التوازن أو عدم الانضباط ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية، ومن الأمثلة الدالة على السلوك في حالة عدم التوازن: التغيير المستمر للعمل، ترك العمل، الشكوى المستمرة، الكذب، التفاخر والتباهي، فسلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه الشخصية، وهكذا فإن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك العاملين في لحظات معينة، أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيرا أقل في سلوكهم.

إن تحفيز العامل يتم من خلال عوامل داخلية وأخرى خارجية تشجع الأداء الفردي والجماعي، كما أن درجة تحفيز الفرد لا يتم معرفتها إلا عن طريق مستوى الأداء، المواقف وردود الأفعال الإيجابية، والرضا عن العمل الذي يظهر بوضوح.<sup>8</sup>

<sup>1</sup>. فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، دون تاريخ نشر، ص. 157.

<sup>2</sup>. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1985، ص. 300.

<sup>3</sup>. علي الشراوي، العملية الإدارية: وظائف المديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص. 411.

<sup>4</sup>. خصير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص. 66.

<sup>5</sup>. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص. 337.

<sup>6</sup>. جمال الدين المرسي؛ ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص. 342.

<sup>7</sup>. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص. 128.

1. Claude Blanc Allègre; Anne Élisabeth Andréassian, **Gestion des Ressources Humaines. Valeur de L'immatériel**, 1ère édition, Bruxelles: de Boeck s.a, 2008, p. 182.

حيث أن الفرد المحفز، هو العامل الذي يرغب فعلا في إنجاز عمله بأحسن صورة ممكنة، ويبيّن من خلال مجهوداته، تعاونه وانضباطه وإخلاصه... الخ.<sup>1</sup>

فإذا تمّ تحفيز العامل، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تمّ توجيهه لخدمة أهداف المنظمة، وحتى تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع احتياجات العاملين. وإذا أردنا أن نعرف أهمية الحوافز وأثرها على السلوك والأداء في العمل، فإنه يتعيّن علينا أن نشير إلى حقيقة جوهرية وهي أن العاملين يحاولون أن يظهروا السلوك الذي تكافئهم المنظمة على أساسه، إذ أن كل فرد في كل منظمة يدرك، مثلما تدرك منظمته أن الحوافز تعتبر عنصرا قويا لجذب واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية والأداء الوظيفي المتميز والحفاظ عليهم، وعدم البحث عن منظمة أخرى سعيا إلى الحصول على حوافز وامتيازات أخرى.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

إنّ المتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن الحوافز مرّت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. ويميّز الكتاب بين ثلاثة مراحل، تتمثل فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Classic School)

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط<sup>2</sup>، حيث ركز فريديريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بلمهدي، "الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة ولاية سطيف"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 1994، ص. 5.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص. 405.

<sup>3</sup> معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006، ص. 45.



ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد، وأساسها ما يلي:<sup>1</sup>

1. تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.

2. تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.

3. تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.

4. دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

5. إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج.

اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود عموما إلى التطبيقات العلمية التالية:<sup>2</sup>

1. الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.

2. التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.

3. التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير الوقت والحركة.

4. وضع معايير الإنجازات على أساس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس المال.

5. دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

وذلك يعني أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص، التدريب الفني، تجزئة العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك الفرد لأداء واجبه، وتقدير الأجور الأساسية والإضافية بناءً على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، فبهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يُفرّق بين العامل والآلة، وركّز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين

<sup>1</sup>. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 17.

<sup>2</sup>. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006،

العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين، إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والناجحة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

### **المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human School)**

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطوّر ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.<sup>1</sup>

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكوّن من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية، ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية وجّهت عنايتها للعنصر البشري.

فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفتحات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عاملا، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنّها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجّهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكّلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

### **المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة (Modern School)**

تُجسّد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابق وغدت المنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والعامل هو جوهر المنظمة وركزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية.

1. Omar Aktouf, **Le Management entre Tradition et Renouveau**, 4<sup>ème</sup> édition, Canada: Gaëtan Morin Editeur, 2006, p. 171.

وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة: مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية وفردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى<sup>1</sup>، كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما تُقدّم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد. وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً، حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولاتهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.

### المطلب الثالث: أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فلا يجب النظر إليها إطلاقاً باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، وللأسف يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور، لذلك فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن الانخفاض في الأجر، وتفقد بذلك دورها التحفيزي.

وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية، وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:<sup>2</sup>

1. ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية، خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المنظمات على استقطاب المهارات اللازمة، وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.
2. تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيراً مباشراً على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
3. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، جعلها مضطرة إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى، مما استوجب على المنظمات تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز.
4. غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
5. اتفاق الكثير من الدراسات على أن للحوافز دوراً كبيراً في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر؛ علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص. 348.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، مرجع سابق، ص. ص. 253. 254.

- كما أن الاستخدام الأمثل للحوافز وفي الوقت المناسب لها دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية في عملية الإنتاج، حيث أن للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
  2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
  3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
  4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
  5. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
  6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
  7. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

### المطلب الرابع: أهداف التحفيز

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فردا ما على العمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر، وإعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1. **ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:** فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمًّا ونوعًا وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
2. **ربط أهداف المنظمة والعاملين فيما بأهداف المجتمع:** فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

<sup>1</sup>. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص. 15. 16.

<sup>2</sup>. محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص. 122.

هذا ولوضع سياسة تنفيذية للحوافز يتعين على المنظمة تحديد بعض العناصر التي يمكن التنبؤ بتأثيراتها، من بينها نذكر:<sup>1</sup>

1. نوع الحوافز التي يسعى لها العاملون.
2. الحوافز التي تتحكم فيها الإدارة.
3. الأساس الذي تُوزَّع المنظمة من خلاله الحوافز.
4. تأثير الحوافز على قرارات العامل وعلى أدائه.

من خلال ما سبق يتبين أن عدم استخدام نظام التحفيز في المنظمات يؤدي إلى تعرضها لعدة مخاطر، من بينها:<sup>2</sup>

1. تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
  2. انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
  3. تراجع جودة المنتجات والخدمات.
  4. زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقا.
  5. شعور العاملين بعدم الرضا وارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل والحوادث والأمراض المهنية.
  6. ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
  7. سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
  8. استغلال كل الفرص للتأخر في الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
  9. ازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة.
  10. عدم احترام وتقدير الإدارة من طرف العاملين، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.
- نخلص إلى أن تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية يتم بتطبيق أساليب التحفيز المناسبة من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها العاملون إلى العمل بحماس والشعور بالمسؤولية والولاء وروح الجماعة.

<sup>1</sup>. معمر داود، مرجع سابق، ص. 118.

<sup>2</sup>. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. 8. 9.

## المبحث الثاني: أنواع الحوافز

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز. وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدم في شتى منظمات الأعمال، كما أن هناك طرقًا عديدة لتصنيف هذه الحوافز، فمنهم من قسمها إلى:<sup>1</sup>

1. حوافز مادية وحوافز معنوية.

2. حوافز إيجابية وسلبية.

3. حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وإمكاناتها وتقديراتها لما يجرك العاملين، وهي:<sup>2</sup>

1. الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية.

2. الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتشمل الحوافز الإيجابية الجاذبة والحوافز السلبية.

3. الحوافز من حيث من يحصل عليها، وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية:<sup>3</sup>

1. حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية ومعنوية).

2. حسب أثر الحافز (حوافز إيجابية وسلبية).

3. حسب المستفيد من الحافز (حوافز فردية وجماعية).

4. حسب موقع الحافز (حوافز مباشرة وغير مباشرة).

إنّ الحوافز المستخدمة في كل فرع من فروعها، تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وإنما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتلاءم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمنظمة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب أو العقاب.

وخلال هذا البحث سنعتمد على تصنيف الحوافز حسب المعايير الأربعة الآتية:

1. حسب طبيعة الحافز.

2. حسب أثر الحافز.

3. حسب المستفيد من الحافز.

4. الخدمات الاجتماعية.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 155.

<sup>2</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 355-357.

<sup>3</sup> نور الدين شنوني، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسانقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992، ص. 40-47.

## المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها

وفقا لهذا المعيار تقسّم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

### أولا: الحوافز المادية

تشمل الحوافز المادية التي تقدّم للعاملين، الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم.<sup>1</sup> وإذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن، وإن كانت درجة هذه الأهمية تختلف من عامل إلى آخر ومن جماعة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وذلك حسب توقعات العاملين وتطلعاتهم، وكذلك حسب المستوى المعيشي الذي يعتبر لائقا من وجهة نظر المجتمع الذي يعيشون فيه، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها، حيث نذكر من أشكائها ما يلي:

#### 1. الأجور

يعرّف الأجر بأنه: "عبارة عن المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية".<sup>2</sup>

وتتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين:<sup>3</sup>

- رغبة العامل في زيادة أجره، ذلك أن بعض العاملين يفضّلون الحصول على مساعدات اجتماعية.

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.

ويتعين على مستوى الأجور أن يكون متوافقا مع متطلبات جذب الأعداد الكافية من الأيدي العاملة إلى الأنشطة الإنتاجية المختلفة إضافة إلى ضمان نصيب عادل من الدخل للعامل بالمقارنة مع نصيب رأس المال، وهناك نوعين رئيسيين لدفع الأجور، حيث تتضمن:

- **نظام الأجر بالزمن:** من خلاله يتم دفع الأجر على أساس وحدات زمنية كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، ويتلقى كل عامل في فترة معينة نفس الأجر بصرف النظر عن الاختلاف في كمية الإنتاج فيما بينهم، فالعامل في ظل نظام الأجر على أساس الزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة<sup>4</sup>، ولهذا الطريقة فوائد من وجهة نظر العاملين لأنها تعتبر أكثر عدالة وتساعد على توحيد واستقرار مستوى العوائد، والهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو الحصول على النوعية الجيدة من المنتجات وليس الكمية فقط، أما عيبها فهو أنها لا توفر حافزا لزيادة الإنتاج حيث يُعامل كل العاملين في درجات متفاوتة من المهارة على قدم المساواة بغض النظر عن الاختلاف في درجة المثابرة والإنجاز.

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص. 29.

<sup>2</sup> مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص. 118.

<sup>3</sup> طارق المنذوب، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000، ص. 344.

<sup>4</sup> معمر داود، مرجع سابق، ص. 69. 70.

**- نظام الأجر بالقطعة:** تتمثل هذه الطريقة في إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات<sup>1</sup>، وهو أكثر الأنظمة شيوعا خاصة عندما أصبح الإنتاج مرتبطا بسرعة العامل ومقدرته الإنتاجية، وتعتبر هذه الطريقة مُرضية للعاملين إذا طبقت في الأعمال المناسبة التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية، مثل مشروعات البناء والصناعات المعدنية. ويعاب على هذا النظام صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها، كما أنها لا توجّه اهتماما كافيا إلى مركز العامل في المنظمة وأقدميته وسلوكه الوظيفي وغير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل. أما من حيث تحديد الأجور فهناك العديد من الخطط أو الطرق التي يحسب بها أجر العامل، من بينها:

### 1. طريقة هالسي (Halsey)

يعتبر نظام هالسي الأول من حيث الظهور في نظام المكافآت التشجيعية، وصمّم النظام باسمه بكندا عام 1890، ويعتمد على:<sup>2</sup>

- تحديد زمن قياسي لأداء عمل معين، ويتم احتساب هذا الوقت على أساس بيانات السجلات الماضية للأداء؛
- تحديد زمن معياري للعمل، وهو عبارة عن الزمن المتوسط لمجموعة أعمال سابقة؛
- معرفة نسبة الاقتصاد في الوقت، وهو عبارة عن الفرق بين الزمن المعياري والوقت الفعلي الذي استغرقه العامل في الأعمال.

ففي هذه الطريقة لدفع الأجور والتي صممها فريدريك هالسي، حاول التغلب على عيوب طرق الدفع باليوم أو بالقطعة وطرق المشاركة في الربح وذلك بإعراء العامل على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

### 2. طريقة جاننت (Gantt)

وضع هنري جاننت سنة 1901 طريقة أكثر رافةً بالعمال الجدد الأقل كفاءة، وفي هذه الطريقة يُحدّد زمنا قياسيا لإنتاج عدد معين من الوحدات؛ فإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى القياسي يمنح أجره المعتاد بالإضافة إلى علاوة إضافية تتناسب مع الوقت المستنفذ في الإنتاج، وإذا تجاوز إنتاجه هذا المستوى القياسي تقاضى أجرا أعلى في كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطع ذلك فإنه يتقاضى فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.<sup>3</sup>

فهذه الطريقة تضمن حصول العامل على أجر محسوب على أساس الزمن إذا لم يتمكن من الوصول إلى المستوى المحدد من عدد الوحدات التي يُفترض إنتاجها، وهذا ما يجعله مناسباً للعامل المبتدئ.

### 3. طريقة تايلور (Taylor)

<sup>1</sup> محمد قاسم الفريوي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص. 53.

<sup>2</sup> عبد الوهاب بلهدي، "نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمية"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2009/2008، ص. 30.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص. 67.



قام تايلور بعد قياس الوقت والحركة بوضع معدل قياسي للوحدات التي يمكن إنتاجها في وحدة زمنية وربطه بالمعدل الأجرى الذي ارتآه عند وصول العامل إلى الرقم القياسي، أما من يقف إنتاجه دون ذلك ولو بوحدة فإنه يحصل على الأجر المنخفض، حيث أنه بهذه الطريقة لم يحصل تايلور إلا على رضا المنظمين ولم تقتصر معارضة فكرته على العمال وحدهم بل تعدّتهم إلى حد أن عارضها الكونجرس لأنها تجعل من الإنسان آلة قياس. لكن رغم هذا فإن لهذه الطريقة مزايا للعامل بزيادة أجره وللمنظمة لوفرة أرباحها وللمجتمع لخفض تكاليف السلعة نتيجة لخفض نصيبها من تكاليف الإنتاج، كذلك هذه الطريقة تجذب العمال المهرة إلى المنظمات التي تطبق هذا النظام أملاً في الحصول على الأجر الأعلى، كما تخلص المنظمة من العمال غير الأكفاء حيث يتحولون إلى المنظمات التي تطبق خطط الأجور الزمنية.<sup>1</sup>

#### 4. طريقة ميريك (Merick)

تفصي هذه الطريقة بتحديد ثلاث فئات للأجر: للعامل ذي الكفاءة العالية وللعامل متوسط الكفاءة، والعامل البطيء أو المنخفض الكفاءة. فالعامل الذي يصل إنتاجه إلى 84% مثلاً من المستوى المعياري فإنه يتقاضى علاوة معينة على إنتاجه، أما العامل الذي يصل إنتاجه إلى 100% من هذا المستوى فإنه يتقاضى علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.<sup>2</sup>

#### 5. طريقة رومان (Rowan D)

بعد مرور ثماني سنوات على ظهور طريقة هالسي التي لقيت مقاومة عنيفة من طرف العمال والنقابات، قدّم جيمس رومان سنة 1898 فكرة هالسي في ثوب جديد،<sup>3</sup> فخطه رومان تتشابه مع خطه هالسي من حيث ضمائها المعدلات أجر بالساعة، كما توضع معايير إنتاج على أساس السجلات الماضية للأداء. وتختلف خطه رومان عن خطه هالسي في طريقة حساب متحصلات العاملين، ففي نظام هالسي تطبق نسبة المكافأة الإضافية على المعدل بالساعة للوقت المتوفر، أما في نظام رومان تطبق النسبة على الوقت الفعلي الذي استغرقه العامل في أداء العمل المطلوب.

<sup>1</sup>. معمر داود، مرجع سابق، ص. 75. 76.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص. 76.

<sup>3</sup>. حماد محمد الشطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص. 328.

## 2. العلاوات

حسب الأستاذ سليمان الطماوي فإن العلاوة هي: "تشجيع للعامل ومساعدة له على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن، فإنه يمنح علاوة اعتيادية، والعلاوة هي الوسيلة الطبيعية لزيادة الأجر، كما أن الترقية هي الوسيلة الاستثنائية لذلك".<sup>1</sup>

وتعدّ العلاوة من أكثر الحوافز جاذبية في زيادة نشاط العاملين ورفع إنتاجيتهم، وذلك لأنها تتوفر على الشروط التالية:<sup>2</sup>

1. ارتباط الحافز بالأداء وكمية الإنتاج.

2. يتفق الحافز ورغبة العامل في زيادة دخله بزيادة إنتاجه.

3. وجود ضمان في الحصول على المكافآت والأجر التشجيعي.

4. سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها ما يلي:

- **علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة.

- **علاوة استثنائية:** وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها العامل تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات خاصة علاوة الكفاءة يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن هذا الافتراض لا يتحقق دائما نظرا لأن تقييم الأداء الذي يُشكّل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.

كما أن ضمان تحقيق التحفيز المادي يتم حين استيفاء الشروط التالية:<sup>3</sup>

1. أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

2. أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.

3. أن يكون مناسبا لما يبذله الفرد من جهود في عمله.

4. أن يكون متوافقا مع الإمكانيات المالية للمنظمة.

5. أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

6. أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية.

<sup>1</sup>. حماد محمد الشطا، مرجع سابق، ص. 336.

<sup>2</sup>. عادل جودة، الحوافز، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر، ص. 27.

<sup>3</sup>. محمد مرعي مرجعي، مرجع سابق، ص. 30.

7. أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء.

8. أن يكون مُقنعا للعامل.

9. أن يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

## ثانيا: الحوافز المعنوية

أشار "براون" إلى أن هناك عوامل اجتماعية معينة في المنظمة، لها من القوة بحيث تعمل كبواعث أو حوافز للعمل وقد يكون لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي<sup>1</sup>، فالحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاج من جهة وفي شعور العاملين بالرضا عن العمل من جهة أخرى، مما يؤدي إلى الوصول بالعمل إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الإنتاجية، حيث أن لها آثارا واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية. فالمنظمات تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية مما يتيح لها فرصة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها.

وقد وُضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضا، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار العاملين أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق أهدافهم، وكما ذكرنا سابقا فقد اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر الإنساني واعتبروا أن للحوافز المعنوي تأثيرا فعالا على تحفيز العاملين ودفعهم إلى الإنتاج أكثر من الحافز المادي.

ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ما يلي:

### 1. الوظيفة الملائمة

يقصد بذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وآمال وطموحات الفرد، لأن ملائمتها له تنمي ولاءه والرغبة لديه في إنجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عالٍ من الإنجاز، كما تقوم العديد من المنظمات الحديثة باتباع أسلوب الإثراء الوظيفي عن طريق إحداث تنوع في أعباء العامل وتوسيع نطاق نشاطه، مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجيته وتقليل شعوره بالملل، كما أن التنوع في الأعباء يؤدي إلى زيادة فرص التجديد والإبداع والإبتكار لدى العامل، وكذلك تنوع مهاراته وتنمية قدراته ومواهبه.<sup>2</sup>

### 2. المشاركة في اتخاذ القرارات

وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وفي تسريع

<sup>1</sup>. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: مكتبة غريب، 1993، ص. 75.

<sup>2</sup>. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ نشر، ص. 162. 163.

وتطوير قدرات أداء هذا العمل<sup>1</sup>، ذلك أن العاملين أنفسهم هم الأقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل من المنظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والإنجاز يكون مرتفعاً بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها ويكون بذلك حريصاً على أدائها بكل أمانة ودقة.

### 3. الأمن والاستقرار في العمل

حيث يسعى معظم العاملين إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمداخيل الناتجة عنه<sup>2</sup>، إذ أن شعور العامل بالاستقرار داخل المنظمة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، كما يُنمّي فيه روح الانتماء وهذا على عكس حال العامل الذي يشعر دائماً بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره إلى تقديم إنتاج متدني كماً ونوعاً وانخفاض درجة ولائه للمنظمة وشعوره بالانتماء إليها.

### 4. نمط الإشراف

لقد أثبتت نتائج الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، ذلك أن تحقيق الأهداف يتم عن طريق الإقناع والتوجيه والحث والتحفيز، فالعاملين بحاجة إلى رئيس يؤمن بقدراتهم وإمكاناتهم، ويستطيع تلبية احتياجاتهم المختلفة ويشاركهم في صنع بعض القرارات الهامة. إن الإشراف يعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك معين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والعاملين، لذلك فالواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يُقدّمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويتم ذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها<sup>3</sup>. فالقائد الديمقراطي يُشعر العاملين بقيمتهم وأهميتهم ويزيد من التآلف والاندماج والاحترام المتبادل بينهم مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم به، وهذا الأسلوب مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة والسليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات. أما القائد المتسلط (الأوتوقراطي) فيركز على استخدام التهديد والإكراه والإجبار واستعمال العنف والتهديد بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ، في حين نجد أن القائد السليبي أو الفوضوي يفتقد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلبها للمرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2005، ص. 399.

<sup>2</sup>. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ص. 134.

<sup>3</sup>. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص. 25.

<sup>4</sup>. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008، ص. 63-65.

## 5. التدريب

يُعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات والمعلومات والاتجاهات، أو تزويده بها، أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه<sup>1</sup>، حيث أنه يهدف إلى تنمية قدرة العاملين ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية علمية ومهنية، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء<sup>2</sup>.

ويُعدّ التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم بسبب رفع الضعيف منهم إلى مستوى القوي، فضلا عن أنه يكشف عن الأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في العمل.

## 6. الترقية

قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على أساس إنتاجية العامل وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحقّي الترقية<sup>3</sup>، وكلما كانت الترقّيات لمستوى أعلى مفتوحة والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز إلى جانب وضوح الشروط للترقي والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الذين يستوفون هذه الشروط، أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات سواء من السلع أو الخدمات، وظهور التنافس بين العاملين لشغل الوظائف الأعلى مما ينعكس إيجابا على العمل.

## 7. بيئة العمل المناسبة

يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته<sup>4</sup>، وقد أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة من الأمور المسلّم بها، حيث تساعد على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتقليل حوادث العمل، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وتشمل ظروف العمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة داخل المصنع، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من أخطار الحريق وحوادث العمل<sup>5</sup>، فكلما كانت الظروف ملائمة ومناسبة ولا تتعدى الحدود المسموح بها، كلما أدى ذلك إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم.

<sup>1</sup>. منذر واصف المصري، "تجارب دولية رائدة في مجال التعليم والتدريب المهني"، الموارد البشرية، العدد الأول، طرابلس: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، 2005، ص. 170.

<sup>2</sup>. بدر الدين كمال عبده؛ سيد سلامة إبراهيم؛ عبد المنصف حسن رشوان، الدليل المهني لمهارات الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، ص. 11.

<sup>3</sup>. عبد العزيز شنيق، "الخوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2008/2007، ص. 15.

<sup>4</sup>. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص. 164.

<sup>5</sup>. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص. 208.

## 8. الاعتراف بجهود العاملين

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزاً مُهمّاً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية مختلفة مثل: تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة لأخرى ومن دولة إلى دولة أخرى.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر، يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد علاقات شخصية طيبة بينها وبين العاملين بها، ونشر الوعي بينهم وإشعارهم بدورهم كعنصر حيوي في الإنتاج. بمناقشة آرائهم والأخذ بها، والاهتمام بالمشاكل التي تصادفهم وإيجاد حلول سريعة لها، كما أنه إذا قامت المنظمة بتنظيم الرحلات والحفلات الترفيهية للعاملين مع صرف بعض المميزات العينية في المناسبات والأعياد، فإن ذلك سيؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء والاستقرار مما يؤدي إلى تحقيق أهداف مشتركة.

### المطلب الثاني: الحوافز حسب المستفيد منها

وفقاً لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية

#### أولاً: الحوافز الفردية

الحوافز الفردية هي: "تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل".<sup>2</sup>

ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخول والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى، يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية.

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة<sup>3</sup>، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

<sup>1</sup>. محمد رسلان الجيوسي؛ جميلة حاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص. 159.

<sup>2</sup>. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص. 23.

<sup>3</sup>. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص. 301.

## ثانياً: الحوافز الجماعية

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمّي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكّل سبباً للتنافس والتراعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة التراعات والصراعات الناشئة بين العاملين.<sup>1</sup>

تُعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاءً عن إنتاجية عمل قامت به جماعة من العمال، وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة. وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:<sup>2</sup>

1. إدماج كل عامل في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
  2. لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة في الخسائر.
  3. لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
  4. تشجع العاملين على توعية بعضهم، ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل، خاصة وأنّ عائد كل منهم متوقف على الناتج الجماعي، وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة للعاملين ذاتياً.
- وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونُظم مقترحات العاملين وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المنظمات في معظم دول العالم على اختلاف نظمها الاقتصادية.

<sup>1</sup>. Marie Dominique Pujol, **Ressources Humaines: La boîte à outils de l'entrepreneur**, 2ème édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003, p. 182.

<sup>2</sup>. نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص. 44.

## المطلب الثالث: الحوافز حسب أثرها

يجب وضع مجموعة من القواعد والتعليمات التي تنظم كلا من الحوافز الإيجابية (مكافآت، ترقية... الخ) والحوافز السلبية (التوبيخ، العزل، حجب الحوافز... الخ) وربطها بأسس ومعايير تقييم الأداء.<sup>1</sup> ففي هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو حوافز سلبية:

### أولاً: الحوافز الإيجابية

وهي تلك الحوافز التي تُستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية منها، وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي، ينبغي القيام بما يلي:<sup>2</sup>

1. البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
2. البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

### ثانياً: الحوافز السلبية

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء، ولكنه قد يكون مسبباً لخوف العامل مما يؤدي إلى عدم الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات وبالتالي نمو اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.

كما أن العقاب قد يجبط العامل ويوقف همته ونشاطه، خاصة إذا اتضح له أن هذا العقاب غير عادل وتكون النتيجة عكس ما هو مطلوب منه، فقد يتسبب في خفض الروح المعنوية للعامل أو اللجوء إلى بعض التصرفات غير المسؤولة والتمادي في الخطأ في أشياء أخرى، ونمو الشعور بالعداء نحو المنظمة والاتجاه السلبي نحو الرؤساء والمشرفين وربما زملاء.<sup>3</sup>

ولغرض تجنب الآثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعاة عدة اعتبارات، من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005، ص. 117.

<sup>2</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص. 27. 28.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. 29.



1. أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبته بشكل مفرط لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.
2. لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.
3. أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثراً فعّالاً عليه وعلى زملائه.
4. يجب أن تكون للمسؤولين ضوابط عند استخدام هذا النوع من الحوافز، وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.
5. أن يكون العقاب على العمل نفسه وليس لغرض شخصي.
6. أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، أي أن يكون للعمل الظاهر لا لشعور العامل أو لاتجاهه العام نحو شيء ما.
7. أفضل ما يقبل به التأديب عندما يكون في جو إيجابي، بمعنى أن العاملين يمكن أن يقبلوا الحوافز السلبية بشكل أفضل لو أن الطرق الإيجابية هي الأكثر استخداماً، وأن صفاتهم الخاصة الإيجابية تم الاعتراف بها وتقديرها. وما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادةً ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المنظمة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعنصر له تأثير هام في ضمان تأدية العاملين لمهامهم واستجابتهم للأوامر والتعليمات، فهناك من لا يمكن حفضه عن طريق الحوافز الإيجابية بل يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أسلوب الحوافز السلبية.

### المطلب الرابع: الخدمات الاجتماعية

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوى أدائهم، أو نتائج عملهم، ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات، وتزيل بعض معوقات سير العمل.

ويقدم هذا النوع من الحوافز بشكل مجّاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين، كما يلي:<sup>1</sup>

1. **التأمين الصحي:** وهو التأمين الذي يغطي نفقات العلاج كلياً أو جزئياً، للعامل ولأفراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة.
2. **التأمين ضد البطالة:** وهو التأمين الذي يُقدم تعويضاً مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.

<sup>1</sup>. محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص. 36. 37.

3. **التأمين على الحياة:** وهو التأمين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند وفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين.

4. **التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية:** والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جرّاء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

5. **خدمات الجمعيات الاستهلاكية:** والتي تقدّم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المنظمة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.

6. **الجمعيات السكنية:** وتقوم ببناء المساكن الخاصة بالمنظمة، وتؤجّرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.

7. **صناديق الادخار والتكافل الاجتماعي:** وهي التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المنظمة في المناسبات الاجتماعية، والأحداث العائلية أو حين ترك العمل.

8. **المطاعم:** وهي التي تقدّم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار معقولة.

9. **الأندية الترفيهية والاجتماعية:** وهي التي تقدّم خدمات التسلية والترفيه وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين بالمنظمة وأفراد أسرهم.

10. **المراكز الثقافية:** والتي تقدّم خدمات الثقافة والمعرفة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.

11. **خدمات النقل:** وهي التي تقدّم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل والعكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو مستأجرة للغاية نفسها.

نستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين ودوافعهم، ومتطلبات العمل، كما أن استخدام الحافز المناسب يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة، والحوافز متداخلة مع بعضها، فقد يكون الحافز معنويا وماديا وفي الوقت نفسه إيجابيا، ومن أمثلة ذلك الترقية. ونشير إلى أن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكّدت العديد من الدراسات أن هناك الكثير من العاملين الذين يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير مناسب؛ وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتحقيق الذات والتقدير والاحترام، كما أنه من واجب المدير في كل الاتجاهات الحديثة للإدارة تأكيد دور العامل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العلاقة العضوية المتبادلة بينهما، ويعني ذلك أن إحدى مهام المدير هي تنمية مقدرة المرؤوسين وتحفيزهم بحيث يصلون إلى أفضل مستوى من الأداء.

## المبحث الثالث: نظريات الحوافز

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع، هذا إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع زيادة التجارب والخبرة، ورغم كل هذه النتائج كان لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادى به هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل، وفيما يلي أهم نظريات الحوافز.

### المطلب الأول: نظرية سلم الحاجات Hierarchy Of Needs

تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل؛ ففي دراسته القيّمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين إبراهيم ماسلو (Abraham Maslow) أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصص في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يُشبعها.

حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وتتلخص النظرية فيما يلي:<sup>1</sup>

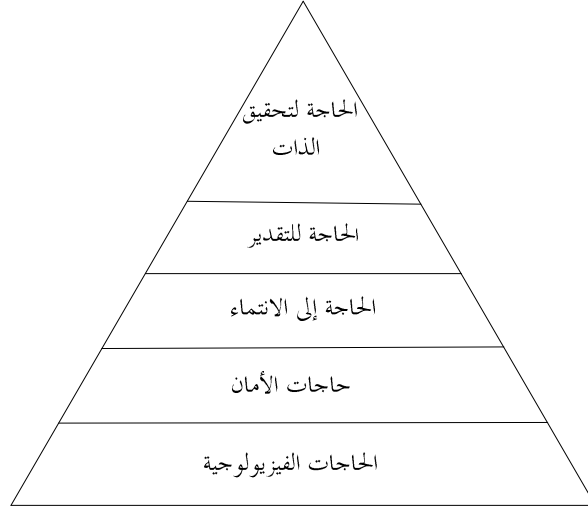
1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.
2. تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
4. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

إذن فقد صَنّف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم أو هرم، كما هو مبين

في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي؛ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997، ص. ص. 214. 215.

## الشكل رقم 16: هرم ماسلو



La source: Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003, p. 350.

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء والغذاء والهواء والمسكن والراحة والنوم<sup>1</sup>، وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية.

2. **حاجات الأمان:** بمجرد أن يُشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يوكد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان<sup>2</sup>.

3. **الحاجة إلى الانتماء:** حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني، وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل مع الإشراف المناسب والعمل كفريق، وانتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة<sup>3</sup>.

4. **الحاجة للتقدير:** وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين، واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة.

5. **الحاجة لتحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أُشبعَت بصفة أساسية، وقد عرّف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره

<sup>1</sup>. Yves Enrègle, **Du Conflit à La Motivation: La Gestion Sociale**, Paris: les Éditions d'Organisation, 1985, p. 86.

<sup>2</sup>. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص. 45.

<sup>3</sup>. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص. 274.

من الأفراد، فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تحقق رضاه وسعادته.

وتجدر الإشارة إلى أن آليات وطرق إشباع الحاجات الأعلى في التدرج الهرمي السابق قد تتعدد وتتنوع بالمقارنة بالحاجات التي تحتل قاعدة الهرم، فالأجر والمكافآت المادية هي الآلية الأكثر فعالية وربما الوحيدة التي تشبع الحاجات الفيزيولوجية، أما الاحترام كحاجة فهناك العديد من الأساليب والطرق لإشباعها نذكر من بينها طبيعة الوظيفة وتقدير المشرفين والزملاء وغيرها.

وفي الدراسة التي أجراها هوفستد Hofstede عام 1972 في خمسين دولة مختلفة، أشارت إلى أن اختلاف طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون تؤدي إلى اختلاف درجة أهمية الحاجات ودوافع العمل بالمقارنة باختلاف الدول وثقافتها، وعلى سبيل المثال تبين من النتائج ما يلي:<sup>1</sup>

- أن حاجات تحقيق الذات والاحترام والتقدير احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمديرين والمحترفين Professionals .

- أن حاجات الأمان والمكاسب المادية والمنافع وظروف العمل وشروطه الفيزيولوجية اعتبرها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا (المستويات التشغيلية) الأكثر أهمية بالنسبة لهم، ونفس النتيجة تمّ التوصل إليها عند سؤال العمال غير المهرة.

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات. ويمكن إنجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرجا محددًا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معها في ترتيبهم لهذه الحاجات.
- قد يصرّ بعض الناس على المزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة.
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي واقع الأمر يختلف الأفراد في حجم الإشباع الذي يرضيهم، فقد يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية بنسبة معينة، ويكون هذا مرضي للفرد للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.
- تفترض النظرية أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، إلا أنه في الواقع يتم إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001/2000، ص. 413. 414.

## المطلب الثاني: نظرية العاملين The two Factors Theory

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فردريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكّن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا.<sup>1</sup>

وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة، حيث وجّه السؤالين التاليين لأفراد عينة الدراسة:

1. متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2. متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هاذين الشعورين لديه، وصنّف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:

### 1. العوامل الوقائية (الصيانة)

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقائية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدّد عشرة عوامل وقائية:<sup>2</sup>

- سياسات الشركة وإدارتها؛
- العلاقات مع الرؤوسين؛
- ظروف العمل؛
- العلاقات مع الزملاء؛
- الحياة الشخصية؛
- العلاقات التبادلية مع المشرف؛
- الاستقرار في العمل؛
- الإشراف الفني؛
- الأجر؛
- المركز والمكانة.

2. **العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل:<sup>3</sup>

- الإنجاز في العمل؛
- التقدم والترقي في العمل؛
- إمكانية النمو والتطور الشخصي؛
- الاعتراف والتقدير؛
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه؛
- المسؤولية.

<sup>1</sup>. Annick Cohen, **Toute La Fonction Ressources Humaines**, Paris: Dunod, 2006, p. 72.

<sup>2</sup>. حسين حريم، السلوك التنظيمي، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر، ص. 128. 129.

<sup>3</sup>. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص. 244.

إذن فالعوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، ولكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

وفي معالجة هيرزبرج لعامل طبيعة الوظيفة ومحتواها ضمن عوامل التحفيز مميّز بين أسلوبين:

### - أسلوب توسيع العمل Job Enlargement

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات أخرى للوظيفة الأساسية التي يقوم بها العامل بدلا من أن يقتصر على القيام بواجبات ومسؤوليات محددة، وكأن في هذا الأسلوب رجوع عن مبدأ التخصص في العمل، إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى الوظيفة الأساسية يقضي على الملل والرتابة فيها، وبالتالي يزيد حفز العاملين على أداء الواجبات والمسؤوليات.

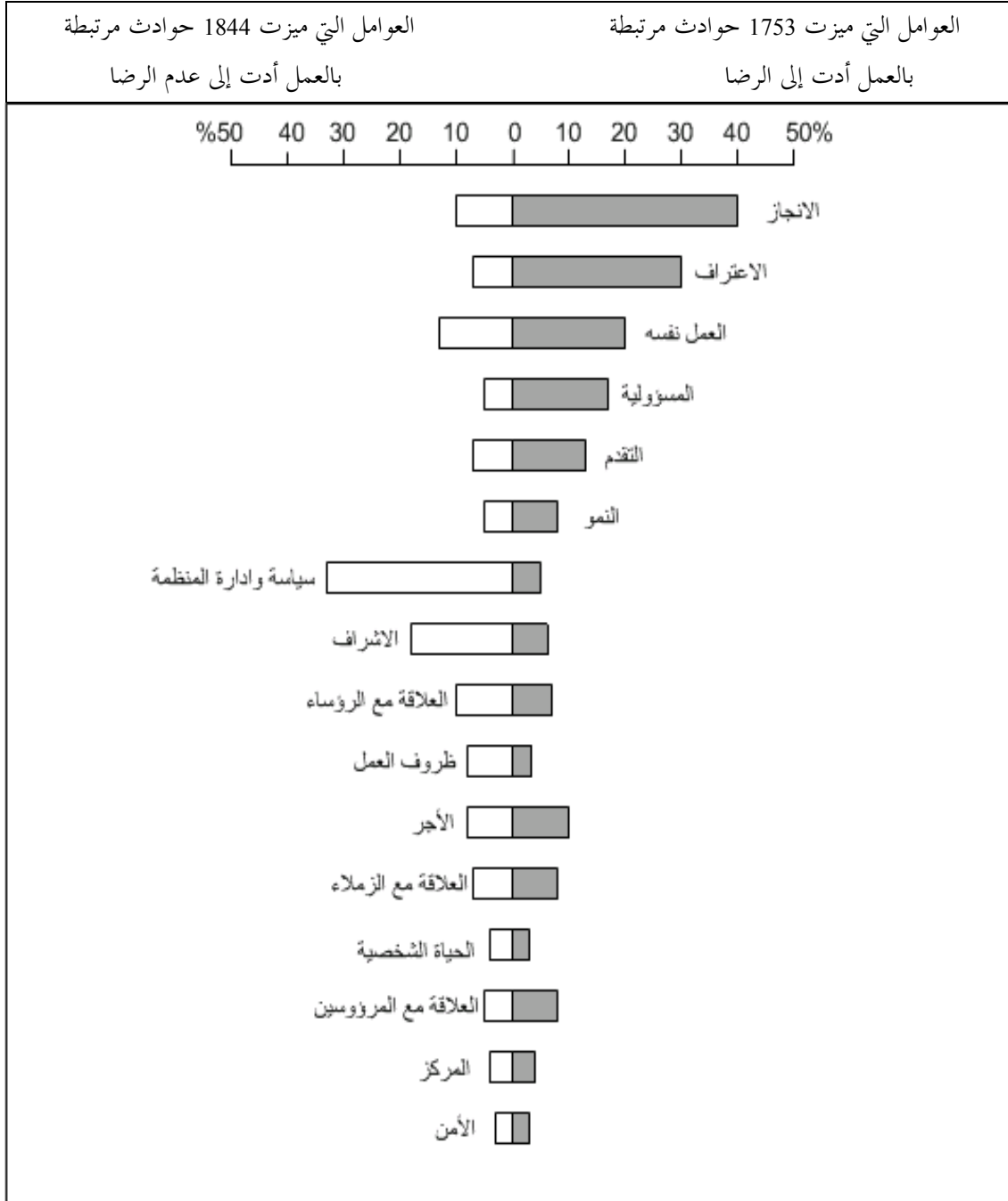
### - أسلوب إثراء العمل Job Enrichment

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكبر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الوظيفة، في حين يعني أسلوب توسيع العمل زيادة التوسع الأفقي فيها، ويفضي أسلوب إثراء العمل بإعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى الوظيفة، ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه لوظيفته، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي تحسين إنتاجيته.

فقد توصل هيرزبرج إلى أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة وعضوية بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أما عوامل عدم الرضا فترتبط عضويا ببيئة العمل، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية هي أن الرضا وعدم الرضا (الاستياء) هما نقيضان، كما وليس من الضروري أن التخلص من العوامل التي تؤثر على الاستياء، قد يخلق انسجاما في العمل، وليس بالضرورة أيضا أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006، ص. ص. 293. 294.

## الشكل رقم 17: العوامل المؤثرة على السلوك حسب نظرية العاملين لهيرزبرج



La Source: Nicole Aubert, **Diriger et Motiver: Art et Pratique du Management**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Édition d'Organisation, 2008, p. 23.

### تقييم النظرية:

- لقد أسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجور وظروف العمل والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت عدة انتقادات أهمها:
  - اعتماد أسلوب الحوادث الحرجة في الحصول على المعلومات والتقليل من أهمية الأجر والمركز وغيره من عوامل الصيانة.
  - هذا إضافة إلى أن النظرية استندت أساساً إلى دراسة عينة من المهندسين والمحاسبين فقط، مما دفع النقاد إلى التساؤل عما إذا كانت هذه العينة المحدودة تسمح بالتعميم على المجموعات المهنية الأخرى.



- ثم أن هيرزبرج قد نظر إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جدا بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الوقائع لكون أن الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

- وأن الدراسة الأصلية استخدمت تقارير العاملين أنفسهم حول أدائهم، وفي معظم الحالات كانوا يتحدثون عن أنشطة ومهام في العمل حدثت لفترة طويلة ولم يقدم هيرزبرج تفسيراً لماذا يجب أن تؤثر العوامل الخارجية والعوامل الذاتية للعمل على الأداء.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها، ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

### المطلب الثالث: نظرية الإنجاز Achievement theory

قدّم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند (David McClelland) من جامعة "هارفارد" سنة 1961، ونظرية ماكلياند من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين إنجازهم عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.<sup>1</sup>

حيث ركز ماكلياند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدم مصطلح "الإنجاز" بمعنى الحاجة والدافع معاً.<sup>2</sup>

وقد توصل ماكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

**1. الحاجة للإنجاز:** يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويجوبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

حيث يتميز ذوا دافع الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماماً عن ذوي الإنجاز المنخفض، وهذه الخصائص هي كالآتي:<sup>3</sup>

1. الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

2. تفضيل المهام التي توفر لهم قدراً كبيراً من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

3. الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.

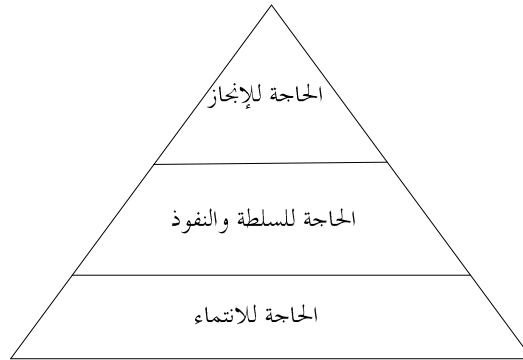
<sup>1</sup> يعقوب حسين نشوان؛ جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004، ص. 20.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص. 127.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص. 146. 147.

4. فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطرًا على مشاعر وحواس وكيان ووجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي منه تمامًا، وإذا نشأت مشاكل يكون دؤوبًا على محاولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله.
5. تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، ليس لذاتها، وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمامهم للعمل بنجاح.

### الشكل رقم 18: هرم الحاجات حسب ماكغلياند



La source: Nicole Aubert, op. cit, p. 20.

- 2. الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولًا من الآخرين. ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء لديهم بالخصائص التالية:
1. يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد.
  2. يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وودية مع الآخرين.
  3. يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتاحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل.
  4. يعطون قيمة كبيرة للصدقة ولمشاعر الآخرين اتجاههم.
- 3. الحاجة للسلطة والنفوذ:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي. ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة أن ينجحوا كمديرين، إذا ما توفرت الشروط الثلاثة التالية:<sup>1</sup>
1. لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة، لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة، وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية.
  2. يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبيًا لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداً مع الآخرين في العمل.
  3. لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات، بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة والنفوذ، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة.

<sup>1</sup> . راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص. 123.

## تقييم النظرية

إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكليلاند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أُعطي لدافع الإنجاز، فيما أنه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناءً على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، فقد حضي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وإن كانت النظرية قيّمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

### المطلب الرابع: نظرية التوقع Expectancy Theory

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964 من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

- 1. التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين الجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.<sup>1</sup>
- 2. الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.<sup>2</sup>
- 3. جاذبية العوائد:** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر؛ فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

<sup>1</sup>. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002، ص. 46.

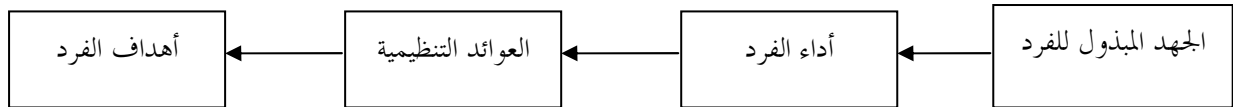
<sup>2</sup>. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص. 97.

إذن فإن نموذج فروم بسيط للفهم وغني من حيث النتائج، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

### الدافعية = التوقع x الوسيلة x المنفعة العوائد

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد)، على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته، ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:

### الشكل رقم 19: نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي؛ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص. 234.

### تقييم النظرية:

خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية، وقد وُجد فعلاً أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد والأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بأن العاملين لن يتم تحفيزهم للقيام بعمل معين إلا إذا: قِيموا المكافآت المتوقعة، اعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضاً أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة. ولكن مع هذا، فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يُصعب اختبارها، وكذلك فإن العاملين نادراً ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع، ويرى Ivancevich وزملاؤه بأنه من الناحية التطبيقية، فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة والمديرين، فهي تنبئ إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار:<sup>2</sup>

- طبيعة العوائد والنتائج والمكافآت التي يفضلها العاملون؛
- الحاجات التي يرغبون في إشباعها؛
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها؛
- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق؛
- ربط العوائد والنتائج المرغوبة بإنجاز الأهداف الأدائية؛
- تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

<sup>1</sup>. Jean Favry, *L'entreprise de la Valeur*, Paris: les Éditions d'Organisation, 2001, p. 185.

<sup>2</sup>. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص. ص. 254. 255.

## المطلب الخامس: نظرية ماك جريجور

لقد صنّف دوغلاس ماك جريجور Douglas McGregor النظريات الأكثر شيوعاً واستخداماً والتي تتعلق بالإنسان ودافعيته إلى نظريتين أساسيتين وهما نظرية "X" التقليدية، ونظرية "Y" الايجابية. حيث تعتبر نظرية ماك جريجور في فلسفة الإدارة تحليلاً مقارناً بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث قدّم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة "X"، والسلوكيين "Y" مفترضا أن لكل سلوك إداري إطاراً فلسفياً يستند إليه المدير.<sup>1</sup>

### أولاً: نظرية X

ترتكز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية:<sup>2</sup>

1. إن الإنسان بطبيعته سلبى ولا يحب العمل.
  2. إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمّل المسؤولية في العمل.
  3. الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
  4. يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل، أي أنه يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل.
  5. تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية في العمل، حيث أنه لا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف.
  6. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- وعلى هذا الأساس اتخذت الإدارة اتجاه العاملين سلوكاً ينسجم مع هذه الافتراضات، وقد كانت مجبرة على إتباع أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب، حيث كان يُعتقد أنه بدون إتباع هذه الأساليب من قبل الإدارة فإن العاملين سيقاومون كل ما يتعلق بالمنظمة ولا يهتمون سوى بأجورهم.
- وقد عارض الكثيرون ممن كتبوا في مجال هذه النظرية، المنطلقات والافتراضات التي بُنيت عليها نظرية "X"، فقد أكدت "ماري باركر فوليت" في كتاباتها على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وأهمية أن يكون العامل في محور خطة المدير وتفكيره، وبيّن "مايو" أن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة إنتاجيته، إذ أوضح أنّ إنتاجية العامل تتزايد طردياً مع فرص مشاركته في وضع القرارات التي تؤثر عليه، إضافة إلى دراسات هاوثورن التي أظهرت أن الحوافز المادية ليست من العوامل الحاسمة في إثارة دافعية العاملين.

<sup>1</sup>. محمود المساد، الإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص. 71.

<sup>2</sup>. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 135.

## ثانياً: نظرية Y

أوجد ماك جريجور بديلاً لنظرية X بافتراضاتها السابقة وأسمائها نظرية Y، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية X ونظرت إلى الفرد نظرة إيجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت إليها نظرية Y في الآتي:<sup>1</sup>

1. إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة، وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكّلت هذا السلوك.

2. القدرة على تحمّل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس.

3. للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معاً، وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم.

4. إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويُفضّل أن يكون قائداً وليس تابعاً.

إن نظرية Y تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة. ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد ماك جريجور على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل، ويؤكد أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا (تحقيق الذات) وبين أهداف المنظمة وذلك بإشراكه في إتخاذ القرارات، وتوسيع الوظيفة، إغناء العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية، ويمكن إبراز افتراضات النظريتين باختصار كما يلي:

### الجدول رقم 02: الاختلاف بين النظريتين X و Y

النظرية Y	النظرية X	
- الإنسان يحب العمل والنشاط.	- الإنسان سلبى ولا يحب العمل.	الأفضلية الطبيعية
- تحقيق الذات.	- الأجر.	التحفيز في العمل
- تفضيل العمل كفريق والتحدي.		
- القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة.	- الخوف من العقاب.	نوع الإدارة
- التوجيه الذاتي.	- تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه.	
- الرقابة الذاتية.		
- الموافقة والتأييد.	- المقاومة للتغيير والتحسين.	القدرة على التغيير
- الحماس.		
- في تطور مستمر.	- محدّد مسبقاً بمرحلة الطفولة.	تصوّر الإنسان
- قوي بسبب وجود إرادة كبيرة للفهم والابتكار.	- محدّد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه.	مقتضى العمل

La Source: Jean Pierre Helfer; Michel Kalika; Jacques Orsoni, **Management: Stratégie et Organisation**, 7ème édition, Paris: Librairie Vuibert, 2008, p. 353.

<sup>1</sup>. محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص. 131.

## المطلب السادس: نظرية الدرر للوجود والانتماء والنمو Alderfer's ERG Theory

طرح ألدرفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابةً للانتقادات التي وُجّهت لنظرية ماسلو، والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاثة مجموعات فقط، وتمثل فيما يلي:

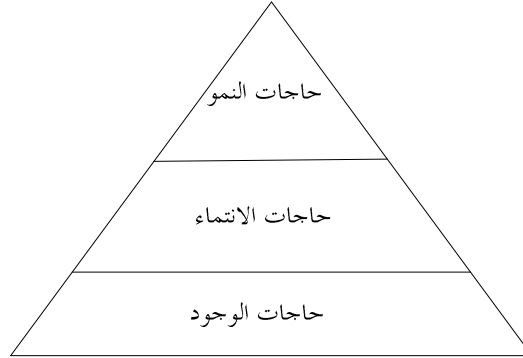
**1. حاجات الوجود Existence Needs:** وتمثل الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، والشرب والنوم، والأجور، وظروف العمل المادية... الخ.

**2. حاجات الانتماء Relatedness Needs:** وتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين، وقد أكد ألدرفر أن حاجات الانتماء يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

**3. حاجات النمو Growth Needs:** وتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 20: سلم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 296.

وحسب نظرية ألدرفر فإن حاجات الفرد قد تكون متعددة ومتداخلة ومتواصلة، وفي حالة ما إذا تعذر على الإنسان أن يحقق الحاجات الأساسية، فإنه يتحفز للعمل لتحقيق الرغبات الثانوية ويكتفي بذلك.<sup>1</sup> ويتفق ألدرفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، وفي أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع للسلوك، ولكن من أوجه الاختلاف بينهما هو أن ألدرفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى، ومن هنا فإن نظرية ألدرفر لا تنطوي على التدرج الهرمي الصارم مثل نظرية ماسلو.

<sup>1</sup>. عمّار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص. 54.

فاستنادا إلى مدخل ألدرفر فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية، ففي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.

### المطلب السابع: نظرية التعزيز Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية العالم سكينر (B.F. Skinner)، وجوهرها هو أن سلوك الإنسان على نحو معين هو أساسا استجابة لمثير خارجي، أي أن السلوك الإنساني تُسببه عوامل أو مثيرات خارجية وأن ما يتحكم بسلوك الفرد هو المدعمات، فالنتيجة التي تأتي مباشرة بعد سلوك معين قد تزيد أو تقلل من احتمال تكرار هذا السلوك.

أي أنه وطبقا لمبادئ ونتائج بحوث نظريات التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة، فإن الفرد إذا ما تعرّض لتجربة سارّة أو تلقى مكافأة على عمل معين فإن احتمال استجابته مرة أخرى سيتعزز أي ارتفاع احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا، بينما إذا نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية أو عقاب للفرد فإنه من المحتمل أن يتجنب هذا السلوك مستقبلا.<sup>1</sup>

واستنادا لنظرية التعزيز أو التدعيم فإن نتائج سلوك الفرد هي التي تؤثر في دافعيته وتحفيزه، وهكذا فإن أسلوب وطريقة وتكرار توزيع العوائد أو الحرمان منها وإتباع العقوبات تؤثر كثيرا في سلوك الفرد، وبذلك فإن نظرية التدعيم تعتمد على منح أو حجب العوائد اعتمادا على سلوك الفرد، أي ربط الحوافز بالسلوك.

إن المعززات التي قد تكون كتاب شكر أو مدح العامل أمام زملائه أو زيادة أجره إذا ما أجاد في أداء معين، تعتبر بمثابة مؤثرات قوية على السلوك، فكل ما يقوم به العاملون من جهد تحدده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معيناً، وقد تكون تلك النتائج في شكل معززات إيجابية (مكافأة، علاوة، مدح) أو معززات سلبية (عقاب) أو تجاهل سوء سلوك المرؤوسين، وتسمى هذه المعززات أساليب الإشراف الإجرائي، ويقترح بعض الباحثين إتباع القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرين:<sup>2</sup>

1. عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.
  2. على المديرين أن يُعلموا العاملين بما عليهم القيام به كي ينالوا تعريزا ما .
  3. على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا فيها.
  4. على المدير ألا يعاقب العامل أمام زملائه.
  5. على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به العامل.
- كما تؤكد النظرية بأنه لتعزز سلوك إيجابي، فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول سلوك معين حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الإيجابية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 297.

<sup>2</sup>. علي عباس؛ عبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، عمان: دار النظم للنشر، 2000، ص. 187.

<sup>3</sup>. رضا صاحب أبو حمد آل علي؛ سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 443.



## المطلب الثامن: نظرية العدالة Equity Theory

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة.

وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف سنوات 1960 الكاتب ستايسي أدامز J.Stacy Adams وجوهرها هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطهم في نفس المنظمة (وحتى في منظمات أخرى).<sup>1</sup>

إن دوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله، فإحساسه بالعدالة يقاس بنسبة مخرجاته إلى مدخلاته، والمخرجات هي أي شيء يُدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل، أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثمارا في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك.<sup>2</sup>

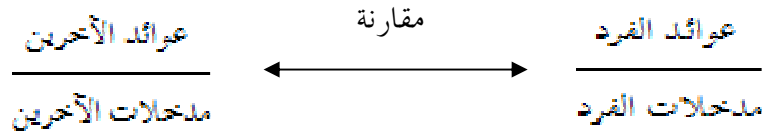
ويمكن توضيحها كما يلي:

### الشكل رقم 21: العناصر الأساسية في نظرية العدالة

مخرجات فردية (مقارنة بمخرجات أخرى)	مدخلات فردية (مقارنة بمدخلات أخرى)
<ul style="list-style-type: none"><li>- الأجر الحقيقي</li><li>- المكافآت الاجتماعية</li><li>- الشعور بالارتياح النفسي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- مجهودات العمل</li><li>- مستوى التعليم</li><li>- الأقدمية</li><li>- الأداء</li><li>- صعوبات العمل</li><li>- مدخلات أخرى</li></ul>

المصدر: عمّار بوحوش، مرجع سابق، ص. 59.

ويمكن تمثيل معادلة العدالة حسب أدامز كالاتي:<sup>3</sup>



1. Alain Chamak; Céline Fromage, **Le Capital Humain**, France: Editions Liaisons, 2006, p. 118.

2. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص. 194.

3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص. 154.

ففي حالة تساوي المعدلين وبالتالي شعور الفرد بأنه يكافأ بعدالة بالقياس إلى الآخرين في المواقف المشابهة، فإن هذا الشعور بالعدالة يؤثر في اتجاهات الفرد نحو العمل.<sup>1</sup>

بينما إذا اقتنع الفرد بأنه يُعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد لديه توتر وباعث يدفعه لتصويب عدم المساواة ومحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة.

إن الوسائل والطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة تلتخص في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 03: وسائل إعادة المساواة

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكبر مما يستحق
- طلب زيادة في الأجر	- طلب زيادة الآخرين
- بذل مجهود أقل	- بذل مجهود أكبر
- إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين	- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به	- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، مرجع سابق، ص. 256.

بعبارة أخرى يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، وإن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة، أو قد يحاول أن يغير الفرد أو الأفراد الذين يقارن نفسه بهم، وإن يئس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كليةً.

### تقييمه نظرية العدالة:

لقد خضعت نظرية العدالة إلى كثير من البحث والدراسة، وقد أيدت نتائج الدراسات توقعات وتنبؤات نظرية العدالة، خاصة في ظل ظروف دفع أقل من اللازم؛ فإذا كان الفرد يشعر بعدم العدالة، ويحصل على أجره على أساس القطعة، فهو يميل إلى تخفيض مدخلاته من خلال خفض جودة إنتاجه، أو بزيادة نواتجه من خلال إنتاج وحدات أكثر. أما إذا كان الفرد يشعر بعدم العدالة، ويحصل على أجره على أساس الساعة، فتتوقع النظرية زيادة في كل من جودة وكمية الإنتاج، وهذا إذا كان الفرد يشعر بأنه يحصل على أجر أكثر مما يستحقه، وخفض جودة وكمية الإنتاج إذا كان الفرد يشعر بأنه يحصل على أجر أقل مما يستحقه، ونشير إلى أن نتائج الدراسات أيدت توقعات النظرية فيما يتعلق بالاستجابات للدفع أقل من اللازم عنه في حالة الاستجابات للدفع أكثر من اللازم.

<sup>1</sup>. عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص. 187.

## المطلب التاسع: نظرية تكوين الهدف Goal- Setting Theory

تنسب هذه النظرية في الدافعية للكاتب ادوين لوك (Edwin A. Locke) الذي قدمها سنة 1968، وقد بنى نظريته على افتراض أن أهداف الفرد وغاياته ونواياه تشكل مصدرا رئيسيا للدافعية، وهي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد، وتوجيه واستمرار هذا السلوك حتى تحقيق الهدف أو الغاية المنشودة. ولقد قدّم لوك عددا من الفروض التي تحوي علاقات بين خصائص الهدف وبين الدافعية والأداء والرضا، ويمكن تلخيص هذه العلاقات في الآتي:<sup>1</sup>

1. عندما يكون للفرد هدفا يود تحقيقه، فإن هذا الهدف يعمل كعنصر محرك لدافعيته لبذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف.
2. تتأثر الدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف، فالتعبير عن أهداف الأداء مثلا بعدد من وحدات الإنتاج، أو معدل إنتاج معين يمكن قياسه، أو بعدد من وحدات المبيعات، يعتبر أكثر تأثيرا على تحريك الدافعية نحو الهدف، عن التعبير عنه في صورة عامة غامضة.
3. كلما زادت صعوبة الهدف، كلما كان أكثر إثارة للدافعية. مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، فالهدف الصعب حسب لوك يمثل تحديا لطاقت الفرد، ويستثير حماسه ويخرجه من حالة الملل المرتبطة بالأهداف السهلة التحقيق.
4. كلما زادت قيمة الهدف وجاذبيته لدى الفرد كلما زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف، وتزداد جاذبية وقيمة الهدف بتقابله مع تفضيلات الفرد ورغباته، ومع ارتباطه بإشباعاته وحاجاته.
5. يزداد الأثر الدافعي للهدف بزيادة قبول الفرد له، وطبعي أن هذا القبول يزيد بمقدار القيمة المرتبطة بالهدف، لكنه يتأثر فضلا عن هذا بعاملين إضافيين هما درجة صعوبة الهدف، ودرجة مشاركة الفرد في وضع هذا الهدف.
6. تؤثر المعلومات المرتدة أي المعرفة عن مستوى الإنجاز السابق على الدافعية عندما تكون هذه المعلومات وافية وصحيحة، وعندما تُقدّم في إطار عملية وضع وتكوين الهدف.
7. يرى لوك أن الحوافز النقدية المرتبطة بالإنجاز ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على الدافعية والأداء.
8. تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول، ومستوى الأداء أو الإنجاز المتحقق، فكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا.

## التطبيق الإداري لنظرية تكوين الهدف:

تتفق نظرية تكوين الهدف مع نظام الإدارة بالأهداف، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو التطبيق العملي والفعلي لنظرية تكوين الهدف، ووفقا لنظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف حسب إمكانيات المنظمة وبمشاركة العاملين الذين يقومون بتحقيقها، ثم تحدد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيقها، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل عامل يحصل على الحوافز وفقا لما

<sup>1</sup>. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997، ص. 86-88.

حققه من أداء، ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد بنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي وقع فيها حتى يعالجها في المستقبل.

ويتطلب نظام الإدارة بالأهداف، ومن ثم تطبيق نظرية تكوين الهدف في مجال العمل من المديرين الاهتمام ببعض الجوانب، منها:

- الاهتمام بتحديد الأهداف بصورة واضحة غير غامضة؛
- تنمية مهارات العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف العمل الخاصة بهم؛
- تنمية أنظمة حوافز على أساس الاستحقاق بدلا من أساس الأقدمية؛
- تنمية أنظمة لقياس وتقييم الأداء بطرق أكثر موضوعية، تقيس الأداء الفعلي بصورة كمية مثل كمية الوحدات.

### المطلب العاشر: نظرية Z

تعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر امتدادا لنظرية Y؛ ففي كتابه المنشور سنة 1981، الذي أبرز فيه المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حضيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي، اقترح عالم الإدارة الياباني وليام أوشي (William Ouchi) على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل.<sup>1</sup> فقد لاحظ أوشي أن الإنتاجية في اليابان قد زادت بمعدل أربعة أضعاف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، والأخطر من ذلك أنه لاحظ أن الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية تتحسن ولكن بشكل أكثر بطئا عنه في أي بلد أوروبي، حيث أنه يرى أن علاج مشكلة الإنتاجية لا يكمن في السياسات النقدية ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، ولا من خلال مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، فالعامل الأمريكي يبذل جهدا لا يقل عن مثيله الياباني، ولكن حل مشكلة الإنتاجية يكمن في إدارة العنصر البشري بطريقة ينتج عنها نوع من التآلف والمحبة بينهم بحيث يمكنهم العمل معا بكفاءة أكبر.<sup>2</sup>

وفيما يلي نعرض أبرز السمات العامة التي تتصف بها المنظمة اليابانية التي تتبنى أسلوبها الإداري المتميز:<sup>3</sup>

1. **الصفة العشائرية:** حيث يسعى أسلوب الإدارة الياباني إلى زرع حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين اتجاه المنظمة من خلال العمل الجماعي والتعاون والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية.
2. **الألفة والمودة:** حيث يقوم أسلوب الإدارة اليابانية على مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالعامل، ونمو الثقة المتبادلة والعلاقات الوثيقة التي تعزز أواصر الألفة والمودة وتوجد الانضباط والتعاون.
3. **الثقة:** فحسب الإدارة اليابانية، الإنتاجية والثقة أمرين متلازمين ومرتبطين ارتباطا طرديا ببعضهما البعض.
4. **المصلحة العامة:** أي نظرة العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية.

<sup>1</sup>. عمار بوحوش، مرجع سابق، ص. 45.

<sup>2</sup>. عبد العزيز مصطفى أبو نيرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2001، ص. 10.

<sup>3</sup>. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص. 76-78.

5. **العدالة:** فالعدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المنظمة اليابانية وذلك من حيث المعاملة وأسس منح المكافآت.

6. **المحافظة والخوف على ممتلكات المنظمة:** وذلك باعتبارها مصدر رزقهم وعيشهم، فاستمراريتها ونجاحها يعني نجاحهم.

وهناك عدد من السمات الوظيفية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين يؤكد ضرورتها أسلوب الإدارة الياباني وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. **وظيفة مدى الحياة:** يبقى العامل الياباني في منظمته لحين بلوغه سن الخامسة والخمسين، وهي سن التقاعد مما يوفر الاستقرار الوظيفي له ويعزز انتمائه للمنظمة، وعند تقاعده تُدفع له مكافأة نهاية الخدمة ويُرسَل عادة للعمل في إحدى المنظمات الصغيرة بدوام جزئي يمكنه من العيش بكرامة وطمأنينة.

2. **التقييم والترقية البطيئان:** في المنظمة اليابانية لا يتم تقييم أداء العامل إلا بعد مضي فترة عشر سنوات على تعيينه، حيث يتم استعراض إنجازاته خلال هذه الفترة وعلى ضوء جهده يحصل على الترقية، وإن تَأَخَّرَ حصول الفرد على الترقية في البداية، إلا أنه سيبدل المزيد من الجهود وتحمل المسؤوليات رغم أن العائد سيعود على رؤسائه، غير أنه سيكون في موضعهم وسيحصل هو الآخر على عائد مثلهم في المستقبل.

3. **التقاعد المبكر:** سن التقاعد في المنظمة اليابانية مبكر نسبياً، ويعود السبب في ذلك إلى إفساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية.

4. **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** تهتم منظمات الأعمال اليابانية بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين فيها، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالتنقل بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد كي يصبح لدى كل واحد منهم خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، وهذا يعزز تعاونه وتقديره لعمل الآخرين من زملائه وتعويضهم في حالة الإجازة أو الغياب، فالإدارة اليابانية رغم اهتمامها بمبدأ التخصص إلا أنها تؤمن بالتخصص العريض وليس بتجزئة التخصص كما هو الحال بالنسبة لأسلوب الإدارة الغربي.

ولمعالجة مشكلة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية قام أوشي بوضع النظرية Z التي تُعمِّم قدر الإمكان الطريقة اليابانية في الإدارة (J) ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان، فأهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل متعاونة ومتجانسة، ووجود ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها.

<sup>1</sup>. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سابق، ص. ص. 80-82.

وبإيجاز، فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي:

1. تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
2. قيام المنظمة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على ذلك.
3. تدعيم المبادرات غير الرسمية، مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
5. الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته.
6. اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

### المبحث الرابع: نظام الحوافز: المبادئ، المكونات ومراحل التصميم

سبق وذكرنا أن الحوافز هي مؤثرات خارجية تجذب الفرد لانتهاج سلوك أو تصرف ما وتمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغباته، أو خلق احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها، وبالتالي تصيبه بعدم التوازن وتنشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز، ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم، وبالتالي ربط الحافز بالعمل عنصر أساسي لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة، أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع.

### المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز

يُبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
2. المساواة والعدالة، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيبًا متساويًا من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.
3. تمييز الأداء، حيث يُعدّ من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
4. القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يُقدّمون أفكارًا وحلولًا إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.
6. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغبتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص. 132.

ففي سعيها لرسم برامج الحوافز في المنظمة، تعمل إدارة الموارد البشرية على التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة.

ويتم التعرف عليها بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يتعلق مثلاً بسياسة الأجور ونظم ولوائح العمل، ساعات العمل وفترات الراحة.

وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الأفكار، كما قد تستخدم صناديق الشكاوى والاقتراحات كوسيلة يُعبّرون بها عن آرائهم، وقد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين.

وهناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة الموارد البشرية أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات منها:

- معدلات الغياب ودوران العمل؛

- معدلات الإنتاجية؛

- معدلات الحوادث والإصابات؛

- مستويات جودة الإنتاج؛

- معدلات الشكاوى والمنازعات.

مع الإشارة إلى أن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجة عن إرادة الأفراد ولكنها قد تخفي في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية، ومن هنا تبرز أهمية دراسة رغبات العاملين وتحليل حالتهم المعنوية.

والخطوة التالية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين وبناءً على هذه النتائج تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أنواع الحوافز التي تتلاءم مع تلك الرغبات، ونشير إلى أنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية.

## المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية، والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام

الحوافز وهي:

**1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

**2. نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**3. نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

**4. وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدّد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

**5. النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

أما تنفيذ نظام الحوافز فإنه يتطلب عدة عناصر وهي:

**1. القواعد:** والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة، ومن هذه القواعد ما يلي:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة؛

- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والعاملين؛

- تحديد نصيب العاملين من الحوافز.

**2. النماذج:** وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.

**3. الإجراءات:** وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للعاملين.



## شروط فعالية نظام الحوافز

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

1. البساطة: بمعنى أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.
  2. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد أن يحدّد مسار الحوافز بحيث تؤدي هذه الحوافز إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
  3. أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.
  4. تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه المنظمة الحوافز وخاصة المادية منها التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
  5. ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً وضمان الوفاء بالتزاماتها التي تقررهما.
  6. العدالة والمساواة: حيث يجب أن تناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، فعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى الشعور بالإستياء.
  7. ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر العاملون بأن جهودهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
  8. أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
  9. السيطرة: وتعني وجود سيطرة كاملة من العاملين على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والمواد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على أدائهم، وأن يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.
  10. المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
  11. مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية.
- إذن فإن نظام الحوافز ماهو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... الخ)، وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات)، ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء.

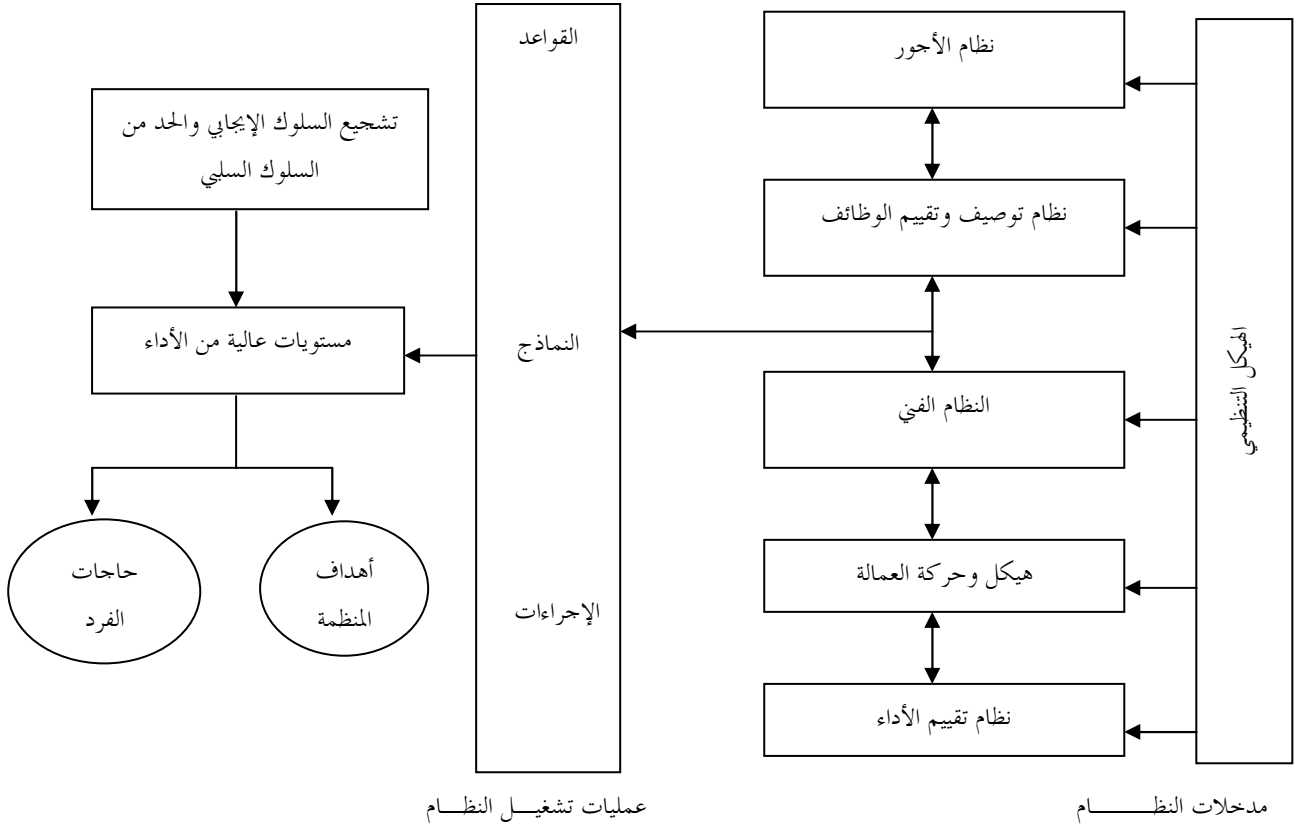
<sup>1</sup>. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص. 163. 164.

ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم 22: المكونات الأساسية لنظام الحوافز

متطلبات تنفيذ نظام الحوافز

متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز



عمليات تشغيل النظام

مدخلات النظام

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 488.

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافاً خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 102. 103.

**2. دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
- تحديد كمية العمل وجودته.

**3. تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

### **كيفية تحديد ميزانية الحوافز:**

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:<sup>1</sup>

- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وذلك وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجر، ومدى كفاية الأجر، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر.
- ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير (مثلاً 5% من المبيعات)، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص. 371. 372.

4. **وضع إجراءات النظام:** وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:<sup>1</sup>

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين)؛

- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين؛

- توقيت تقديم الحوافز: فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدّم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي؛

- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدّد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛

- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

### **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز**

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.<sup>2</sup>

#### **1. على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف إدارات المنظمات في الدولة.

- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

2. **على مستوى المنظمة:** تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية :

- الوضع الاقتصادي للمنظمة؛

- الوضع العام للعمالة؛

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز؛

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق، ص. 372. 373.

<sup>2</sup>. عادل جودة، مرجع سابق، ص. 17. 18.

- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات؛

- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

كما أنّ الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله واندفاعه من أجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.

إنه من الممكن زيادة فعالية استخدام أنظمة الحوافز من خلال وضع برنامج إداري شامل يستهدف الاستفادة من جهود العاملين من خلال زيادة التزامهم باتجاه المنظمة، وفي نفس الوقت تحقيق الإنضباط الذاتي لديهم وأخيرا زيادة الرغبة لديهم في أداء وظائفهم بشكل جيد، إلا أن أنظمة الحوافز قد تفشل لعدة أسباب، نذكر من بينها مايلي:<sup>1</sup>

1. الأجر المحفز لا يُعدّ بديلا للإدارة الجيدة: فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه لا تؤدي بالضرورة إلى تحفيزه على بذل المزيد من الجهد، وذلك لعوامل أخرى تُعتبر الإدارة هي المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافؤون عليه، فلو أن الحافز سيمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3. إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس هيرزبرج إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، لذلك اقترح تقديم المنظمة مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح في وظيفته.

4. إن المكافآت قد تؤثر سلبا على العلاقات بين العاملين، ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

5. إن العاملين يرغبون في الحصول على الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

إن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل، باختصار إن نظام الحوافز يتوقع له النجاح إذا حظي بدعم وتأييد الإدارة، وفي نفس الوقت لقي قبول واهتمام العاملين، بالإضافة إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مدعمة تؤكد على فرق العمل والثقة في التعامل ووجود نظام للاتصال في الاتجاهين.

<sup>1</sup>. جاري ديسلر، مرجع سابق، ص. ص. 444. 445.

## خلاصة:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحميس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المدخلات الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجذبها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز.

وقد فرقنا بينها وبين الدوافع، فهذه الأخيرة تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه لیسلك سلوكا معينا، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يسهل له رسم غاياته وأهدافه ويسر له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين.

وقد تطرقنا إلى التطور التاريخي للحوافز بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى المدرسة المعاصرة، كما تعرفنا على أهمية التحفيز وأهدافه، فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمّاً ونوعاً ورفع قدرتها التنافسية، نجد أن للحوافز خاصة المادية منها أثراً كبيراً في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله، كما تؤدي الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفضيل الاستمرار في العمل بالمنظمة والتفاني في خدمتها.

كما رأينا أن هناك العديد من التقسيمات والتصنيفات لأنواع الحوافز حيث تصنف حسب معيار طبيعة الحافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وتصنف حسب المستفيد منها إلى حوافز فردية وأخرى جماعية، كما تصنف حسب أثرها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية، وأخيراً تعرفنا على الحوافز المتمثلة في الخدمات الاجتماعية ومنها: التأمين الصحي، التأمين على الحياة، التأمين ضد العجز وتقديم مختلف الخدمات.

ثم تعرفنا في المبحث الثالث على أهم نظريات الحوافز من خلال أصحاب هذه النظريات، مبادئها، تصنيفها للحاجات الإنسانية ودوافع العاملين ثم الانتقادات الموجهة لها.

وفي المبحث الأخير تعرضنا إلى مبادئ نظام الحوافز، ثم المكونات الأساسية له من مدخلات، عمليات تشغيل ومخرجات، ثم تعرفنا على شروط فعالية نظام الحوافز ورأينا أن تصميم النظام يمر بمراحل متتابعة تتصف بالمرونة، ثم وصلنا إلى العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز والتي تكون ضمن إطار المنظمة الواحدة ومنها ماهو خاص بالسياسة العامة للدولة.

إن الحوافز يمكن أن تلعب دوراً هاماً من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تسهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

## الفصل الثالث:

# دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية

#### تلخيص:

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القاعدة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في العديد من الدول، وقد أولت العديد منها خاصةً المتقدمة، اهتماما كبيرا بهذه المؤسسات من خلال توفير المناخ الاقتصادي الملائم لنشأتها وتطورها، وفي سبيل ذلك عمدت إلى الحد من العراقيل التي تعاني منها مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة. وبالنسبة للاقتصاد الوطني، فقد عرف تغيرات جذرية من الاقتصاد الموجه مركزيا إلى الاقتصاد الحر، نتيجة للضغوط الخارجية والتحويلات الاقتصادية العالمية، وقد أدركت الهيئات الحكومية الأهمية الكبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم هذا التوجه الاقتصادي الحر، والتي ترجمت في إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سنة 1993.

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لتغيرات البحث، ومحاولة الخروج منها ببعض الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات. وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضمن تعريف وأهمية هذه المؤسسات ومعوقات تطويرها ثم مكانتها في الاقتصاد الجزائري، ونتعرف من خلال المبحث الثاني على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والذي يضم مناهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الوسائل الإحصائية المستخدمة ومبررات اختيار المؤسسة والمجال الزمني للدراسة، وتتطرق في المبحث الثالث إلى تعريف المؤسسة المختارة لإجراء هذه الدراسة، لتتعرف في المبحث الرابع على طريقة تحديد عينة الدراسة وخصائص أفراد العينة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث والدراسات السابقة ونحاول في الأخير تقديم بعض الاقتراحات.



## المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل دول العالم كافة والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية، وكذا الباحثين في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية، حيث أن أهميتها تنبع من قدرتها على تحقيق عدد من الأهداف ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي لاسيما التخفيف من مشكلة البطالة وخلق فرص عمل أكثر وفرة، تحقيق التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المناطق وتقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن، ومساهمتها في إعادة التوزيع السكاني وخلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق النائية، إضافة إلى إسهامها في تنمية الصادرات وقدرتها على الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار وتيسير تعبئة رؤوس الأموال الوطنية.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تحديد تعريف أو مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى باختلاف إمكانياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة في البلدان المتقدمة على سبيل المثال قد تعتبر كبيرة في بعض دول العالم الثالث، حيث أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم دقيق وشامل لها ومتفق عليه من طرف المهتمين بهذا المجال رغم المحاولات العديدة لتوحيد مفهومها، وترجع هذه الصعوبة إلى مجموعة من العوامل أهمها:

- اختلاف مستوى النمو الاقتصادي بين الدول، حيث أن عدم تكافؤ مستوى تطور قوى الإنتاج واختلاف معدلات النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي بين اقتصاديات الدول يؤدي إلى اختلاف النظرة حول حجم وتصنيف المؤسسات<sup>1</sup>، إضافة إلى تنوع واختلاف فروع النشاط الاقتصادي حيث يتضمن كل نشاط مهما كان نوعه مجموعة من الفروع الاقتصادية، وعلى أساس اختلاف فروع النشاط هذه يختلف تصنيف وحجم المؤسسات<sup>2</sup>.

- العوامل التقنية، وتمثل في مستوى اندماج المؤسسات ذاتها، فكلما كانت المؤسسات في بلد ما أكثر اندماجا فإن حجمها يتجه نحو الكبر والتوسع، بينما عندما تتم تجزئة عملية الإنتاج على عدد من المؤسسات المستقلة أو المتكاملة فيما بينها فإن هذا سيؤدي إلى ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- العوامل السياسية، وتمثل في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه لغرض توجيهه ودعمه وترقيته، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. كمال دمدوم، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 2، الجزائر، 2000، ص. 185.

<sup>2</sup>. عثمان لخلف، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص. 5.

<sup>3</sup>. رايح خوني؛ رقية حساني، "أفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف: أيام 25-28 ماي 2003، ص. 895.

أي أن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتحدد بشكل رسمي وقانوني في إطار السياسة التنموية للبلد، والدور المرتقب من هذه المؤسسات التي تعتبر أهميتها ناتجة أساساً من خصائصها التي تجعلها أكثر قدرة وسرعة على التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، إضافة إلى سهولة إنشائها وفعاليتها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

إن اختيار تعريف محدد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعتبر أمراً معقداً، وذلك نظراً لوجود عدد من المعايير التي يمكن التمييز على أساسها بين المؤسسات، فهناك من يعتمد المعايير الكمية التي تُصنّف بدورها إلى مؤشرات كمية بسيطة مثل: عدد العمال، قيمة المبيعات، حجم رأس المال المستثمر، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة... الخ، ومؤشرات كمية مركبة تربط بين أكثر من مؤشرين، كرأس المال وعدد العمال ونسبة المبيعات أو إجمالي المبيعات السنوية، ومن أكثر المعايير شيوعاً ما يلي:<sup>1</sup>

1. عدد العاملين، ويمثل أبسط المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأكثرها شيوعاً لسهولة القياس والمقارنة في الإحصاءات، غير أن من عيوب هذا التعريف اختلافه من دولة لأخرى، فضلاً عن أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.

2. حجم الاستثمار، حيث يعتبر حجم الاستثمار (رأس المال المستثمر) أحد المعايير الأساسية والشائعة في تحديد حجم المؤسسة لأنه يمثل عنصراً هاماً في تحديد طاقتها الإنتاجية، ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر.

3. قيمة المبيعات السنوية، حيث تعتبر قيمة المبيعات من معايير تصنيف المؤسسات، وتُعدُّ مقياساً صادقاً لحجم نشاطها وقدرتها التنافسية.

وهناك مجموعة أخرى من المعايير تسمى المعايير النوعية، نذكر من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

1. الاستقلالية، ويقصد بها استقلالية إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعادة ما يكون المدير هو المالك، كما قد يكون العمال من عائلة واحدة.

2. تكون العمليات في منطقة جغرافية محددة، عدا العمليات التسويقية.

3. يكون حجم المؤسسة صغيراً نسبياً في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنة مع المؤسسات الأخرى في المجال الصناعي نفسه.

4. التكنولوجيا المستعملة، فمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تقنيات تكنولوجية بسيطة وغير معقدة ودرجة منخفضة من الميكنة.

5. استمرارية العمل في الوحدات طيلة أيام السنة فلا يكون العمل موسمياً ومتقطعاً.

6. الاعتماد على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال.

<sup>1</sup>. نوزاد عبد الرحمن الهيني، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، مجلة المال والصناعة، العدد 24، الكويت، 2006، ص. ص. 11. 12.

<sup>2</sup>. فايز النجار؛ عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص. ص. 63. 64.

إن الاعتماد على المعايير الكمية لوحدها لا يُعطي صورة حقيقية عن وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا يُبرز خصائصها، فهذه المعايير لا تكشف عن طبيعة التنظيم الداخلي للعمل في المؤسسة ولا العلاقة التي تربط بين العاملين والمسيرين، ولا علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي والسوق، وعلى أساس هذه النقائص كان لابد من إدراج المعايير النوعية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مع الإشارة إلى أن معيار عدد العاملين في المؤسسة هو الأكثر انتشاراً واستخداماً على المستوى العالمي، وذلك لسهولة التعامل، وثباته لفترة من الزمن. بعد التطرق إلى أهم المعايير التي تستخدم في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنتعرض فيما يلي لأهم التعاريف المعتمدة لهذه المؤسسات في بعض دول العالم، وكذلك عند بعض المنظمات الدولية.

## 1. الولايات المتحدة الأمريكية

يحدّد القانون الخاص بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية مفهومها على أنها: "مقاوله مستقلة يسهر على تسييرها أشخاص ذاتيين ولا يكون لها مركز صدارة في القطاع الذي تشتغل به، وتضم أقل من 500 منصب شغل".<sup>1</sup>

وحسب التعريف الذي وضعته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية CED الذي ضم العديد من الخصائص، فإن المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين على الأقل مما يلي:<sup>2</sup>

1. استقلال الإدارة، فالمديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة.
2. رأس المال، حيث يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك.
3. العمل في منطقة محلية، حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
4. حجم المشروع صغير نسبياً بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها هذا المشروع.

## 2. بريطانيا

عرّف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:<sup>3</sup>

1. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
2. حجم رأسمال مستثمر لا يزيد عن 65,6 مليون دولار أمريكي.
3. عدد من العمال والموظفين لا يزيد عن 250 عاملاً.

<sup>1</sup> عبد القادر عطوي؛ سمراء دومي، "التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 273.

<sup>2</sup> هاله محمد لبيب عنيه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص. 15. 16.

<sup>3</sup> نبيل حواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص. 25.

### 3. اليابان

إيماناً من الحكومة اليابانية بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصدرت عام 1963 القانون الأساسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة رقم 154 الذي تم تعديله في 03 ديسمبر 1999 لتحقيق الاستقرار والحماية لها، ويهدف هذا القانون إلى تشجيع نمو وتطوير هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين فيها، وتقديم التسهيلات الإدارية لها، وتحسين المناخ الذي تعمل في ظلّه. وقد كانت أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد لها، فقد نص القانون المسمى بالقانون الأساسي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprise Basic Law) والذي يعتبر بمثابة دستور لها على ضرورة القضاء على كافة العقبات والحوجز التي تواجهها ومحاولة تذليلها، حيث أن أول ما تضمنه القانون الأساسي هو تعريفها، وذلك كما يلي:

#### الجدول رقم 04: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

القطاع	رأس المال (مليون ين)	عدد العاملين
الصناعة والقطاعات الأخرى	300 أو أقل	300 عامل أو أقل
البيع بالجملة	100 أو أقل	100 عامل أو أقل
البيع بالتجزئة	50 أو أقل	50 عامل أو أقل
الخدمات	50 أو أقل	100 عامل أو أقل

المصدر: جابر بزطوح، "السوق المالية الثانية وسيلة التمويل الأمثل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2005، ص. 11.

### 4. تعريف الإتحاد الأوروبي

نظراً لعدم توفر تعريف دولي موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي صعب بدوره القيام بالدراسات على مستوى المقارنة الدولية ما بين مختلف الاقتصاديات في العالم، ظهرت مبادرات لوضع تعريف موحد معترف به إقليمياً ودولياً، ومن بين التكتلات الاقتصادية التي عملت على توحيد التعريف نجد محاولة الإتحاد الأوروبي التي وضعت تعريفاً يلائم خصائص البنية الاقتصادية لكل الدول الأعضاء.

**أ. حسب توصية الإتحاد الأوروبي لسنة 1996:** حسب هذه التوصية فقد تم صياغة تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف الدول الأعضاء في الإتحاد\*، وقد تم اعتماده ابتداءً من تاريخ 1997/01/01، ويمكن تلخيصه من خلال الجدول التالي:

\* الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي لسنة 1996 هي: بلجيكا، الدانمارك، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا، اليونان، أيرلندا، إيطاليا، لكسمبورغ، هولندا، البرتغال، إسبانيا، السويد، فنلندا، النمسا.

## الجدول رقم 05: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي

لسنة 1996

المعيار	الحد الأقصى للعمال	الحد الأقصى لرقم الأعمال (مليون أورو)	الحد الأقصى للميزانية السنوية (مليون أورو)
مصغرة	9	-	-
صغيرة	49	7	5
متوسطة	249	40	27

المصدر: عثمان لخلف، مرجع سابق، ص. 12.

إضافة إلى المعايير الكمية الثلاثة السابقة (عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الميزانية) يجب مراعاة توفر معيار نوعي وهو مبدأ الاستقلالية حتى تكون المؤسسة صغيرة أو متوسطة؛ أي ألا تزيد مساهمة شخص آخر في رأسمال المؤسسة عن 25 % كحد أقصى<sup>1</sup>.

أي أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة يقل عدد أفرادها عن 250 أجيوا، ورقم أعمالها عن 40 مليون أورو، ومجموع الميزانية عن 27 مليون أورو، إضافة إلى عدم تجاوز نسبة الملكية فيها من قبل مؤسسات أخرى 25 % ضمانا لتركيز سلطة القرار في يد مديرها المالك<sup>2</sup>.

لكن مع التحضير لانضمام (10) دول أخرى للإتحاد الأوروبي سنة 2004\*، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تغيير البنية الاقتصادية للدول الأعضاء، تطلب الأمر إعادة النظر في التعريف السابق والتفكير في وضع تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلائم الوضعية الاقتصادية المستجدة.

**ب. حسب توصية الإتحاد الأوروبي لسنة 2003:** في إطار هذه التوصية تم تغيير في معياري رقم الأعمال ومجموع الميزانية (معايير كمية نقدية)، مع ثبات حدود المعيارين الآخرين، وهذا ما يدل على عدم ثبات المعايير النقدية وتغيرها تبعا للظروف والعوامل الاقتصادية، حيث أصبح التعريف الجديد الذي تم اعتماده ابتداءً من تاريخ 2005/01/01 كما يلخصه الجدول التالي:

<sup>1</sup> إسماعيل شعبان، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 64.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، "المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات إتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص. 213.

\* الدول الحديثة العضوية في الإتحاد الأوروبي لسنة 2004 هي: تشيكيا، إستونيا، قبرص، المجر، مالطا، بولندا، لتفيا، لتوانيا، سلوفينيا، سلوفاكيا.

## الجدول رقم 06: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي

لسنة 2003

مقياس الاستقلالية	الحد الأقصى لمجموع الميزانية السنوية (مليون أورو)	الحد الأقصى لرقم الأعمال السنوي (مليون أورو)	عدد العمال	المعيار الحجم
ضرورة توفر مبدأ	لا تتجاوز 2	لا تتجاوز 2	9 - 1	مؤسسة مصغرة
الاستقلالية في	لا تتجاوز 10	لا تتجاوز 10	49 - 10	مؤسسة صغيرة
التسيير	لا تتجاوز 43	لا يتجاوز 50	249 - 50	مؤسسة متوسطة

La source: Recommandation n° 2003/361/CE de la commission des communautés européennes du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises.

بمقارنة التعريفين السابقين للإتحاد الأوروبي، نلاحظ أن المستويات المعتمدة لتصنيف المؤسسات حسب

الحجم قد تغيرت من معيار لآخر، حيث أن رقم الأعمال قد ارتفع سنة 2003 مقارنة بسنة 1996 من 40 مليون € إلى 50 مليون €، ونفس الملاحظة بالنسبة لمجموع الميزانية السنوية فقد أصبح الحد الأقصى 43 مليون € بعد أن كان 27 مليون € سنة 1996، في حين يلاحظ ثبات معيار عدد العمال في كل منهما، أي عدم وجود تغيير في مستوى الحد الأقصى لعدد العاملين المطلوب في أي مؤسسة من هذا الحجم والذي حدد بـ 249 عامل.

### 5. تعريف دول جنوب شرق آسيا

من خلال الدراسة التي تمت عن القطاع الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول العالم الثالث لقارة آسيا، والتي مست دول جنوب شرق آسيا، استخدم كلا من Bruch et Hiemenz معيار عدد العمال في تصنيفهما للمؤسسات حسب الحجم في إطار الدراسة التي أجراها إتحاد شعوب بلاد جنوب شرق آسيا (Association of Southeast Asian Nations) حيث جاء التصنيف كما يلخصه الجدول التالي:

### الجدول رقم 07: تعريف بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدد العمال	نوع المؤسسات
من 1 إلى 10 عمال	مؤسسات عائلية وحرفية
من 11 إلى 49 عامل	مؤسسات صغيرة
من 50 إلى 100 عامل	مؤسسات متوسطة
أكثر من 100 عامل	مؤسسات كبيرة

المصدر: محمد الصالح زويته، "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص. 6.

كما تم الاعتماد على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الأشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف نوعا من تقسيم العمل وبيعت المالك عن وظيفة الإنتاج ليهتم أكثر بالتسيير.

## 6. تعريف الأمم المتحدة

اعتمدت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للمشروعات الصغيرة في الدول النامية على معيار اليد العاملة (عدد العمال) في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن:<sup>1</sup>

- المؤسسة الصغيرة هي التي تشغل ما بين 15-19 عامل؛
- المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل ما بين 20-99 عامل؛
- في حين المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 100 عامل.

ما يلاحظ من هذا التعريف أن الأمم المتحدة حاولت تحديد سقف عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية على أساس 100 عامل، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار خصائص ومميزات اقتصاديات هذه الدول بصفة عامة.

## 7. تعريف منظمة العمل الدولية

المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفق هذه المنظمة هي: "تلك المنشآت الإنتاجية والحرفية التي لا تتميز بالتخصص بالإدارة ويديرها مالكها ويصل عدد العاملين فيها إلى 250 عاملاً".<sup>2</sup>

## 8. تعريف البنك الدولي

حسب دراسة البنك الدولي لعام 1987 فقد حددت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "تلك التي تستخدم أقل من 50 عاملاً في الدول النامية وأقل من 500 عامل في الدول المتقدمة".<sup>3</sup>

## 9. الجزائر

لقد كانت أولى المحاولات للتأكيد على أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي التسعينيات تم إعطاء القطاع الخاص أهمية قصوى وخاصة مع الانفتاح الاقتصادي، وانعكس ذلك على وضعيتها خاصة مع إنشاء وزارة تهتم بشؤونها وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سنة 1993، ثم تزايد الاهتمام بهذا القطاع في السنوات الأخيرة ويظهر ذلك من خلال إصدار أكثر من 41 نص قانوني لترقية وإنشاء المؤسسات والهيئات الداعمة والممولة لهذه المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد عبد الحليم عمر، "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام: 25 - 28 ماي 2003، ص. 359.

<sup>2</sup> هياجميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008، ص. 35.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص. 88.

وفي هذا الإطار قدمت الوزارة تعريفا لهذه المؤسسات يُعدُّ الأحدث في الجزائر والمتضمَّن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والذي يُعدُّ مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات.

وقد جاء في المادة الرابعة من هذا القانون تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>  
تُعرَّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات وتتوفر فيها الشروط التالية:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج؛

- تستوفي معيار الاستقلالية.

وقد جاء في المادة الخامسة تعريف المؤسسة المتوسطة بشكل مفصّل إذ تُعرَّف بأنها:

"مؤسسة تُشغّل من 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 200 مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و500 مليون دينار جزائري".<sup>2</sup>

أما في المادة السادسة من نفس القانون فقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة كما يلي:

"تُعرَّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تُشغّل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار".<sup>3</sup>

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة والواردة في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاعتماد على عدد العمال أي المعيار العددي، وعلى رأس المال أي المعيار المالي، لإيجاد الحدود بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

ويمكن تلخيص التعاريف السابقة من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم 08: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

معيار الاستقلالية في التسيير	مجموع الحصيلة السنوية	رقم الأعمال السنوي	عدد العمال	المعايير الحجم
ضرورة توفر شرط	لا يتجاوز 10 مليون دج	أقل من 20 مليون دج	1-9	مؤسسة مصغرة
الاستقلالية في التسيير.	لا يتجاوز 100 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون	10-49	مؤسسة صغيرة
	100-500 مليون دج	200 مليون-2 مليار	50-250	مؤسسة متوسطة

المصدر: القانون التوجيهي رقم 01-18، مرجع سابق، ص. 18. 19.

<sup>1</sup> المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص. 17.

<sup>2</sup> المادة الخامسة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه، ص. 18.

<sup>3</sup> المادة السادسة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرجع نفسه، ص. 18.



تجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف مقتبس عن تعريف الاتحاد الأوربي لهذه المؤسسات، وهذا يعني أن تعريف المشرع الجزائري لم يراعِ خصوصيات وإمكانيات الاقتصاد الجزائري، وتبقى المسألة الحاسمة هي التمييز النوعي بين المؤسسات تبعا لاستخداماتها التقنية والمعرفية المكثفة، بحيث تطرح إشكاليات متعلقة بنوعية العمالة وطبيعة المهارات والخصائص التكنولوجية للأصول الإنتاجية، فقد تكون مؤسسة متوسطة تستخدم وسائل إنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة المعرفة، أهم من مؤسسة كبيرة تستخدم أكبر من 250 عاملا وتعتمد على مهارات بسيطة وتستخدم وسائل إنتاج كثيفة العمالة.<sup>1</sup>

وإذا أردنا أن نلقي نظرة على نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطورها، فهناك من يرى أنها قد مرت بمرحلتين، وهناك من يقسمها إلى ثلاث مراحل يمكن تحديدها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا كما يلي:

- من 1963 إلى 1982؛
- من 1982 إلى 1988 ؛
- ابتداء من 1988 إلى يومنا هذا.

### المرحلة الأولى (1963 إلى 1982)

تعود نشأة معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قبل الاستقلال والتي كانت أغلبيتها مملوكة من طرف المعمرين بنسبة 98 % إلى مخطط قسنطينة (1958)، الذي كان يرمي إلى وضع سياسة لتطوير الصناعة المحلية بحيث تعود بالامتيازات والأرباح على الاقتصاد الفرنسي وتلعب دورا مكملا لنشاط الشركات الاستعمارية الكبرى.<sup>2</sup>

وبعد الاستقلال مباشرة ورثت الجزائر وضعا اقتصاديا واجتماعيا صعبا، فعندما غادرت فرنسا تركت وراءها ما يقارب 800 مؤسسة مخربة إن لم نقل معدومة تماما، بالإضافة إلى تحويل أموال الخزينة الجزائرية إلى فرنسا وهجرة كل الإطارات التقنية والعاملين، كما أن أغلبية الجزائريين يقيمون في الأرياف وأميين بنسبة 90 %، مما أدى إلى عدم التحكم في القطاعات الموروثة عن الاستعمار<sup>3</sup>، هذا الوضع أدى إلى إصدار قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ 1971 كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسييرها وأصبحت تابعة للدولة<sup>4</sup>، وفي ظل اعتماد الاقتصاد الوطني على الصناعة الثقيلة في إطار الاقتصاد الموجه من خلال إنشاء مؤسسات وطنية ضخمة على غرار SNMC, SONELEC, SN METAL, SONACOME تهمشت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والقطاع الخاص، فالمؤسسات الخاصة كانت لا تمثل سوى المؤسسات العائلية أو الحرفية

<sup>1</sup>. صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة سطيف، 2004، ص. 25.

<sup>2</sup>. ذهبية لطرش، "اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2004، ص. 93.

<sup>3</sup>. إسماعيل بوخاوة؛ سمراء دومي، "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، جامعة باتنة، جوان 2002، ص. 81.

<sup>4</sup>. صالح صالح، مرجع سابق، ص. 27.

وتأسست في هذه الفترة في المتوسط 600 وحدة سنويا فقط، حيث أن هذه الأخيرة عرفت مجموعة من القيود أهمها:<sup>1</sup>

1. قيمة مشاريع الاستثمارات لا تتعدى 30 مليون دج في حالة إنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات أسهم، و 10 ملايين دج في حالة إنشاء مؤسسة فردية أو ذات اسم جماعي (شركة تضامن).
  2. الصعوبة في تمويل المشاريع المعتمدة بحيث لا يتعدى تمويل البنك 30 % من المبلغ المستثمر.
- إذن يمكن القول أن اعتماد الجزائر غداة الاستقلال النظام الاشتراكي الذي أعطى الأولوية للصناعات المصنعة والقطاع العام على حساب القطاع الخاص، أدى إلى تهميش دور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبقاء تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية.

### المرحلة الثانية (1982 إلى 1988)

بسبب التغيرات في الاقتصاد العالمي من اقتصاد ثنائي القطب إلى اقتصاد أحادي القطب يمتاز بهيمنة النظام الرأسمالي، كان من الضروري إحداث إصلاحات وتغييرات على السياسة الاقتصادية الوطنية لمواجهة المستجدات الحاصلة على مستوى الساحة الدولية، مرّت بمراحل عدة كما يلي:

**سنة 1982:** صدور قانون تنظيمي جديد (القانون 82-11 المؤرخ في 1982/08/21) متعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، والذي منح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الامتيازات، تمثلت خصوصا في:<sup>2</sup>

- حق التحويل الضروري للحصول على التجهيزات وفي بعض الحالات المواد الأولية؛
- القبول المحدد بالتراخيص الشاملة للاستيراد "A.G.I" (Autorisation Globale de L'importation)، وكذلك بالنسبة لنظام الاستيراد دون دفع.

**سنة 1983:** إنشاء ديوان التوجيه، المتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص "OSCIP"

(Office pour L'orientation, le Suivi et de la Coordination de L'Investissement Privé)، وقد كان تحت وصاية وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية، حيث كان من مهامه الأساسية ما يلي:<sup>3</sup>

- توجيه الاستثمار الخاص الوطني نحو نشاطات ومناطق يمكنها الاستجابة لاحتياجات التنمية وتأمين تكاملها مع القطاع العمومي؛

- تأمين تكامل أحسن للاستثمار الخاص في سيرورة التخطيط.

**سنة 1987:** فتح الغرفة الوطنية للتجارة وتعلق بأصحاب المؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup> نجية ضحاك، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمل واليأس في الجزائر"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006، ص. 138.

<sup>2</sup> محمد بوهزة؛ الطاهر بن يعقوب، "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطيف)"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 237.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. 238.

وبالرغم من أن القطاع الخاص حظي لأول مرة منذ الاستقلال بدور هام في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إلا أن التدابير المتخذة كانت لها آثارا محدودة في مجال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة جديدة، كما أصبحت تستثمر في بعض المجالات التي كانت حكراً على القطاع الحكومي.

### المرحلة الثالثة: (ابتداءً من 1988)

ففي عام 1988 تم الشروع في القيام بالإصلاحات الاقتصادية لغرض تبني اقتصاد السوق كخيار بديل بسبب النتائج السلبية المسجلة على مستوى مختلف القطاعات<sup>1</sup>، وذلك من خلال إطار قانوني يهدف إلى:<sup>2</sup>

- إحلال اقتصاد السوق محل اقتصاد مسير إداريا؛
- البحث عن أكبر قدر من الاستقلالية للمؤسسات العمومية التي تُنظم بقواعد تجارية؛
- تحرير أسعار التجارة الخارجية والمبادلات؛
- استقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر.

**سنة 1990:** صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 يخص في المادة 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي وفتح المجال أمام كل أشكال مساهمة الرأسمال الأجنبي وتشجيع كل أشكال الشراكة بما في ذلك الاستثمار المباشر، والاستثمار في كل القطاعات ما عدا المخصصة للدولة.

**سنة 1991:** صدور المرسوم التشريعي 91-37 المؤرخ في 19/02/1991 المتعلق بتحرير التجارة الخارجية، وفي إطاره تم الاعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن أن يؤديه القطاع الخاص في ظل توجه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق.

**سنة 1993:** صدور المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمار والذي يهدف إلى إتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين الخواص والأجانب والتقليص في آجال دراسة الملفات (60 يوما كحد أقصى) وإجراءات إنجاز العقود، وتسريع التحويلات، وتعزيز الضمانات... الخ<sup>3</sup>، وتم من خلاله إنشاء وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار (APSI)\* لمساعدة المستثمرين في إتمام الإجراءات التقليدية بواسطة شبك واحد، كما أن الاعتماد المسبق والمعروف بالترخيص من قبل المؤسسات الإدارية للاستثمار، قد ألغي ليُعوّض بتصريح بسيط.

**سنة 1994:** لقد التزمت الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (01 أفريل 1994/31 ماي 1995) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة (31 مارس 1995/01 أفريل 1998) وذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي في إطار التحولات العميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد انفتاح يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، كما عقدت مجموعة من الاتفاقيات مع البنك الدولي من

<sup>1</sup> عبد المجيد تيمواي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري، حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص. 241.

<sup>2</sup> محمد بوهزة؛ الطاهر بن يعقوب، مرجع سابق، ص. 239.

<sup>3</sup> صالح صالح، مرجع سابق، ص. 28.

أهمها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 لمدة سنتين، وقد نتج عن العلاقة مع المؤسسات المالية الدولية تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية أدت إلى حوصصة الكثير من المؤسسات العمومية، وكذا ساهمت في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة، مما أدى إلى إعداد منظومة قانونية لتطوير الاستثمار وترقية هذه المؤسسات، نذكر من بينها ما يلي:

**سنة 2001:** عرفت هذه السنة صدور القانون التوجيهي رقم 01-18 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ في 2001/12/12، والذي يُعتبر المحاولة الأولى لوضع الإطار القانوني لتنظيم وترقية هذا القطاع، ومن بين أهدافه الرئيسية مايلي:<sup>1</sup>

- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضّل وتشجّع الإبداع والتجديد وثقافة التناول؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها.

**سنة 2002:** صدور المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 والمتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي<sup>2</sup>، حيث يعتبر هذا الصندوق مؤسسة عمومية، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، من بين مهامه التدخل في منح الضمانات لفائدة هذا النوع من المؤسسات التي تقوم باستثمارات في المجالات الآتية:

- إنشاء المؤسسات؛
- تجديد التجهيزات؛
- توسيع المؤسسة؛
- توفير الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق.

<sup>1</sup>. المادة 11 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص. 20. 21.

<sup>2</sup>. القانون التوجيهي رقم 01-18، المرجع نفسه، ص. 30.

**سنة 2003:** صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25/02/2003 والمتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات<sup>1</sup>، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتكون في أحد الأشكال الآتية:

- المحضنة وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
  - ورشة الربط وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
  - نزل المؤسسات وهو هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المتمين إلى ميدان البحث.
- ومن المهام الرئيسية لهذه المشاتل:
- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
  - تسيير وإيجار المحلات؛
  - تقديم الخدمات؛
  - تقديم إرشادات خاصة.

وفي نفس التاريخ أي 25/02/2003 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتهدف إلى تسهيل إجراءات إنشاء هذا النوع من المؤسسات، حيث تتولى القيام بالمهام التالية:

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملوا المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها؛
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية؛
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع؛
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق وتسيير الموارد البشرية، وغيرها؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع مجال نشاطها؛
- مرافقتهم لدى الإدارات والهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعهم.

وفي 30/10/2003 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 03-374 المتعلق بالتصريح التشخيصي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لمحاولة جمع المعلومات حول هذه المؤسسات وتحديد خصائصها وتوزيعها على مستوى التراب الوطني.

**سنة 2005:** إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تهدف أساسا إلى تنمية وترقية هذه المؤسسات بصفة عامة، ومرافقتها في مسار تنافسياتها وتحديثها في خضم ظرف دولي يتصف بعولمة التبادلات ومنافسة أكثر حدة، وقد حُدِّدت لهذه الوكالة المهام التالية:

<sup>1</sup>. القانون التوجيهي رقم 01-18، مرجع سابق، ص. 44.

- وضع حيز التنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا البرنامج الوطني لتأهيلها؛

- متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة ما يتعلق منها بالإنشاء والتوقف أو تغيير مجال النشاط؛  
- ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال وجمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاطها.

## **المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتضح أكثر من خلال عرض خصائصها ومميزاتها، إذ تتلخص أهم هذه المميزات فيما يلي:

**1. سهولة التأسيس:** حيث تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في التأسيس أو الإنشاء من احتياجها إلى رؤوس أموال صغيرة نسبياً، فهي تعتمد على جذب وتفعيل المدخرات الفردية والعائلية لإقامة مشاريع صغيرة في قطاعات متعددة من النشاط الاقتصادي<sup>1</sup>، وهو ما يتماشى مع رغبة بعض المستثمرين في تسيير مشاريعهم بأنفسهم دون مشاركة الآخرين، إضافة إلى انخفاض تكاليفها لاعتمادها على يد عاملة كثيفة وتكنولوجيا بسيطة غير معقدة، وانخفاض تكاليف التخزين لقلّة إنتاجها وكذلك تكاليف التسويق وتوزيع المنتجات خاصة إذا كانت موجهة إلى السوق المحلية، مما يوفر عليها تكاليف الإشهار والنقل والتوزيع ويساعد على تخفيض أسعار منتجاتها.

**2. الاستقلالية في الإدارة:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على طرق تسيير بسيطة وغير معقدة واعتماد مبدأ الاستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات والتي تكون من اختصاص مالك المؤسسة، على عكس المؤسسات كبيرة الحجم التي تخضع فيها عملية اتخاذ القرار إلى سلسلة من المشاورات قبل الوصول إلى اتخاذ القرار النهائي<sup>2</sup>، مما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على تقبّل التغيير وتبنيّ سياسات جديدة على خلاف المؤسسات الكبيرة التي تكثّر فيها مراكز اتخاذ القرار، ورسمية العلاقات الوظيفية وتدرّجها مما يجعل اتخاذ القرار الإداري يأخذ وقتاً أطول<sup>3</sup>.

ومن جهة أخرى يرى البعض أن ارتباط الملكية بالإدارة يؤدي إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يقع على عاتقه تسيير وإدارة كل وظائف المؤسسة، ومع تزايد أعبائه وتنوّعها وفق كبر حجم المؤسسة تزيد مسؤولياته وتتراكم، مما يؤدي في النهاية إلى عدم قدرته على السيطرة على كل هذه الأمور، ويؤدي ذلك بدوره إلى ضعف الكفاءة في إدارة المؤسسة وإضعاف موقفها التنافسي في السوق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل بوخاوة؛ عبد القادر عطوي، "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول:

تقويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 836.

<sup>2</sup> عمر ثليجي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة"، الملتقى الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، يومي 8-9 أفريل 2002، ص. 185.

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص. 27.

<sup>4</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص. 22.

3. **القدرة على الابتكار والتجديد:** وهذا من أجل ضمان بقائها، فكثير من براءات الاختراع يتم اكتشافها من طرف أفراد (مؤسسات فردية)، وهذا عكس المؤسسات الكبيرة التي تركز على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به.

4. **جودة الإنتاج:** إن التخصص الدقيق لهذه المؤسسات يسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية<sup>1</sup>، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يُسهّل عملية التطور والتكيف مع تغيرات السوق.

5. **سهولة وبساطة التنظيم:** وذلك من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.

6. **قلة التكاليف اللازمة للتدريب:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم استخدامها للتقنيات المعقدة، كما أن اعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل يجعلها مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكها والعاملين بها، وذلك جرّاء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار وتحملهم لمختلف المسؤوليات، مما يساعدهم على الحصول على المعلومات والمعرفة مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم ويؤهلهم لقيادة مشاريع استثمارية جديدة، فهي بهذا المعنى تُعدُّ منبثاً خصباً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.<sup>2</sup>

7. **استخدام الخامات المحلية:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المواد الأولية المحلية، وذلك لانخفاض سعرها وتوافرها في الأسواق المحلية وعدم مقدرة الصانع الصغير على استيراد الخامات نظراً لارتفاع التكلفة.

8. **إمكانية إنشائها في مختلف المناطق:** نظراً لصغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه لا توجد مشاكل في إقامتها بأي موقع، مما يُسهّل إمكانية خلق مجتمعات إنتاجية جديدة بتكلفة محدودة<sup>3</sup>، وبذلك خلق نوع من العدالة في التنمية الإقليمية.

9. **النمط الشخصي في التعامل مع العاملين:** من المزايا الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وجود علاقات شخصية قوية تربط صاحب العمل بالعاملين، نظراً لقلة عددهم وأسلوب أو طريقة اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة، كما تكون غالباً هذه العلاقات بين العاملين وصاحب العمل غير رسمية ولا تُقيدها القواعد واللوائح المعروفة في المؤسسات الكبيرة، ويؤدي صغر عدد العاملين فيها إلى وجود نمط الإشراف المباشر ومشاركة العاملين في حل مشاكل العمل.

<sup>1</sup> الطاهر بن يعقوب؛ فريد هباش، "آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص. 337.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر؛ عبد الله بلوناس، "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 421.

<sup>3</sup> بلقاسم زايري؛ هوارى بلحسن، "آثار اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 أبريل 2006، ص. 254. 255.

إضافة إلى العاملين هناك نوع من الألفة والعلاقة الطيبة مع العملاء مما يسهّل من معرفة احتياجاتهم التفصيلية وتحليلها ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأيّ تغيير في هذه الاحتياجات والرغبات، واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر.

إضافة إلى ما سبق تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقوة العلاقات مع المجتمع المحلي المحيط بها، فسكان المنطقة المحيطة بها يُشكّلون فريق الترويج لمنتجاتها، بل في بعض الأحيان ولقوة الترابط بين هذه المؤسسات والمجتمع تظهر مساندة وتفضيل منتجاتها دون الأخذ بعين الاعتبار نوعيتها وجودتها.

هذا وقد جاء الاهتمام بها نتيجة ظهور العديد من المشكلات التي لم تستطع المؤسسات الكبيرة التعامل معها أو إيجاد حلول لها أو التغلب عليها، إضافة إلى إيمان الحكومات والأفراد في الوقت الراهن بأهمية الأدوار التي تقوم بها في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد اعترفت منظمة العمل الدولية بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي التي تُشكّل أكبر نسبة في إجمالي المؤسسات في العالم<sup>1</sup>، فمنذ منتصف السبعينات من القرن الماضي تضاعف عددها في الدول الصناعية والنامية حيث تجاوزت نسبتها 90% من عدد المشروعات الاقتصادية الموجودة في العالم وهي تُشغّل ما بين 50 و60% من إجمالي قوة العمل، وتوفّر نحو 70% من فرص العمل في دول الاتحاد الأوروبي<sup>2</sup>، كما تشير الإحصائيات إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تتوفر على 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وأسفرت إحصائيات أجريت سنة 1996 عن وجود 18 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي، بحيث 99,8% منها تُشغّل أقل من 250 أجراء، وتساهم في تشغيل 66,52% من اليد العاملة وتحقق نسبة 85,64% من رقم الأعمال الإجمالي<sup>3</sup>، إضافة إلى دورها التنموي الفعال بتكاملها مع المؤسسات الكبيرة وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار وما تحقّقه من تعظيم للقيمة المضافة، ولعلّ من أهم المظاهر التي تُبرز أهمية هذه المؤسسات ما يلي:

**1. توفير الشغل:** حيث تظهر أهمية هذه المؤسسات من خلال خلق فرص عمل أكثر وفرة واستمرارية لتشغيل الشباب، والتخفيف من حدة مشكلة البطالة خاصة وأنها كثيفة العمل وقليلة رأس المال نسبياً، وهذا ما يتناسب أكثر مع خصائص الدول النامية، كما أنها لا تتطلب المهارات الفنية واليد العاملة المؤهلة، الأمر الذي يجعلها أداة فعالة لاستيعاب العرض المتزايد للقوى العاملة في مختلف الدول.

كما تلعب هذه المؤسسات أهمية كبيرة في إعادة إدماج العمال الذين تم إقصاؤهم وتسريحهم من مناصب شغلهم جرّاء عملية إعادة هيكلة الاقتصاد وخصوصية المؤسسات، إذ تُوفّر لهم فرصة إنشاء مؤسسات صغيرة يُشرفون على تسييرها تضمن لهم تحصيل مداخيل متنوعة.

<sup>1</sup>. فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999/1998، ص. 11.

<sup>2</sup>. بلقاسم زايري، "العناقد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة سطيف، 2007، ص. 169.

<sup>3</sup>. حسين رحيم، "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2، جامعة سطيف، 2003، ص. 163.



**2. تنمية المواهب والإبداعات والابتكارات:** حيث تشير الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزيد عن ضعف مثيلاتها التي حققتها المؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>

حيث تدل التجربة العملية في بعض البلدان خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسات الصغيرة تساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي من خلال تبنيها وتشجيعها للاختراعات، حيث أن 98% من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة كانت نقطة انطلاقه المؤسسات الصغيرة. حيث تنفق هذه المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب 95% من تكاليف البحث والتطوير، وبالتالي يظهر دورها جليا في التنمية والتطور الاقتصادي.<sup>2</sup>

**3. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار:** وذلك من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والجمعيات والهيئات غير الحكومية، وغيرها من مصادر التمويل الذاتي وتوجيهها إلى استثمارات إنتاجية تساهم في خلق قيمة مضافة وتوفير مناصب شغل... الخ، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك. إضافة إلى قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا خصبا لاستقطابها<sup>3</sup>، خاصة إذا تم توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في إجراءات وقوانين الاستثمار الأجنبي.

**4. المساهمة في تحقيق التوازن الإقليمي:** حيث أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تحقيق التوازن الجغرافي والتنمية الإقليمية المتوازنة وذلك لقدرتها على الانتشار والتنقل بين مختلف الأقاليم، مما يساهم في خلق مجتمعات إنتاجية جديدة في المناطق الريفية والنائية وإعادة التوزيع السكاني، وتقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين الريف والمدن، فالانتشار الجغرافي الذي تتميز به ومقدرتها على تحقيق عدالة التنمية الجهوية مرجعه أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة أكبر من غيرها في اختيار أماكن توطنها، فهي تتطلب القليل من خدمات البنية التحتية وعلى الأخص في النشاطات التقليدية، وقادرة على تصريف إنتاجها في الأسواق الصغيرة المجاورة، ومتطلباتها تكون عادة محدودة، فضلا عن أنها قادرة على الإفادة في المناطق التي تتركز فيها كميات محدودة من المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية الأخرى.

**5. تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى:** حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سندا أساسيا للمؤسسات الكبيرة، فهي ومن خلال التعاقد من الباطن تقيم ارتباطات وثيقة بالمؤسسات الكبرى سواء المحلية أو الخارجية، فإلى جانب دورها كمورد، فهي تقوم بدور الموزع وتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء.

<sup>1</sup>. عبد العزيز جميل مجيمير؛ أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية"، العدد 353، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 20.

<sup>2</sup>. عثمان حسن عثمان، "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 20.

<sup>3</sup>. كمال عايشي؛ شريف عمر، "الشراكة الجزائرية الأوربية على القطاع الصناعي مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع المنتدى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 أبريل 2006، ص. 280.

وفي هذا الإطار نجد أنّ شركة جنرال موتورز تتعامل مع أكثر من 30 ألف مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتعامل شركة رينو الفرنسية مع أكثر من 50 ألف مورد من هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

**6. المساهمة في تنمية الصادرات:** للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في تنمية الصادرات وتحسين وضعية ميزان المدفوعات، وذلك من خلال خصائصها التي تؤهلها لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف وإمكانيات الابتكار والتجديد، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تُمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية وتنويع الصادرات، وتعتبر تجربة دول جنوب شرق آسيا وخاصة كوريا الجنوبية نموذجا يُقتدى به في هذا المجال، بعد أن حقّق نجاحا كبيرا في توجيه الموارد إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي الانتقال من مرحلة إحلال الواردات إلى تنمية الصادرات وتنويعها.

**7. خلق القيمة المضافة:** تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، فقد ارتفعت نسبة مساهمتها في خلق القيمة المضافة في كافة الدول العربية من حوالي 26,2 مليار دولار عام 1980 إلى 40 مليار دولار عام 1990 ثم إلى حوالي 49 مليار دولار عام 1992 ليصل إلى حوالي 53,7 مليار دولار عام 1993، وارتفعت نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية من حوالي 6,2% إلى حوالي 10,6% عام 1993<sup>2</sup>، وتنتج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة ما قيمته 70% من القيمة المضافة، وتساهم بنسبة 64,3%، 57%، 50% في الناتج الداخلي الخام في كل من إسبانيا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية على الترتيب.<sup>3</sup>

**8. تلبية حاجات المستهلكين:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا بالغ الأهمية في تنمية الاقتصاديات القومية، وذلك من خلال ما توفره من السلع والخدمات التي يزداد الطلب عليها وتتطلب نوعا من التميّز والدقة، ذلك أنّها تربطها علاقات وطيدة ومباشرة مع المستهلكين، وبالتالي يمكنها تلبية احتياجاتهم بأسلوب متناهي الدقة يستجيب لرغباتهم، خاصة وأنّ المؤسسات الكبيرة تُركّز دائما على إنتاج السلع ذات الطلب المستمر وبدون مواصفات خاصة ويمكن التنبؤ به، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينطوي إنتاجها على مجازفة أكبر ويستغرق بيعه وقتا طويلا، وترتبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإشباع الحاجات الضرورية لسكان المجتمعات المحلية كهدف أساسي.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل مخيمر؛ أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 34.

<sup>2</sup> رجم نصيب؛ فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. ص. 77. 78.

<sup>3</sup> نادية قويقح، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورو متوسطية"، أوراق عمل الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة سطيف، يومي 8-9 ماي 2004، ص. 109.

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن التقليل من شأنها، فهي تمثل قاعدة واقعية يمكن البدء منها لدفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورغم المزايا التي تتمتع بها في المجالات الاقتصادية والفنية والاجتماعية والإدارية والتي تجعلها قادرة على القيام بدور محوري وأساسي في التنمية الاقتصادية، إلا أنها تعاني من بعض السلبيات التي تحد وتقلص من قيامها بهذا الدور بالشكل المطلوب، والتي يجب مواجهتها واحتوائها والتنسيق مع مختلف الهيئات للمحافظة عليها.

### **المطلب الثالث: معوقات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المشكلات الهامة، تختلف من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المؤسسات وتهديدها لوجودها أو احتمالات نموها، ويُعتبر التعرف عليها أمرا ضروريا لإمكانية إيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها، ويمكن رصد أهم هذه المشكلات فيما يلي:

#### **أولاً: المشاكل الناتجة عن السياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية**

وتشمل ما يلي:

1. إهمال دور القطاع الخاص والتركيز على القطاع العام في بناء اقتصاديات الدول النامية<sup>1</sup>، حيث أن أغليبتها ركزت اهتمامها في بناء اقتصادياتها على تنمية وتفعيل دور المؤسسات الكبيرة، وإهمال دور القطاع الخاص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أقصيت من الإمتيازات والإعفاءات التي كانت تستفيد منها المؤسسات الكبيرة.

2. الإفراط في الإجراءات الإدارية والبيروقراطية، حيث يتعرض المستثمرون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة عند التأسيس تؤدي أحيانا إلى انسحابهم من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والأنظمة المطبقة، التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانية ومستوى خبرته، وصعوبة الحصول على التراخيص اللازمة، إضافة إلى تعدد الجهات التي تتعامل معها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل التأمينات الاجتماعية، الصحة والبيئة، التمويل والكهرباء، وكذلك عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدولة مثل القيد في السجل التجاري، مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها<sup>2</sup>.

3. المشاكل المرتبطة بالضرائب والرسوم الجمركية، حيث تستخدم الحوافز الضريبية لتشجيع التنمية الصناعية، وتتضمن هذه الحوافز مجموعة من الامتيازات والإعفاءات الضريبية، لكن غالبا ما تكون شروط هذه الحوافز معقدة وتخدم المؤسسات الكبيرة ولا تنطبق على حجم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>، كما أن أثر الضرائب والأنظمة المالية يكون أكبر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منه على المؤسسات الكبيرة وبخاصة عندما تكون

<sup>1</sup> عبد الرحمن يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص. 30.

<sup>2</sup> نبيل حواد، مرجع سابق، ص. 102. 103.

<sup>3</sup> فريدة لرقط؛ زينب بوقاعة؛ كاتية بوروية، "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص. 123.

ضريبة الدخل مرتفعة، لأنها تعتمد على التمويل الذاتي، ففي حالة ارتفاعها تكون الموارد الذاتية شحيحة بسبب الاقتطاعات الكبيرة التي تفرضها القوانين.<sup>1</sup>

إلى جانب ذلك فإن العديد من التشريعات والتطبيقات الضريبية لا تأخذ في الاعتبار الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات وحاجتها إلى الدعم المادي بغرض تشجيعها على تطوير فعاليتها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني، وقد توصل المحاسبون الإداريون المعتمدون في كندا التي تشكل الأعمال الصغيرة فيها 98% تقريباً من إجمالي الأعمال، إلى أن أفضل طريقة لتشجيع المزيد من نمو الأعمال الصغيرة هي عن طريق إحداث تغييرات في السياسات الضريبية الكندية، لذلك تم اقتراح:<sup>2</sup>

- تخفيض معدل ضريبة الشركات؛

- زيادة الحوافز الضريبية للمستثمرين في التدريب والتعليم؛

- زيادة الإعفاءات للاستثمارات.

4. تأثير التضخم، حيث أن آثار التضخم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكبر من تلك المترتبة على المؤسسات الكبيرة، لذلك فإن إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجهها في فترات التضخم هي عدم قدرتها على الحصول على التمويل اللازم الذي تكون تكلفته عالية جداً وشروط الحصول عليه أصعب، وكلما كانت كمية النقود قليلة للإقراض والاقتراض فإن البنوك تُفضّل إقراض المؤسسات الكبيرة ذات درجة الائتمان العالية، وتتجنب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تُوفّر الضمانات الكافية، فهذه الشروط إذن تؤدي إلى تقييد حريتها في التوسع والانطلاق.

### ثانياً: مشاكل نقص الخبرة واليد العاملة المؤهلة

يمكن حصر أهم العراقيل المتعلقة بنقص الخبرة والمهارة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1. عدم وجود خبرة ومهارة في إحداث طرق وسياسات تسويق جديدة تسمح لها بزيادة حصتها في السوق، لعدم توفر المعلومات اللازمة المتعلقة بالموردين والعملاء، مما يجعلها عرضة للإختلالات الكبيرة في الأسعار وعدم تمكنها من تعظيم منفعتها من خلال المفاضلة بين مختلف المتعاملين على مستوى السوق المحلي أو الإقليمي وحتى الدولي.
2. عدم امتلاك خبرة كافية فيما يخص إجراءات التعامل مع مصادر التمويل الخارجية (البنوك والمؤسسات المالية)، وعليه يبقى الاعتماد بصفة أساسية على التمويل الذاتي الذي يعتبر التمويل الأفضل والأقل مخاطرة، ولكن في نفس الوقت الأقل وفرة مما يعيق تطور ونمو المؤسسة لعدم كفايته.
3. انخفاض حجم المبادرات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب ارتفاع معدلات الفشل في هذا القطاع، مما أدى إلى تحوّل البعض من تحمّل المغامرة والمخاطرة في إنشاء مثل هذه المؤسسات.

<sup>1</sup>. كاسر نصر المنصور؛ شوقي ناجي حواد، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص. 49.

2. <http://usinfo.State.Gov/journals/ites/o.106/ijea/strauss.htm>.

<sup>3</sup>. عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص. 31.

4. ارتباط الملكية بالإدارة في هذه المؤسسات، بحيث يكون المالك هو المشرف على تسيير معظم الوظائف بطريقة مباشرة، مما يجعل إدارته وتحكمه في تسييرها ليس في مستوى التخصص المطلوب ومعرفته جزئية فقط للكثير من الأمور والمواقف التي تتطلب معرفة دقيقة ومتخصصة، وهذا لا يتماشى مع التحولات الاقتصادية المبنية على أساس الكفاءة والتخصص في الإدارة والمعرفة العلمية الدقيقة والمتخصصة للإمام بأسرار كل وظيفة على حدة.

5. عدم وجود حافز لدى الأفراد للعمل في المؤسسات الحرة الصغيرة وتملكها وذلك لرغبتهم في العمل الحكومي والتبعية الوظيفية<sup>1</sup>، إضافة إلى مشكل نقص اليد العاملة المؤهلة والذي يرجع لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

- ضعف التوجه نحو تحديث وتجديد الخبرات والمهارات داخل المنظمة؛

- عزوف الأبناء عن تعلم مهنة الآباء خاصة تلك التي تتطلب مهارات عالية؛

- ارتفاع تكاليف التدريب لدى الجهات المتخصصة؛

- محدودية مجالات التدريب.

### ثالثاً: نقص المعلومات والبيانات

من المشاكل الخطيرة التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص المعلومات والبيانات، نتيجة افتقارها لنظام معلومات يمكنها من الحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي وما يجمعه من فرص وتهديدات وهذا ما يعقد عملية اتخاذ القرارات، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة على صاحب المؤسسة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المؤسسات الكبيرة.

ومن ناحية أخرى فإن ضعف القدرة التفاوضية لأصحاب المؤسسات الصغيرة أمام مؤسسات الدولة، وعدم قدرتهم على الحصول على المعلومات اللازمة والمتعلقة بالامتيازات الحكومية الممنوحة، إن وجدت، لتنشيط قطاع اقتصادي معين، يجعل من هذه المؤسسات تُضَيِّع فرصاً استثمارية مربحة لصالح المؤسسات كبيرة الحجم.<sup>3</sup>

### رابعاً: مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية

من بين العراقيل التي تواجه المستثمرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدم الاستقرار وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي<sup>4</sup>، إضافة إلى مشاكل في نقل خاماتها الأولية من مصادرها، أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة، وكذلك الافتقار إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة والضرورية لممارسة نشاطها.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص. 8.

<sup>2</sup> فريدة لرقط؛ زينب بوقاعة؛ كاتية بوروية، مرجع سابق، ص. 124.

<sup>3</sup> مسعود أمير معيزة، "طرق تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها، دراسة حالة المشروعات بسطيف"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2004/2005، ص. 35.

<sup>4</sup> عبد الرحمان بن عنتر، "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"، أوراق ووقائع المنتدى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، يومي 29-30 أكتوبر 2001، ص. 2.

## خامساً: مشاكل التمويل

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية كبيرة بسبب صغر حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني)، وعليه تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند تمويل هذه المؤسسات في مختلف مراحل نموها، ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لها نظراً لحرصها على نقود المودعين.<sup>1</sup>

حيث تتنوع مشاكل التمويل وتختلف حدتها تبعاً لمصادره وشروطه، إذ يواجه صغار المستثمرين صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم بالحجم المناسب وبشروط ميسرة عند التأسيس أو التوسع، وحتى عند توفر مصادر التمويل فإن الفوائد التي يتحملها المستثمر تكون عالية، إضافةً إلى صرامة الضمانات المطلوبة وتعقّد إجراءاتها، وتؤدي مثل هذه العقبات إلى بروز مصاعب حقيقية أمام تكامل الكثير من الصناعات والتي تُعثر جهودها في إدخال التقنيات الحديثة.

وتتلخص الصعوبات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:<sup>2</sup>

1. اعتماد هذه المؤسسات في أغلب الأحيان على التمويل الذاتي، وبالتالي فهي تعمل في حدود الإمكانيات الحالية المحددة لها.
2. بالأخذ بعين الاعتبار الطبيعة القانونية لهذه المؤسسات التي تكون في الغالب مؤسسات فردية، فإنه يصعب زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم من الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض.
3. تردّد البنوك التجارية في منح هذه المؤسسات قروضاً ائتمانية قصيرة أو طويلة الأمد، وذلك ما لم تكن تتمتع بشهرة واسعة أو بضمان مؤسسة أو شخصية معروفة من الوسط التجاري.
4. تحمّل كلفة مرتفعة في سبيل الحصول على التمويل نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة، مما يحد من قدرة المؤسسات على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين نوعية التكنولوجيا المستخدمة.
5. بالرغم من تأسيس بنوك للمساهمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لا تزال تقوم بدور محدود في هذا المجال، كما أن الموارد المالية المتاحة لها تعتبر غير كافية لسد الاحتياجات التمويلية لهذه المؤسسات. وبالرغم من كثرة المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات، فإن الدور الهام والمنتامي لها والداعم للاقتصاد الوطني، جعل الحكومات تولي مزيداً من الاهتمام والدعم لهذه المؤسسات وتعمل على إزالة المعوقات التي تحد من تطورها وزيادة فرص نجاحها، فالكثير من الحكومات تعمل على التخفيف من آثار العوامل السابقة الذكر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تعطي المجال للانطلاق والمساهمة في البناء الاقتصادي لمختلف الدول.

<sup>1</sup> <http://www.alolabor.org/nArabLabor/images/stories/tanmeya/dwrat/jordon16221206/smes.doc>.

<sup>2</sup>. نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 102.

## المطلب الرابع: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تدعمت مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزز دورها في الاقتصاد الوطني بصفة واضحة من خلال سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر منذ مطلع التسعينات، خاصة بعد توقيعها على اتفاقية ستاند باي سنة 1994 مع صندوق النقد الدولي، حيث أولت السلطات العمومية أهمية بالغة لترقية ودعم هذا القطاع وتشجيعه ليقوم بدوره في الإنعاش الاقتصادي وإعادة الديناميكية للنسيج المؤسساتي. وعلى هذا الأساس فسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وكذا دورها في التنمية الاقتصادية، وهذا بالاعتماد على ما هو متاح من معلومات وبيانات رسمية.

### أولاً: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

#### 1. مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2008

حسب الإحصائيات المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وهذا حتى نهاية سنة 2008، فقد تم إحصاء 519 526 مؤسسة تعمل على مستوى التراب الوطني، والتي تتكون من مؤسسات خاصة بما فيها تلك المؤسسات التي تنشط في مجال المهن الحرة والتي تم إدماجها لأول مرة ضمن مجموع تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومؤسسات عامة بالإضافة إلى المؤسسات الحرفية، وهذا حسب ما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم 09: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النسبة المئوية (%)	عدد المؤسسات عام 2008	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
61,86	321 387	أشخاص معنوية
13,59	70 626	أشخاص طبيعية
0,12	626	المؤسسات العامة
24,42	126 887	المؤسسات الحرفية
100	519 526	المجموع

La source: ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, direction des systèmes d'information et des statistiques (DSIS), bulletin n°14, données de l'année 2008, p. 8.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يتكون من 392 013 مؤسسة خاصة، إضافة إلى 126 887 مؤسسة حرفية (هي الأخرى تابعة للقطاع الخاص في أغلبيتها)، لتعتبر بذلك المؤسسات الخاصة المكونات الأساسية لتعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة تفوق 99 %، مع ملاحظة ضآلة ما يمثله القطاع العام 0,12 % فقط من مجموعها بحوالي 626 مؤسسة صغيرة ومتوسطة عامة. مع الإشارة إلى أن فئة الأشخاص الطبيعيين تمثل أصحاب المهن الحرة مثل: الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين والمزارعين... الخ، وهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمهن الحرة تعمل خصوصا في قطاعات الصحة، العدل والاستثمار الزراعي.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة لا تمثل إلا نسبة ضئيلة جدا من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهي كذلك تشهد تراجعا وتقليصا في عددها من خلال تحقيقها لمعدلات نمو سلبية لسنة 2008 مقارنة بسنة 2007، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم 10: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2007-2008

معدل النمو (%)	التطور	عدد المؤسسات		طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
		الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008	الصغيرة والمتوسطة لسنة 2007	
9,34	27 441	321 387	293 946	أشخاص معنوية (المؤسسات)
-	الملاحظة	70 626	الملاحظة	أشخاص طبيعية (المهن الحرة)
6-	40-	626	666	المؤسسات العامة
9,06	10 540	126 887	116 347	المؤسسات الحرفية
26,42	108 567	519 526	410 959	المجموع

La source: Ministère de la PMEA, bulletin n° 14, op. cit, p. 9.

الملاحظة:

بخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمهن الحرة، لم تُذكر في المخطط الإحصائي لسنة 2007، وذلك لعدم توفر المعلومات الإحصائية في وقتها والتي تشير إلى ما يعادل 62 633 مؤسسة عام 2007، وقُدِّر عددها نهاية 2008 بـ 70 626 بتطور سنوي يُقدَّر بـ 7 993 أي بمعدل نمو 12,76%.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حققت مستويات نمو معتبرة خلال الفترة 2007-2008 حيث قُدرت هذه الزيادة بـ 26,42%، ولكن هذه الوضعية الايجابية لا تُعبر بالضرورة عن تحقيق كل القطاعات لمعدلات نمو إيجابية، ففي الوقت الذي حققت فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والحرفية معدلات نمو إيجابية ومتقاربة بـ 9,34% و 9,06% على التوالي، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة قد سجلت تراجعا بمقدار 40 مؤسسة أي بنسبة -6%، مما يؤكد على الدور الهامشي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في تكوين النسيج الوطني لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## 2. توزيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وذلك من خلال التعرف على الطريقة التي تتوزع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف ولايات الوطن، بالإضافة إلى تحديد أهم النشاطات الاقتصادية التي تعمل في إطارها.

- **حسب الموقع الجغرافي:** بالاعتماد على الإحصائيات المتوفرة حول هذا القطاع لسنة 2008، يمكن عرض أهم عشر ولايات والتي تضم أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث نلخصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 11: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لسنة 2008

الرتبة	الولاية	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008	النسبة المئوية (%)
1	الجزائر العاصمة	38 096	11,85
2	وهران	19 643	6,12
3	تيزي وزو	17 840	5,55
4	بجاية	14 009	4,36
5	سطيف	13 555	4,22
6	تيزازة	11 526	3,59
7	بومرداس	10 897	3,39
8	قسنطينة	10 243	3,19
9	البليدة	10 240	3,18
10	عناية	8 299	2,58
11	باقي الولايات	167 039	51,97
	المجموع	321 387	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2008.

من خلال الجدول السابق، يمكن إبراز الملاحظات التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موزعة بطريقة غير منتظمة عبر ولايات الوطن، حيث أن ما يقارب 50 % منها يتركز على مستوى 10 ولايات فقط؛

- أكبر تكتل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر العاصمة والتي تضم 38 096 مؤسسة خاصة، أي ما يعادل 11,85 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر، تليها ولاية وهران بـ 19 643 مؤسسة أي بنسبة 6,12 %، ثم تأتي الولايات الأخرى وهي على الترتيب: تيزي وزو، بجاية، سطيف، تيزازة، بومرداس، قسنطينة، البليدة ثم عناية.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز بنسب أكبر في الولايات الشمالية خاصة منها تلك الساحلية، والتي تمتاز بكثافة سكانية أكبر ومناطق صناعية متطورة مقارنة بالولايات الأخرى، بالإضافة إلى توفرها على الهياكل القاعدية وقرىها من الموانئ، مما يؤكد على الدور المحدود الذي تلعبه في تنمية المناطق النائية خاصة الجنوبية من الوطن.

- **حسب قطاعات النشاط:** بالاعتماد على بيانات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية حول توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط لسنة 2008، يمكن توضيح أهم القطاعات الاقتصادية التي تضم أكبر عدد من المؤسسات الخاصة، وهذا حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم 12: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

الرتبة	قطاع النشاط	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لسنة 2008	النسبة المئوية (%)
1	البناء والأشغال العمومية	111 978	34,84
2	التجارة والتوزيع	55 551	17,28
3	النقل والمواصلات	28 885	8,99
4	خدمات العائلات	22 529	7,01
5	خدمات المؤسسات	18 473	5,75
6	الفندقة والإطعام	18 265	5,68
7	الصناعة الغذائية	17 045	5,30
8	باقي القطاعات	48 661	15,14
	المجموع	321 387	100

La source: Ministère de la PME, bulletin n° 14, op. cit, p. 13.

يتضح من خلال الجدول أعلاه سيطرة قطاع البناء والأشغال العمومية على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2008؛ حيث تنشط به 111 978 مؤسسة خاصة أي ما يعادل نسبة 34,84 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، وهذا راجع إلى مزايا هذا القطاع الذي يتميز بالمرودودية العالية ووفرة الفرص الاستثمارية وسهولة الاستثمار فيه.

### ثانياً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تشير أغلبية المؤشرات إلى أن القطاع الخاص، ممثلاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدأ يحتل مكانة بارزة ويساهم بشكل معتبر في تحسين مؤشرات الاقتصاد الوطني<sup>1</sup>، حيث سنحاول إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية من خلال التعرف على مدى مساهمتها في المؤشرات الاقتصادية الكلية المتمثلة في الناتج الداخلي الخام (PIB)، القيمة المضافة (VA) بالإضافة إلى توفير فرص العمل.

<sup>1</sup> محمد بوهزة؛ عمر بن سديرة، "واقع ومستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية"، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006، ص. 292.

## 1. دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

يشتمل الناتج الداخلي الخام (PIB) على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة، سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب. ولقد عرف القطاع الخاص خلال العشرية الأخيرة تحسنا نسبيا بفعل الإجراءات المتخذة والرامية إلى دعم المنافسة بين القطاعين العام والخاص وكذا الانفتاح في مجالات المبادلات الخارجية، ولا شك أن دعم وتحفيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان وراء النجاحات التي حققها القطاع الخاص، كما يبينه الجدول التالي:

### الجدول رقم 13: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات خلال الفترة 2003-2007

الوحدة: مليار دينار جزائري

2007		2006		2005		2004		2003		السنوات
(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	الطابع القانوني
19,20	749,86	20,44	704,05	21,59	651	21,8	598,65	22,9	550,6	مساهمة القطاع العام في PIB
80,80	3153,77	79,56	2740,06	78,41	2364,5	78,2	2146,75	77,1	1884,2	مساهمة القطاع الخاص في PIB
100	3903,63	100	3444,11	100	3015,5	100	2745,4	100	2434,8	الناتج الداخلي الخام

La source: Ministère de la PME, bulletin n° 14. op. cit, p. 51.

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن إبراز الملاحظات الثلاثة التالية:

- الارتفاع المستمر في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2003-2007 حيث كان يقدر سنة 2003 بـ 2 434,8 مليار دينار جزائري ليصل سنة 2007 إلى 3 903,63 مليار دينار جزائري؛
- يعتبر القطاع الخاص الذي يمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المساهم الرئيسي في الناتج الداخلي الخام، حيث تقدر نسبة هذه المساهمة بحوالي 79% في المتوسط، في حين لا يساهم القطاع العام إلا بنسبة 21% من الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، مع الإشارة إلى أن تنامي مساهمة القطاع الخاص في PIB في قطاعات عديدة كالزراعة، الصيد البحري، التجارة، الخدمات، البناء والأشغال العمومية؛
- تراجع مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام لحساب القطاع الخاص، حيث انخفضت نسبة مساهمته من 22,9% سنة 2003 لتتناقص تدريجيا وتصل سنة 2007 إلى 19,20% من الناتج الداخلي الخام.

## 2. دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة

لقد ساعد تحسين المحيط الاقتصادي وإنشاء وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وإصدار مختلف القوانين والتشريعات التي تُنظّمها، على إنشاء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما سمح للقطاع الخاص بما فيه هذه المؤسسات بالمساهمة وبنسب معتبرة في خلق الثروة من خلال تسجيلها لمعدلات نمو مرتفعة في القيمة المضافة مقارنةً بالمؤسسات التابعة للقطاع العام، وهذا في كافة قطاعات النشاط الاقتصادي، كما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم 14: تطور القيمة المضافة في القطاعين العام والخاص حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2003-2007

الوحدة: مليار دينار جزائري

2007		2006		2005		2004		2003		الطابع القانوني	قطاعات النشاط
(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة	(%)	القيمة		
99,55	701,03	99,84	638,63	99,84	578,79	99,84	577,97	99,75	508,78	خاص	الزراعة
0,45	3,16	0,16	1,00	0,16	0,93	0,16	0,94	0,24	1,24	عام	
100	704,19	100	639,63	100	579,72	100	578,88	100	510,03	المجموع	
80,94	593,09	79,72	486,37	79,81	403,37	78,12	358,33	70,85	284,09	خاص	البناء والأشغال العمومية
19,05	139,62	20,27	123,69	20,19	102,05	21,87	100,34	29,15	116,91	عام	
100	732,71	100	610,07	100	505,42	100	458,67	100	401	المجموع	
79,19	657,35	75,39	576,941	69,86	417,59	69,27	349,06	74,01	305,23	خاص	النقل والمواصلات
20,80	172,72	24,61	188,291	30,14	180,19	30,72	145,81	25,99	107,2	عام	
100	830,07	100	765,23	100	597,78	100	503,87	100	412,43	المجموع	
78,92	56,60	80,69	50,32	79,77	45,65	71,13	36,06	72,03	31,08	خاص	خدمات المؤسسات
21,07	15,11	19,31	12,04	20,23	11,58	28,86	14,62	27,97	12,35	عام	
100	71,17	100	62,36	100	57,23	100	50,69	100	44,15	المجموع	
88,07	71,12	87,24	65,30	87,45	60,88	87	54,5	86,81	51,52	خاص	الفندقة والإطعام
11,92	9,63	12,76	9,55	12,55	8,74	13	8,14	13,19	7,83	عام	
100	80,75	100	75,85	100	69,62	100	62,64	100	59,35	المجموع	
84,12	127,98	82,18	110,86	80,48	101,79	78,41	93,5	74,96	86,49	خاص	الصناعة الغذائية
15,87	24,14	17,82	24,04	19,52	24,69	21,58	25,73	25,04	28,89	عام	
100	152,13	100	134,9	100	126,48	100	119,24	100	115,38	المجموع	
87,39	2,08	86,67	2,21	84,93	2,31	83,2	2,23	82,11	2,02	خاص	صناعة الجلد
12,6	0,30	13,33	0,34	15,07	0,41	16,8	0,45	17,89	0,44	عام	
100	2,38	100	2,55	100	2,72	100	2,68	100	2,46	المجموع	
93,25	776,82	94,02	675,05	94,17	629,18	93,43	567,19	93,19	514,56	خاص	التجارة
6,74	56,18	5,98	42,91	5,83	38,95	6,56	39,86	6,81	37,61	عام	
100	833	100	717,96	100	668,13	100	607,05	100	552,17	المجموع	

La source: Ministère de la PME, bulletin n° 14, op. cit, p. 52.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن القطاع الخاص يساهم بنسب مرتفعة في تشكيل القيمة المضافة مقارنةً بالقطاع العام وفي كافة قطاعات النشاط، ففي سنة 2007 مثلاً قُدرت مساهمة القطاع الخاص في تشكيل القيمة المضافة بـ 99,55% في قطاع الزراعة، وبنسبة 80,94% في مجال البناء والأشغال العمومية، النقل والمواصلات 79,19%، خدمات المؤسسات 78,92%، الفندقة والإطعام 88,07%، الصناعة الغذائية 84,12%، صناعة الجلود 87,39%، ويساهم بنسبة 93,25% في قطاع التجارة.

### 3. دور ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

لغرض التخفيف من حدة أزمة البطالة خاصة لدى فئة الشباب، لابد من تشجيع الاستثمار وخلق الثروة وذلك بفتح المجال أمام المستثمرين الخواص وتشجيعهم، وإعطاء الأولوية الخاصة لهذا القطاع بمنحه الامتيازات والمزايا القانونية والجبائية.

وفي هذا الصدد وعلى ضوء الإحصائيات الأخيرة للوزارة الوصية، فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بلغ 519 526 مؤسسة نهاية 2008، وتستوعب إجمالي عدد عمال يقدر بـ 1 540 209 عامل أي بمتوسط حوالي 03 عمال لكل مؤسسة، وهو ما يبرر سيطرة المؤسسات المصغرة بالنسبة لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، كما أن مساهمتها في التشغيل تختلف حسب طبيعة المؤسسة (خاصة، عامة)، والجدول الموالي يبين مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل حسب طبيعة المؤسسة.

#### الجدول رقم 15: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل لسنة 2008

##### حسب طبيعة المؤسسة

النسبة (%)	عدد العمال لسنة 2008	طبيعة المؤسسة	
54,61	841 060	الأجراء	المؤسسات الصغيرة
25,45	392 013	أرباب المؤسسات	والمتوسطة الخاصة
3,43	52 786	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة	
16,51	254 350	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرفية	
100	1 540 209	المجموع	

La source: Ministère de la PMEA, bulletin n° 14, op. cit, p. 10.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه سيطرة القطاع الخاص من حيث المساهمة في التشغيل مقارنة بالقطاع العام، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تُشغل 841 060 عاملا، إضافة إلى أرباب المؤسسات الخاصة للأشخاص المعنويين وأرباب المؤسسات الخاصة للمهن الحرة ( 321 387 + 70 626 ) وهي بذلك تمثل نسبة 80,06 % ( 54,61 + 25,45 )، بمعنى أن 80,06 % من الأيدي العاملة الموظفة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في المؤسسات الخاصة، في حين نجد أن اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة لا تمثل سوى 3,43 % من إجمالي اليد العاملة في هذا القطاع.

ولكن الأهمية الوظيفية للقطاع الخاص تبقى نسبية مقارنة بالقطاع العام بالأخذ بعين الاعتبار متوسط عدد

العمال في المؤسسة، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

## الجدول رقم 16: متوسط محدّد العمال في المؤسسة حسب طبيعتها لسنة 2008

متوسط عدد العمال	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد العمال لسنة 2008	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
3 عمال/ مؤسسة	392 013	1 233 073	المؤسسات الخاصة
84 عامل/ مؤسسة	626	52 786	المؤسسات العامة
2 عامل/ مؤسسة	126 887	254 350	المؤسسات الحرفية
3 عمال/ مؤسسة	519 525	1 540 209	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدولين 10 و15.

حيث نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة توظف في المتوسط 3 عمال لكل مؤسسة، في حين نجد أن متوسط عدد العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة يمثل 84 عاملاً، وعليه يمكن القول أن الأهمية الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تكمن في سرعة إنشائها وانتشارها وكثرتها مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة، بالإضافة إلى عدم قدرة هذا القطاع على خلق مناصب شغل دائمة ومستقرة. ولذلك فالأهمية الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبرز أكثر في المؤسسات المتوسطة الحجم والتي تضم ما بين 50 إلى 250 عاملاً والتي تسمح بالتالي بتوفير أكبر عدد ممكن من فرص العمل.

هذا وعلى الرغم من الدور الذي يلعبه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، إلا أنه لا يزال يواجه العديد من المشاكل والصعوبات، نذكر على سبيل المثال ما يلي:<sup>1</sup>

- تعدد مراكز اتخاذ القرار وصعوبة وطول وتعدد الإجراءات الإدارية والتنفيذية للحصول على قبول للمشروع؛  
- صعوبة الحصول على المعلومات الاقتصادية أو انعدامها في أحيان كثيرة مما ينعكس سلباً على تجسيد فرص الاستثمار؛

- مشكلة الإنتاج والتكنولوجيا حيث تعتمد معظم المؤسسات على تقنيات وآلات قديمة؛

- غياب الإطار المتخصص في هذا المجال، لذلك هناك ضرورة ملحة بتوجه الإطارات العلمية نحو الاهتمام بهذا القطاع على عدة مستويات مثل البحث العلمي، التنظيم والإدارة، التمويل ونقل التكنولوجيا المطلوبة؛

- مشكلة الإدارة باعتبار أن ملكية هذه المؤسسات تعود غالباً لشخص واحد يديرها ويتخذ القرارات المصيرية بصفة فردية؛

- صعوبة الحصول على العقار في المناطق الصناعية إضافة إلى صعوبة الحصول على التمويل؛

- هروب اليد العاملة من المؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة لأفضلية شروط العمل وحجم الأجور، إلى جانب الفرص الكبيرة للترقية.

<sup>1</sup> نورة ثلاثية، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب في امتصاص البطالة وتفعيل النسيج الصناعي"، مجلة أبحاث روسيكادا، العدد 3، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2005، ص. 141.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن الجمع الصحيح والتنظيم الجيد للأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق واكتشافها والبرهنة عليها، يتطلب عناية كبيرة في اختيار المنهج الملائم، لهذا وقصد توضيح الرؤية وتنظيم العمل في الجانب الميداني فإنه تم اختيار المنهج المناسب وأدوات الدراسة المساعدة على ذلك، حيث ستعرض من خلال هذا المبحث إلى منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات ثم نتعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة وكذا مبررات اختيار المؤسسة والجال الزمني للدراسة. وقبل ذلك لابد من التذكير بفرضيات البحث المراد اختبارها من خلال الدراسة التطبيقية، والمتمثلة فيما يلي:

- تؤدي برامج التدريب المستمرة إلى تحفيز العاملين في شركة مامي للمشروبات الغازية.
- يؤدي كل من النقل الوظيفي وأسلوب الترقية المعتمد إلى تحفيز عمالها.
- يوجد انسجام وتوافق بين مؤهلات عاملي شركة مامي ومتطلبات مناصب عملهم.
- يتكفل العاملون في شركة مامي بتخطيط مساراتهم الوظيفية.
- توجد اختلافات في آراء العاملين حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم تبعاً لخصائص العينة.

### المطلب الأول: مناهج الدراسة

يرجع مصطلح منهج (Méthode) إلى أصل يوناني تحت مصطلح: Odos، ويعني: الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث.<sup>1</sup>

أي أن المنهج يعرف على أنه الأسلوب الذي يتبعه الدارس في دراسته لظاهرة ما قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، فالمنهج إذن يُسهّل البحث ويسمح بالكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها.

إن المنهج المتبع يرتبط أساساً بطبيعة الموضوع ومعالجة إشكاليته، فلكل موضوع منهج علمي مناسب، ولا يمكن معالجة مواضيع تختلف في طبيعتها بالاعتماد على منهج واحد.

وفي دراستنا لدور إدارة الحياة الوظيفية وتأثيرها في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سوف نعتمد على نوعين من المناهج وهما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي.

**1. المنهج الوصفي التحليلي:** يعتبر من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية نظراً لملاءمته للظواهر الاجتماعية التي لا تخضع في كثير من جوانبها للقياس والضبط بشكل دقيق، فمن خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للظاهرة موضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها في جداول، وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة. فالمنهج الوصفي هو إذن طريقة يعتمد عليها الباحث في دراسته للحصول على معلومات وافية ودقيقة تصوّر الواقع الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي... الخ، ومدى تأثير هذه الأنشطة ببعضها البعض، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

<sup>1</sup>. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2004، ص. 104.

- جمع معلومات وافية ودقيقة عن ظاهرة من الظواهر؛
- الوصول إلى عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا للإصلاحات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتعليمية... الخ؛
- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العلمية التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على السياسات الاجتماعية، الاقتصادية، التعليمية والثقافية... الخ.

**2. المنهج الإحصائي:** لقد تم الاستعانة بهذا المنهج من حيث كونه طريقة هامة من طرق البحث، وذلك من خلال تتبع الظاهرة محل الدراسة عن طريق البيانات والجداول والنسب المئوية والتكرارات، نظرا لما يسهله هذا المنهج من تبين للعلاقات والترابط بين المتغيرات التي يمكن قياسها وإظهارها في شكل عددي، وبالتالي البحث عن التفسيرات للبيانات الإحصائية حتى تسهل بعد ذلك عملية استخلاص النتائج المنبثقة عن هذه البيانات.

### **المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات**

تحدد أدوات الدراسة التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة الظاهرة موضوع البحث على أساس طبيعة الموضوع، إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة، وعليه فقد تم اختيار كلا من: الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، الاستمارة.

**1. الملاحظة:** تعتبر الملاحظة إحدى أهم الوسائل التي استخدمت منذ القدم لجمع المعلومات والبيانات حول مختلف الظواهر، وعندما أخذت طرق ووسائل البحث في مجال العلوم الاجتماعية تتطور، كانت الملاحظة واحدة من وسائل جمع البيانات التي وُظفت وطُورت، وتصلح هذه الوسيلة لكثير من أنواع الدراسات، ولكنها لا تصلح لبعض الأنواع كالدراسات التاريخية مثلا وتلك المتعلقة بالماضي، كما أنها لا تصلح لدراسة القيم والاتجاهات. ويُستعان بالملاحظة في مجالات البحث العلمي لمشاهدة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين، وتسجيل المشاهدات أو وقائع معينة تتصل بتصرف معين، أو سلوك الفرد، أو الظاهرة محل الدراسة بصفة عامة. وقد مكّنتنا زيارتنا الميدانية المتكررة، خاصة أثناء ملء الاستمارة، من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية الكبيرة في عملية تفسير وتقويم بعض النتائج المتحصل عليها من الاستمارة والمقابلات.

**2. المقابلة:** وتعتبر أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية والتي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة، أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصائيات الرسمية والتقارير، وتجرى المقابلة في شكل حوار يقوم من خلاله الباحث بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين إجاباته. وتتميز المقابلة بمجموعة من العناصر، نذكر من بينها ما يلي:

- تتميز المقابلة بالمرونة حيث يمكن توجيه أسئلة متعددة، وقد تثير إجابات عضو العينة أسئلة جديدة مما يؤدي إلى إثراء البيانات من خلال الإجابات الجديدة؛
- تناسب المقابلة المجتمعات التي ترتفع فيها نسبة الأمية أو ترتفع فيها نسبة محدودي التعليم؛
- تصلح لجمع بيانات حول موضوعات غير معروفة كما تساعد على فتح موضوعات جديدة؛



- تسمح للباحث بتكوين تصوّر حول درجة صدق وجدية عضو العينة؛
- تتطلب جهدا وإمكانيات مادية كبيرة وخصوصا في حالة الدراسات ذات العينات الكبيرة.
- وقد تم اعتماد أسلوب المقابلة في مختلف مراحل إعداد البحث، وذلك من خلال:
- المقابلة مع الرئيس المدير العام لشرح إشكالية البحث والهدف منه والتعرض لبعض الجزئيات حول الموضوع ثم الحصول على الموافقة، وكذلك النقاش معه ومحاورته كلما دعت الحاجة إلى معلومات إضافية؛
- المقابلة مع بعض الإطارات كمحكمين لبنود الاستمارة، والتأكد من ملاءمتها لإشكالية البحث؛
- المقابلة مع عينة الأفراد التجريبية لغرض تجريب الاستمارة للتأكد من صلاحيتها وعدم غموضها؛
- المقابلة مع المدراء الفرعيين ورؤساء الأقسام والمصالح للحصول على معلومات وتوضيحات يتطلبها البحث، وللتعرف على مهام ووظائف كل قسم منها؛
- اللقاء المباشر مع الباحثين للإجابة عن بعض الأسئلة ويتعلق الأمر بعمال التنفيذ، والهدف من ذلك هو الحصول على المعلومات دون الخروج عن إطار السؤال المحدد في الاستمارة، وهذا بسبب انخفاض المستوى التعليمي لهذه الفئة، حيث كان من الضروري تجنب أي غموض أو التباس أثناء طرح الأسئلة من خلال تبسيط بعض المصطلحات أو توضيح فكرة معينة... الخ.

**3. السجلات والوثائق:** بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة والاستعانة بها في استكمال الدراسة، ومن هذه الوثائق نذكر: الهيكل التنظيمي، التقارير الخاصة بعدد العمال ووظائفهم وكيفية توزيعهم على مختلف الورشات الإنتاجية ومحاضر وتقارير الجلسات التأديبية وجداول الإنتاج وبرامجها... الخ.

#### **4. الاستمارة:**

تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد".<sup>1</sup>

وتعتبر الاستمارة الوسيلة التي تم الاعتماد عليها بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث تضمنت عددا معتبرا من الأسئلة التي أعدت وصيغت من طرف الباحثة ورأت بأن الإجابة عليها ضرورية نظرا لما يتطلبه البحث من بيانات ومعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن الاستمارة تستخدم في حالة كون أفراد العينة يجسنون القراءة والكتابة ويفهمون مضمون الأسئلة، وكذلك يتطلب استعمال هذه الاستمارة وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة وذلك لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح لدراسة الظاهرة.

<sup>1</sup>. رشيد زرواني، مرجع سابق، ص. 108.

وقد تم صياغة الاستمارة وفقا للمراحل الثلاثة التالية:

**مرحلة الإعداد:** إن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للاستمارة يساعدان على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، ويقصد بذلك ألا تكون الأسئلة مبهمه بحيث لا يمكن تأويل تفسيراتها، بل يجب أن تعطي تفسيراً واحداً فقط وهو الذي تقصده الباحثة، كذلك يجب أن تكون الأسئلة سهلة وقصيرة مع مراعاة أن تكون محاور الاستمارة والأسئلة المنبثقة عنها مجسدة للتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، وأنها تتماشى مع الفروض المطروحة، وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور ترتبط أساساً بالتساؤلات والفرضيات الفرعية، بحيث يضم كل محور منها مجموعة من الأسئلة، مروراً بمحور المعلومات الشخصية والتنظيمية الذي تَضَمَّن المستوى التعليمي للفرد، الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة وسن العامل، حيث أنه عند صياغة الأسئلة تم التركيز على:

- أن تكون الأسئلة محددة ودقيقة ومتصلة بتساؤلات الدراسة؛

- أن تكون عبارات الأسئلة محددة وواضحة وسهلة الفهم من طرف الجميع؛

- تجنب الأسئلة التي تثير الإحراج بالنسبة للمبحوثين.

**مرحلة التجريب:** إن هذه المرحلة مهمة جداً قبل الإعداد النهائي للاستمارة. وقبل مرحلة التجريب وبغرض التأكد من صدق الاستمارة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين وهم مجموعة من الباحثين والمختصين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس، وبعض إدارات شركة مامي.

وقد طلبنا منهم إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى ملاءمة العبارات ووضوحها وإن كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة أم لا، وعن مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه وكذا المستوى التعليمي للمستجوبين، وقد نتج عن ذلك بعض التعديلات تتمثل في إضافة أو حذف أو إعادة صياغة بعض بنودها لجعلها تتوافق مع الإشكالية المطروحة والفرضيات المراد التأكد من صحتها، ومن بين هذه التعديلات ما يلي:

أ. بالنسبة للمعلومات الشخصية والتنظيمية تم:

- إضافة سؤال يتعلق بتحديد اسم الوظيفة؛

- إضافة خانة لتحديد كلا من عدد سنوات الخبرة وسن العامل؛

ب. وفيما يخص محور أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين:

- حذف بند يتعلق بتأثير البرامج التدريبية على روح العمل كفريق؛

ج. أما فيما يتعلق بمحور أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين فقد تم:

- إضافة بند مفاده: تحصلت على فرص عديدة للترقية؛

د. وفيما يتعلق بمحور تخطيط المسار الوظيفي الفردي:

- تعويض مصطلح (ظروف) بعبارة (المناخ التنظيمي) في البند رقم 9، ليصبح: توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً يساعد على تنفيذ خططي.

لتأتي بعد ذلك الدراسة الاستطلاعية لتجربة الاستثمار التي تعتبر من العمليات الأساسية لاختبارها قبل صياغتها نهائيا، وذلك لاكتشاف مدى صلاحيتها، وفيما يلي أهم النقاط التي تتمحور حولها استمارة الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مدى وضوح الأسئلة من حيث ألفاظها وعباراتها وما إذا كانت في متناول الأفراد ذوي المستوى التعليمي الضعيف أو البسيط؛
- التأكد من ترتيب الأسئلة بصورة منطقية؛
- معرفة الزمن الذي تستغرقه الاستمارة عند التطبيق.

**مرحلة الصياغة النهائية:** وهي المرحلة الأخيرة المتعلقة بالاستمارة، فبعد الإعداد والتجربة والاختبار في الميدان تأتي مرحلة الصياغة النهائية (انظر إلى الملحق رقم 01، صفحة رقم 211).

ولقياس مصداقية الاستمارة إحصائيا تم الاعتماد على معامل ألفا كرنباخ (Alpha Cranbach)، إحصائيا كلما اتجهت قيمة هذا المعامل إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة ومترابطة، أما حسب Thietart,R et all فإن المستوى الواجب تحقيقه لمعامل ألفا هو 0,7 كي يمكن اعتبار نتائج الاستبيان مقبولة.<sup>1</sup>

وتتغير مصداقية هذا المعامل حسب:

- عدد عناصر المتغيرات الفرعية في السلم؛ حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم اتجهت النتائج نحو المصدقية (حوالي 50 عبارة في هذه الدراسة)؛
  - عدد درجات السلم؛ بحيث كلما كان عدد درجات السلم مرتفعا اتجهت النتائج نحو المصدقية (في هذه الدراسة تم الاعتماد على 3 درجات)؛
  - حجم العينة، بحيث كلما كانت العينة كبيرة أدى ذلك إلى ارتفاع مصداقية نتائج الدراسة (70 عاملا).
- ويتضح من خلال هذه الدراسة أن معامل ألفا بلغ 0,7052 (انظر إلى الملحق رقم 02، صفحة رقم 215) وهذه النسبة تبين وجود علاقة تناسق وترابط عالية بين عبارات الاستمارة.

<sup>1</sup>. عبد الناصر رواجي، "دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2006، ص. 139.

## المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات البحث باستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. **النسب المئوية:** وذلك لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة.
2. **اختبار كاي<sup>2</sup>:** لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين التكرارات للتأكد من تحقق فرضيات البحث أو عدم تحققها وصولاً إلى إجابات عن أسئلة البحث المثارة، وهذا وفق العلاقة التالية:

$$\frac{(ت-م)^2}{ت م} = كاي^2$$

بحيث :

ت و: التكرارات الواقعية (التكرارات الناتجة من التجربة الفعلية).

ت م: التكرارات المتوقعة (النظرية وهي افتراض)

## المطلب الرابع: مبررات الاختيار والمجال الزمني للدراسة

لقد تم اختيار شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف لإجراء الدراسة الميدانية نظراً لعدة أسباب، نذكر

منها:

- كون هذه الشركة تمارس نشاطاً إنتاجياً مستمراً ومنذ فترة طويلة، مما جعلها بالتأكيد تواجه تحولات في مختلف المجالات بما في ذلك إدارة الموارد البشرية؛
  - نظراً لكون إدارة الشركة تهتم بالبحث العلمي وهذا يعتبر حافزاً قوياً لإجراء هذه الدراسة الميدانية بها؛
  - نظراً لما تتميز به الشركة من رواج كبير لمنتجاتها وشهرة علامتها التجارية في السوق الوطنية؛
  - نظراً للتسهيلات المقدمة من طرف الإدارة في مختلف المجالات والمتمثلة أساساً في البيانات، السجلات، والوثائق وحرية اختيار توقيت إجراء الدراسة الميدانية؛
  - الاهتمام الكبير لمدير الموارد البشرية بموضوع البحث محل الدراسة؛
  - الموقع الجغرافي للشركة وتواجدها بمدينة سطيف مما يساعد على التنقل في أي وقت.
- أما بخصوص المجال الزمني للدراسة، فيمكن تحديده بالمدة التي استغرقتها دراستنا في هذه الشركة والتي تشمل كلا من مدة الزيارة الأولية للتعرف عليها والاتصال بمسؤوليها، والمدة المستغرقة في ملء استمارة البحث والحصول على الوثائق الضرورية، والتي امتدت ما بين 13 أكتوبر 2009 إلى غاية 09 فيفري 2010.

## المبحث الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة

بعد التطرق لموضوع البحث من الناحية النظرية في الفصلين السابقين والوقوف على مختلف جوانبه، كان لابد من إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة متوسطة الحجم وهي شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف.

حيث سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة ونتعرف على تطورها التاريخي، هيكلها التنظيمي وكذا منتجاتها وعملاؤها ثم بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة

قبل التعريف بشركة مامي للمشروبات الغازية، لا بأس أن نتطرق إلى تاريخها، حيث يعود تأسيس مشروبات مامي إلى سنة 1937 من طرف الأخوين مامي (صالح والجمعي) الذين قاما بإنشاء أول وحدة حرفية لإنتاج المشروبات الغازية بقدرة إنتاج تصل إلى 250 قارورة في اليوم، وهذا لتغطية احتياجات مقهى العائلة المتواجد بمدينة سطيف وكذلك مقاهي المنطقة. وقد سمح التخصص واكتساب الشهرة في مجال المشروبات الغازية بتمهيد الطريق أمام استثمارات جديدة وتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛ ففي سنة 1950 قامت هذه العائلة بإنشاء مصنع للمشروبات الغازية شهد أول تنوع للمنتجات، بحيث يغطي خط المشروبات الغازية وخط مواد التعبئة.

وفي سنة 1975 تم إرساء المؤسسة في منطقة التخزين والنشاطات بسطيف (Zone D'entrepôts et D'activités) على مساحة تقدر بـ 7 200 م<sup>2</sup>، بطاقة تقدر بستة خطوط إنتاجية لحجم إنتاجي يقدر بـ 7 500 قارورة في المتوسط في الساعة الواحدة بالنسبة للوحدة الزجاج، و 8 500 قارورة في المتوسط في الساعة الواحدة بالنسبة لوحدة البلاستيك، وبهذا رفعت المؤسسة من طاقتها الإنتاجية ووسعت من زبائنها باستهداف ولايات أخرى من شرق البلاد مثل قسنطينة، باتنة وبرج بوعرييج.

وهي مؤسسة متوسطة الحجم تنتمي إلى مجمع مامي الذي يضم أيضا فندق المنتزه المتواجد بقلب مدينة سطيف بحيث يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 910 مليار سنتيم وبلغ رقم أعمالها 1 260 000 000 دج سنة 2009، وتُشغل حوالي 376 عاملا منهم 246 عاملا دائم و130 عاملا مؤقت.

وللإشارة فقد تم تحويلها سنة 2004 إلى شركة مساهمة SPA بعد أن كانت شركة تضامن SNC، يسيرها مجلس مديرين يتكون من المدير العام، المدير التقني والمدير الإداري والمالي.

وتمتلك الشركة ستة خطوط إنتاج؛ أربعة في التعبئة الزجاجية، وخطي إنتاج للتعبئة البلاستيكية كانت انطلاقة الخط الأول في 2006 والخط الثاني سنة 2009، وهذا في انتظار تدشين مصنع هو حاليا في طور الإنجاز.

وقد استطاعت لمدة طويلة من الزمن أن تحقق مردودية جيدة وتضمن حصة سوقية ثابتة في قطاع المشروبات رغم اقتحام السوق الجزائرية من طرف علامات مشهورة مثل بيبسي كولا وكوكا كولا واشتداد حدة

المنافسة، فهي تغطي أو تحتل نسبة 10%<sup>1</sup> من سوق المشروبات في الجزائر وتطمح إلى رفع حصتها إلى 20% على المدى المتوسط (5 سنوات تقريبا).

كما تعتبر شركة مامي للمشروبات الغازية أحد العناصر المؤسسة لمجموعة المنتجين الجزائريين للمشروبات APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons)، والتي تضم أيضا كل من مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات ومؤسسة افري للمشروبات. وكذلك الشركة مسجلة لدى غرفتي التجارة الجزائرية والفرنسية.

هذا إضافة إلى أن انخراط شركة مامي في برنامج التأهيل جعلها تستفيد من الدعم المقدم في إطار برنامج ميداء، خاصة فيما يتعلق برفع العراقيل في الجانب التكويني وكذا في تقنيات التسيير، فعملية التأهيل تتضمن القيام بعملية التغيير في الشكل والمضمون حتى تكون في موقف يسمح لها بدعم تنافسياتها أمام المؤسسات التي تعتمد على الطرق الحديثة في الإدارة.

وقد بادرت الشركة عندما انخرطت في برنامج التأهيل إلى الإسراع في بلورة ثلاثة محاور رئيسية تمس بالدرجة الأولى إعادة تنظيم الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل الوظيفة التسويقية، وظيفة الموارد البشرية والوظيفة المالية، كما يلي:

- صياغة سياسة اتصال تجارية؛
  - وضع نظام محاسبة تكاليف يسمح لها بالتعرف على تكاليف منتجاتها ومن ثم توجيه سياستها التسعيرية؛
  - اقتناء خطي إنتاج آخرين يسمحان بتصنيع المشروبات الغازية وتعبئتها في القارورات البلاستيكية.
- وتسعى المؤسسة في الآونة الأخيرة إلى إبرام عقود مع موزعين عبر كامل التراب الوطني مما يُسهّل إيصال المنتج وتوسيع أسواقها.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مامي**

يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات السلطة القائمة بها، بحيث يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل عامل بما يكفل استمرار النشاط وتبادل المعلومات وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة كما يلي:

**المديرية العامة:** هي أعلى مستوى إداري ممثلة في شخص المدير العام، وهو المسؤول الأول على الإشراف على

كل النشاطات ويقوم بوظائف متعددة، فهو:

- المسؤول عن العلاقات العامة للشركة؛
  - المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال؛
  - رعاية مختلف النوادي والفرق الرياضية.
- أي أنه يعمل على تحقيق أهدافها وبذلك ضمان تنافسياتها واستمراريتها، ويقع تحت إشرافه المباشر كل من:

---

<sup>1</sup>. المدير الإداري والمالي.

**الأمانة:** تضم سكرتيرة المدير العام وهي مكلفة بكل ما يتعلق به من اتصالات وتحديد المواعيد وتحريير التقارير ومختلف المراسلات، إضافة إلى سكرتيرة مساعدة للمدير العام.

**مصلحة المراقبة:** مهمتها الأساسية ضمان المراقبة النوعية للمنتوج، حيث تسهر على مراقبة جودة المنتجات من خلال تحليلها في مخابر خاصة مجهزة بكل الأجهزة الضرورية لهذا الغرض، حيث تقوم بإطارات متخصصة في هذا المجال بإجراء فحوصات مستمرة على عينات من المنتجات، لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير المحددة أو اكتشاف بعض الإختلالات، بالإضافة إلى القيام بتطوير المنتجات والبحث عن نكهات جديدة.

**مديرية التقنية والبحوث:** تتكون من ثلاثة أقسام وهي قسم الإنتاج، قسم التموين وتسيير المخزونات وقسم التطوير، يرأسها المدير التقني والبحث الذي تقع على عاتقه عدة مهام؛ كإقامة العلاقات مع مصالح وهيئات مراقبة النوعية، السهر على تطوير النكهات الصادرة أساسا من مخبر البحوث، متابعة تنفيذ البرامج التي يُستهدف منها تطوير وتحسين تقنيات الإنتاج الموجودة، العمل على إيجاد تقنيات جديدة تضمن ظروف عمل أفضل بالمؤسسة مع تحقيق جودة أكبر وتكلفة أقل، كما تقوم المديرية بمتابعة تطور السوق الوطنية والأجنبية للمشروبات وكذا التشريعات الصادرة من طرف الدولة.

بينما يتولى قسم الإنتاج مهمة إنتاج مختلف منتجات المؤسسة وذلك من خلال تحويل المادة الأولية للحصول على منتجات تامة الصنع تلي طلبات المستهلكين، ويتم تحديد الكميات الواجب إنتاجها بالتنسيق مع المديرية التجارية والتي تقوم بدورها بتحديد هذه الكميات على أساس الطلبات الواردة إلى المؤسسة. وكذلك يهتم هذا القسم بصيانة مختلف الآلات، وقد يكون التدخل فوريا ومباشرا أو تدخل غير فوري، بمعنى أنه قد يكون في أوقات العمل أو خارجها.

كما يتولى قسم المشتريات (التموين) مهام تموين المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات ولوازم المكتب إضافة إلى عبوات الزجاج كون العبوات البلاستيكية تُصنَّع على مستوى المؤسسة، حيث يقوم هذا القسم بتحديد الاحتياجات والبحث عن الموردين واختيار أفضلهم، وكذا المحافظة على التموينات وتخزينها.

**المديرية الإدارية والمالية:** المدير الإداري والمالي هو المشرف عليها، مهمته الأساسية مراقبة كل الأموال الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، ينبثق عنها قسم المالية والمحاسبة الذي تتمثل وظيفته الأساسية في تسيير جميع الموارد المالية، وكذا الإشراف على جميع العمليات المحاسبية للمؤسسة علماً أنه يضم ثلاثة مصالح أساسية وهي المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ومصلحة الخزينة.

**مديرية الموارد البشرية:** تعنى هذه المديرية بكل الجوانب التنظيمية المتعلقة بالعاملين، حيث تعمل على التكفل بتسيير كل الأمور المتعلقة بهم كالتوظيف، التدريب، الترقية... الخ، إضافة إلى التكفل بالجوانب الاجتماعية، حيث نذكر من أهم مهامها:

- تسيير شؤون العاملين وإعداد الأجور وتقديم مختلف الوثائق للعمال (إقرارات العمل، شهادات العمل، تحريير عقود التشغيل... الخ)؛

- تسطير العطل (السببية، الاستثنائية والمرضية)؛

- تقديم المنح والتحفيزات للعمال؛
  - إعداد الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية؛
  - تسيير شؤون تطوير الموارد البشرية على المديين المتوسط والطويل؛
  - تقدير وتحليل الاحتياجات التدريبية؛
  - تخطيط وبرمجة النشاطات التدريبية؛
  - التفاوض مع الأطراف الخارجية والتشاور مع الأطراف الداخلية فيما يخص عقود ورزنامة البرامج التدريبية.
- وفيما يخص الشؤون الاجتماعية فإن صلاحياتها تتمثل في الوساطة والمراسلة مع مختلف الهيئات الاجتماعية بما فيها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتقاعد وشركات التأمين... الخ، حيث تقوم مثلا بتأمين العاملين، تقديم ملفات حوادث العمل وملفات التقاعد ومتابعتها.
- أما الخدمات الاجتماعية فهي مسيرة من طرف الفرع النقابي الذي:
- يتولى القيام بمبادرات خيرية لصالح العمال وأبنائهم؛
  - تلقي طلبات القروض الاجتماعية من العمال؛
  - تقديم مختلف الخدمات اللازمة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية.

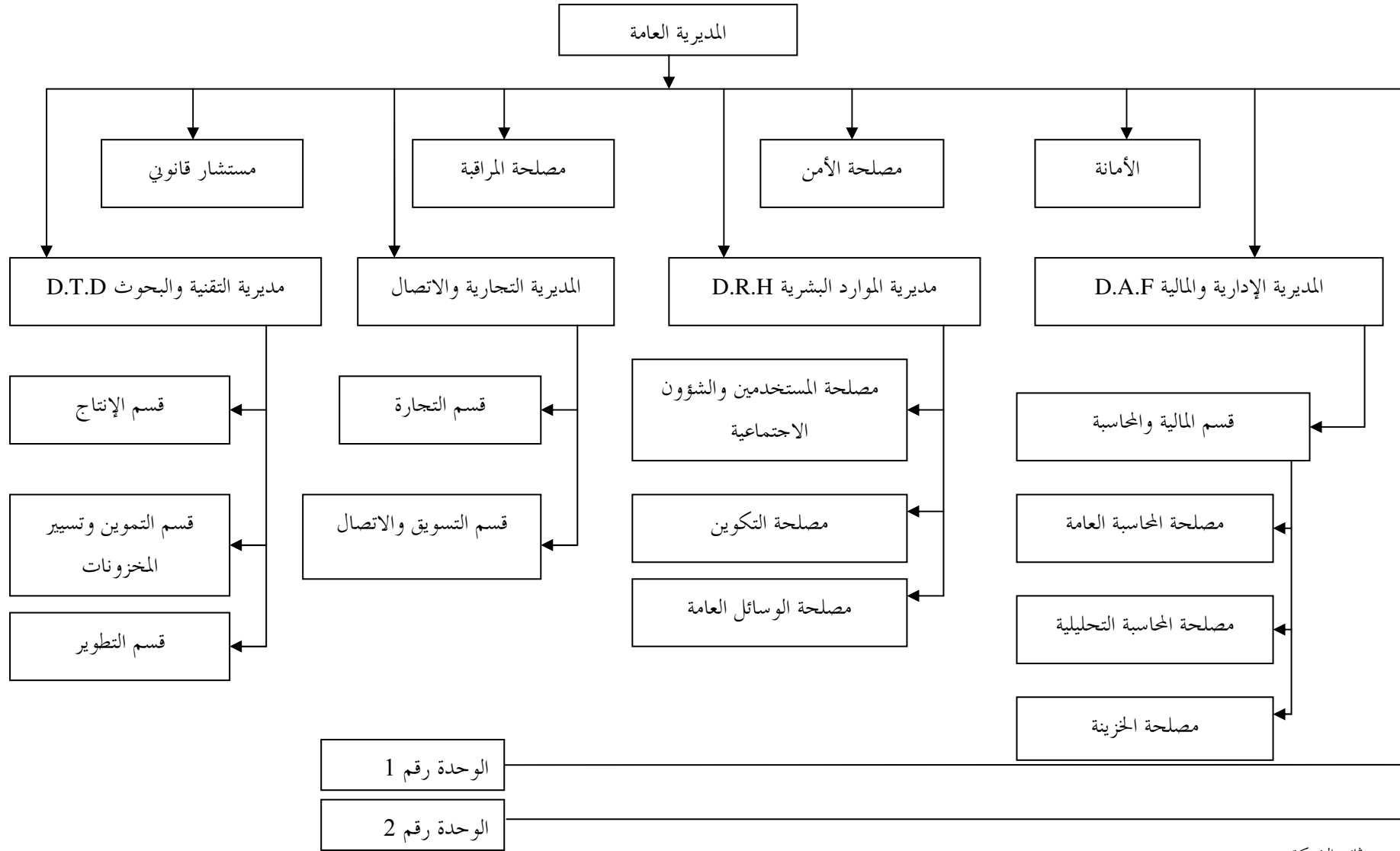
**المديرية التجارية والاتصال:** هي المسؤولة عن مختلف الحملات الترويجية التي تقوم بها الشركة للتعريف بمنتجاتها وتحسين صورتها أمام المستهلك، كما يتم على مستوى هذه المديرية استقبال الزبائن لرصد متطلباتهم واحتياجاتهم، والقيام بدراسات حول درجة رضا الزبائن وضمان الوفاء لهم، وكذا اقتراح برامج التدريب الخاصة برجال وظيفة التسويق والمساهمة في إعداد طرق معالجة الطلبات، وتضم هذه المديرية قسمين وهما:

**قسم التجارة:** ويعمل على بيع وتوزيع كل المنتجات بأنواعها، كما يعمل على تقديم النصائح، والبحث عن زبائن جدد والاتصال بهم والتفاوض معهم، ويقدم عن طريق التغذية العكسية مختلف المعلومات من الزبائن عن نوعية الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

**قسم التسويق والاتصال:** تم استحداثه مؤخرا، يقوم بمتابعة الحملات الترويجية والتعامل مع مختلف الوكالات المختصة في الإشهار ومحاولة معرفة أذواق المستهلكين لتجسيدها وذلك من خلال إجراء دراسات السوق. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لشركة مامي:



الشكل رقم 23: الهيكل التنظيمي لشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف



المصدر: وثائق الشركة.

## المطلب الثالث: نشاط الشركة

تواجه شركة مامي مجموعة من المنافسين منهم المحليين مثل شركة صرموك SARMOK، افري IFRI، بونة BONA، ومنهم الأجانب مثل كوكا كولا COCA COLA، بيسي كولا PEPSI COLA، وتضم نوعين من المنتجات وهما:

- مشروبات التعبئة الزجاجية؛

- مشروبات التعبئة البلاستيكية.

يضم النوع الأول قارورات الزجاج من سعة 0,25 لتر و 1 لتر والتي تتم تعبئتها إما بالمشروبات الغازية غير الكحولية أو بالمشروبات غير الغازية المنكهة؛

بينما يضم النوع الثاني القارورات أو العبوات ذات سعة 0,33 لتر، 1 لتر و 2 لتر والتي تتم تعبئتها بنفس مشروبات قارورات الزجاج، إضافة إلى مشروبات العصير الطبيعي باللب Jus naturel avec la pulpe والتي تقتصر على القارورات ذات سعة 1 لتر.

أما تشكيلة منتجات الشركة فتشمل ما يلي:

1. المشروبات الغازية (الصودا): برتقال، خوخ، سيدر (التفاح الناضج)، التفاح الأخضر، بيضاء، كولا، فراولة، ليمون، إضافة إلى بيتر فيما يخص القارورات ذات الحجم الصغير فقط؛
2. المشروبات غير الغازية (العصير الاصطناعي): الليمون الهندي، المشمش، المانغ (mangue)، البرتقال، الفواكه الاستوائية؛

3. العصير الطبيعي: البرتقال، ثنائي مشمش خوخ، الليمون الهندي، الماء الثمري، أكوافروتا (acqua frutta).

مع الإشارة إلى قيام الزبائن بتزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنوعية المنتج الأكثر طلباً ورغبة من طرف المستهلكين، وتقوم بتوزيع منتجاتها لصنفين من الزبائن وبالتالي نوعين من الأجزاء السوقية بحيث يُوجّه المشروب المعبأ في القارورات بحجم 0,25 لتر إلى الجزء السوقي المتمثل في المقاهي والمطاعم، و يُوجّه المشروب المعبأ في القارورات بحجم 1 لتر إلى الجزء السوقي المتمثل في العائلات.

كما أنه وفي حالة ارتفاع الطلب في موسم الصيف مثلاً تقوم المؤسسة بالانتقال من نظام العمل 8X2 إلى نظام 8X3 من أجل ضمان الاستجابة لطلبات الزبائن في الآجال المحددة.

وكما هو معروف فالماء هو المادة الأولية الأساسية لصناعة المشروبات الغازية، وبالنسبة للمواد الأولية

الأخرى فالشركة تتعامل مع مجموعة من الموردين نلخصهم في الجدول الموالي:

## الجدول رقم 17: موردي المواد الأولية لشركة مامي

المورد	المادة الأولية
مؤسسة سيفتال CEVITAL	السكر SUCRE
RGI سطيف	غاز ثاني أكسيد الكربون الغذائي CO2
لابوراف الجزائر LABOREF ALGER	المعطرات AROMES
الإخوة سكوتي FRÈRES SEKOUTI	الحمض ACIDES
مؤسسة زناقي	السدادات CAPSULES
تبييك للتغليف TIPIC EMBALLAGE	اللاصقات ETIQUETTES
ALVER	القارورات BOUTEILLES
أقبو بلاستيك AKBOU PLASTIQUE	الصناديق CAISSES

المصدر: وثائق الشركة.

تعتبر شركة مامي أحد الزبائن الأوفياء لهؤلاء الموردين، وبذلك فإن قوة تفاوض الموردين تبقى ضعيفة مع هذه الشركة، وهي تتعامل مع مورد واحد لكل مادة أولية ولعل الشيء الذي جعل هذه الشركة تتخذ هذه الإستراتيجية هو المحافظة على نفس مستويات الجودة والتنوعية، وبذلك تحقيق هدف الحفاظ على أصالة (Originalité) المنتج مامي العريق.

ومن ناحية أخرى فإن الأسعار المحددة من طرف الشركة هي جد معقولة وتنافسية وتوافق القدرة الشرائية لأغلب فئات المجتمع، وعملية التوزيع تتم من طرف بائعي الجملة (Grossistes)، كما تقوم بتوزيع المنتجات في مختلف ولايات الوطن بوسائلها الخاصة حيث تمتلك أربعين شاحنة مخصصة لهذا الغرض والذي يستمر يوميا بدون انقطاع.

والجدول الموالي يوضح زبائن الشركة بالنسب المئوية بالنسبة لكل من منتجات التعبئة الزجاجية ومنتجات التعبئة البلاستيكية.

## الجدول رقم 18: التوزيع الجغرافي لزيائن شركة مامي

المناطق	نسبة رقم الأعمال لمنتجات التعبئة البلاستيكية (%)	نسبة رقم الأعمال لمنتجات التعبئة الزجاجية (%)
باتنة	36,17	38,93
سطيف	34,19	43
تقرت	2,84	-
بسكرة	1,18	-
المسيلة	1,02	1,02
تبسة	0,43	0,22
الشلف	2,02	-
غليزان	-	0,02
الجزائر	6	-
ورقلة	1,45	-
تيزي وزو	0,07	-
واد سوف	2,02	-
الجللفة	5,04	-
بوسعادة	1,91	-
عين وسارة	0,02	-
سكيكدة	0,01	-
ب. بوعريريج	5,63	2,82
أم البواقي	-	8,42
قسنطينة	-	5,57
المجموع	100	100

المصدر: وثائق الشركة حسب إحصائيات سنة 2009.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من رقم الأعمال بالنسبة لمنتجات التعبئة البلاستيكية يتم تحقيقها مع ولاية باتنة بحيث تقدّر بـ 36,17% وهي تمثل تجار الجملة فقط، ثم تليها ولاية سطيف بنسبة تقدّر بـ 34,19% وهي تضم كلا من تجار الجملة والتجزئة حيث أنها تتعامل مع تجار التجزئة بولاية سطيف فقط، ثم تليها الجزائر العاصمة بنسبة 6%، ثم برج بوعريريج بـ 5,63%، ثم الجللفة بـ 5,04%، ثم المدن الأخرى بنسب متقاربة تتراوح بين 0,01 و 2,02%.

بينما تحتل ولاية سطيف المرتبة الأولى بالنسبة لمنتجات التعبئة الزجاجية بحيث تحقق نسبة 43 % من رقم الأعمال الإجمالي، ثم تليها ولاية باتنة بـ 38,93 %، ثم أم البواقي، قسنطينة، برج بوعرييج، ثم المسيلة، تبسة، وأخيرا غليزان بـ 8,42 %، 5,57 %، 2,82 %، 1,02 %، 0,22 %، 0,02 % على الترتيب.

مع ملاحظة كثرة الزبائن وتنوعهم حسب المناطق الجغرافية، حيث يمتد زبائننا من شرق البلاد إلى غربها ومن شمالها إلى جنوبها، وهذا ناتج عن الدور الكبير الذي يلعبه مدير الشركة في التعريف بالمنتج على المستوى الوطني بعدما كانت شهرته لا تتجاوز الحدود الجغرافية التي يوزع فيها وهي منطقة الشرق فقط، إضافة إلى استغلال المعطيات التجارية والاستماع للزبائن لمعرفة متطلباتهم واهتماماتهم فيما يخص نوعية المنتجات، وكذلك نشاط قسم الاتصال فمن خلاله تقيم المؤسسة عمليات إشهارية في مختلف وسائل الإعلام من إذاعة، جرائد ومجلات... الخ للتعريف بمنتجاتها، حيث تمثل الميزانية المخصصة للإشهار حوالي 2 % من رقم الأعمال الإجمالي.

كما يهتم قسم الاتصال بكل ما يتعلق بالجانب التصميمي (Le Désigne) الخاص بالملصقات الاشهارية واللوحات الإعلانية مع مختلف الوكالات الاشهارية المختصة.

وتستعمل الشركة لترويج منتجاتها بعض الوسائل من بينها:

- الملصقات الاشهارية في مختلف ولايات الوطن مثل: سطيف، عنابة، قسنطينة، باتنة، بجاية، برج بوعرييج، ووهران؛

- المشاركة في المعارض بعدة ولايات مثل: سطيف، الجزائر العاصمة، وهران؛

- تمويل مختلف الملتقيات والمنتديات الفكرية والثقافية وأيضا منتديات التوعية والوقاية مثل التوعية حول الوقاية من داء السكري؛

- المساهمة في رعاية وتمويل الفرق والنوادي الرياضية على رأسها فريق وفاق سطيف لكرة القدم، وفريق النجم الرياضي السطايفي لكرة الطائرة؛

- الإشهار في المجالات والجرائد؛

- الومضات الإشهارية في الإذاعات المحلية (الهضاب، واد سوف، الزيان)؛

- تقديم بعض الهدايا الرمزية لزبائن الشركة مثل: المفكرات، المحفظات، ساعات اليد، حافظات الأوراق... الخ؛

- تنظيم حفل استقبال على شرف أحسن العملاء ويتضمن مأدبة غداء وتقديم هدايا؛

- تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات لعملائها مثل التخفيض في الأسعار، البيع على الحساب، تحمّل تكاليف النقل.

إضافة إلى التطوير المستمر للعلامة التجارية المميزة لمنتجات مامي حتى الحصول على شكلها النهائي.

## الشكل رقم 24. العلامة التجارية لمنتجات شركة مامي



المصدر: بيانات الشركة.

والشعار الذي تستعمله لترويج منتجاتها هو: "بين الأحباب والعائلة، مامي بأذواق هائلة".

وبالفرنسية En famille, entre amis, buvons mami

### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وعمالها، وترمي من خلال ممارستها إلى تحقيق أهداف الشركة، وذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها وتقوم أدائها وتنميتها وتحفيزها والاحتفاظ بها... الخ، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، وإضافة إلى نشاطها التقليدي المتعلق بشؤون العاملين، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب، تحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

وسنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على وظيفة إدارة الموارد البشرية بشركة مامي وتوضيح الأحكام المعمول بها والمبادئ والقواعد التي يتم تطبيقها والتي تُنظّم مختلف العلاقات بين العاملين والمؤسسة، وسنتطرق أولاً لبعض المعلومات العامة حول عدد العاملين، توزيعهم حسب الوظيفة ثم توزيعهم حسب الجنس والسن.

لقد بلغ عدد العمال الإجمالي وفق آخر إحصائيات (نوفمبر 2009) 376 عاملاً يتم توزيعهم إلى:

- العمال الدائمين 246 يمثلون 65,43 % من إجمالي عدد العمال؛

- العمال المؤقتين 130 يمثلون 34,57 % من إجمالي عدد العمال.

حيث يتم اللجوء إلى الاستعانة بالعمال المؤقتين عندما يزيد الطلب خاصة في فصل الصيف، أو عند نهاية مدة العقود المبرمة مع العاملين الذين يخضعون لفترة تجربة ولم تثبت جدارتهم، أو تم تسريحهم قبل نهاية الفترة التجريبية، وبالتالي يتم التعاقد مع عاملين مؤقتين لمدة لا تتجاوز عموماً 6 أشهر.

ويتوزع هؤلاء العاملين إلى إداريين، عمال إنتاج، سائقين، أعوان أمن وعمال صيانة، وذلك كما يبينه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم 19: توزيع العاملين في شركة مامي للمشروبات الغازية

العمال	العدد	النسبة (%)
عمال الإنتاج	212	56,38
السائقين والمرافقين	69	18,35
الإداريين	50	13,30
أعوان الأمن	25	6,65
عمال الصيانة	20	5,32
المجموع	376	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الشركة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عمال الإنتاج يُشكلون نسبة 56,38 % من إجمالي العاملين، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة، ثم تأتي فئة السائقين والمرافقين بنسبة 18,35 % من إجمالي العاملين بسبب قيام المؤسسة بتوزيع منتجاتها بوسائلها الخاصة، ليشكّل عمال الصيانة أقل نسبة وذلك بـ 5,32 % . ويمكن توزيع عمال الشركة حسب الفئات إلى إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وذلك كما يلي:

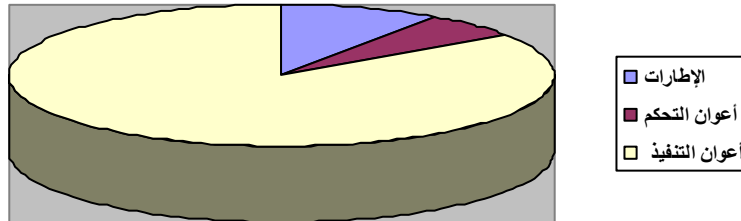
#### الجدول رقم 20: توزيع العمال حسب الفئات

الفئات	العدد	النسبة (%)
إطارات	35	9,31
أعوان تحكم	22	5,85
أعوان تنفيذ	319	84,84
المجموع	376	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الشركة.

ويمكن تمثيل النسب السابقة لفئات العاملين في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 25: توزيع العمال حسب الفئات



المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون أكبر نسبة 84,84 % من إجمالي عدد العاملين، بحيث يقدر عددهم بـ 319 عاملاً منهم 130 عاملاً مؤقتاً، وتُشكل فئة الإطارات نسبة 9,31 % وتضم كلا من الإطارات المسيرة، الإطارات السامية والإطارات بمجموع 35 إطاراً، لتأتي فئة أعوان التحكم التي لم تتعدَّ نسبة 5,85 % من إجمالي عدد العمال وذلك بـ 22 عاملاً.

ويتم توزيع عمال الشركة حسب الجنس كما يلي:

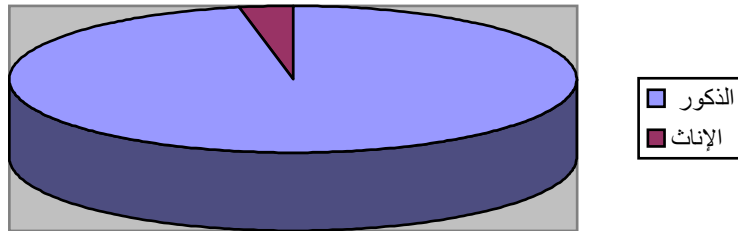
#### الجدول رقم 21: توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	عدد العمال	النسبة (%)
ذكور	365	97,07
إناث	11	2,93
المجموع	376	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الشركة.

ويمكن تمثيل النسب الموضحة في الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 26: توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة.

مما سبق نلاحظ أن أغلبية العمال ذكور وذلك بنسبة 97,07 % من مجموع العمال ويبلغ عددهم 365 عاملاً يوزعون إلى 29 إطاراً، 21 عون تحكم و315 عون تنفيذ، في حين بلغت نسبة الإناث 2,93 % أي ما يعادل 11 عاملة ويضم 6 إطارات، 1 عون تحكم، 4 أعوان تنفيذ، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة كثيفة من الذكور على مستوى ورشات الإنتاج، بينما يقتصر عمل الإناث على الإدارة والمخبر.



ونوضح من خلال الجدول الموالي توزيع العاملين حسب السن:

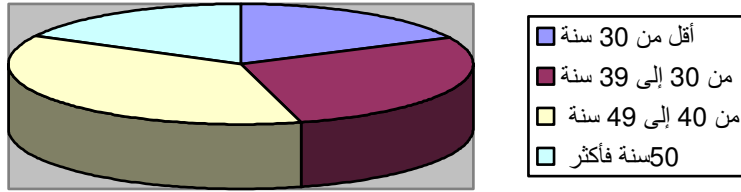
### الجدول رقم 22: توزيع العمال حسب فئات السن

النسبة (%)	عدد العاملين	فئات السن
17,82	67	أقل من 30 سنة
27,92	105	من 30 إلى 39 سنة
36,97	139	من 40 إلى 49 سنة
17,29	65	50 سنة فأكثر
100	376	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الشركة.

ويمكن تمثيل النسب السابقة من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم 27: توزيع العمال حسب فئات السن



المصدر: من إعداد الباحثة.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن معظم عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة ويبلغ عددهم 139 عاملا بنسبة تقدر بـ 36,97%، تليها الفئة التي تتراوح ما بين 30 و39 سنة وتقدر بـ 105 عمال بنسبة 27,92%، ثم فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ويقدر عددهم بـ 67 عاملا وتقدر نسبتهم بـ 17,82%، في حين يبلغ عدد العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة ما يعادل 65 عاملا بنسبة 17,29% من إجمالي العاملين.

## أولاً: مصادر وكيفية التوظيف في الشركة

للحصول على الأفراد الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، يتم اللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية التي تُشكل الموارد البشرية العاملة بالشركة للاستفادة منها، وتعتمد في ذلك على الترقية التي تعتبر وسيلة هامة لسد بعض الوظائف خاصة وأن مؤهلات العامل تكون معروفة مسبقاً من طرف الإدارة، كما تعتمد على تحويل فائض العاملين من وظيفة لأخرى ومن ورشة لأخرى لإحداث نوع من التوازن وتخفيف الأعباء. وفي حالة عدم وجود الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة، فإنها تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الخارجية حيث تعتمد في ذلك على مديرية التشغيل على مستوى الولاية التي تعتبر الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات.

ثم يتقدم المترشحون إلى مصلحة المستخدمين بملف يضم الوثائق التالية:

- طلب خطي يشمل كل المعلومات المتعلقة بالمترشح؛
- نسخة من الشهادة أو المؤهل المطلوب مصادق عليها؛
- وثائق الحالة المدنية ووثيقة تثبيت مقر السكن؛
- إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية؛
- 4 صور شمسية؛
- شهادة طبية عامة وأخرى صدرية.

حيث يتم التوظيف استناداً إلى إجراءات رسمية واضحة وذلك طبقاً للشروط المحددة في قانون العمل والقانون الداخلي للشركة وهذا حسب احتياجاتها وزيادة حجم العمل.

وبعد نهاية الفترة المحددة لإيداع الملفات يتم فرزها على مستوى مصلحة المستخدمين حسب المناصب والتخصصات المطلوبة، وتتم دراسة الملفات ثم إجراء مقابلة لانتقاء أفضل المترشحين من بين مجموعة المتقدمين لشغل الوظيفة، وتكون هذه المقابلة بين طالب الوظيفة ومسؤول من الإدارة بهدف الاستفسار عن المعلومات الواردة في طلباتهم أو سيرهم الذاتية لتصفية الطلبات والاحتفاظ بأفضل المترشحين، ثم يتم انتقاء واختيار أفضلهم عن طريق إجراء الاختبارات والتي قد تكون اختبارات:

- شخصية لمعرفة خصائص تتعلق بنفسية المترشح كالانفعال والعلاقات الاجتماعية؛
- اختبارات القدرات الذهنية والحركية التي تقيس المهارات والاستعدادات الذهنية للمترشح مثل الفهم اللغوي والطلاقة التعبيرية؛
- اختبارات الأداء لمعرفة مستوى أداء المترشح لعمل ما؛
- اختبارات القيم والاتجاهات لاختبار الاتجاهات النفسية كالأمانة.

بعد اختيار أفضل المرشحين يتم تعيينهم في وظائفهم استنادا لعقود قانونية، وهي عبارة عن وثيقة بين العامل والشركة، تُقيد عليها معلومات خاصة بالعامل، منصب العمل، الأجر القاعدي، المنح والعلاوات، وكذلك تحديد المدة التجريبية التي يخضع لها والتي تختلف باختلاف الفئة التي ينتمي إليها العامل، حيث تُسلم نسخة للعامل وتودع نسخة ثانية في ملفه.

ويخضع العامل للفترة التجريبية المحددة في العقد، فإذا أثبت كفاءته في هذا المنصب فإنه يُثبت بعد نهاية الفترة التجريبية، وإذا تبين أنه غير كفء فإن الإدارة تفسخ العقد أو تمنحه فرصة الخضوع لفترة تجريبية ثانية وأخيرة بنفس المدة، كما يحق للعامل من جهته فسخ العقد بسبب ظروف العمل أو لظروف شخصية تتعلق به. وتُحدد المدة القانونية للعمل بأربعين (40) ساعة في الأسبوع، ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن تتجاوز المدة القانونية للعمل 12 ساعة في اليوم. ويتم العمل في ورشات الإنتاج والأمن وفق نظام 8X3 ويلتزم كل العاملون بتنظيم العمل وبرنامج المواقيت المحددة من طرف الإدارة، كما يتم تعديل مواقيت أو فترات العمل لعدة أسباب مثل انخفاض حجم الطلب، شهر رمضان، توقف نشاط المؤسسة لأسباب تقنية.

### **ثانيا: واجبات وحقوق عمال الشركة**

إن وجود النظام في أي مؤسسة أمر حتمي، إذ لا يمكن أن تسيير الأمور بدون قواعد تحكم الأوضاع، وترتب العلاقات بين العاملين، وتبين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، حيث يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية:

- احترام القانون الداخلي للمؤسسة؛
- احترام مواعيد الدخول والخروج المحددة من طرف الإدارة؛
- الالتزام بالسر المهني؛
- احترام المسؤولين والزملاء في العمل؛
- الالتزام بتنفيذ الأوامر الصادرة من طرف المسؤول المباشر؛
- احترام التوصيات الخاصة بحفظ النظافة والصحة وأمن الأشخاص والعتاد احتراما صارما؛
- ارتداء وسائل الوقاية التي توفرها الشركة؛
- الالتزام بإجراء المراقبة الطبية الدورية التي تأمر بها إدارة الشركة؛
- المشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى.

ومن جهة أخرى تضمن الشركة حماية العاملين بشق الطرق القانونية ويتمتعون بالحقوق التالية:

- التأمين: فلكل عامل الحق في التأمين بحيث يتم تأمينه قبل انقضاء المدة القانونية المحددة بـ 10 أيام ابتداءً من تاريخ تعيينه؛
- الأجر: بمقتضى التشريع المعمول به، يُعتبر كل شخص يقوم بعمل يدوي أو فكري عاملا مستأجرا يستحق اجرا نتيجة الجهود المبذولة؛

- الحق في طلب إقرار العمل، وشهادة العمل عند نهاية علاقة العامل بالشركة بحيث تسلّم له نسخة واحدة فقط؛
  - الحق في الحصول على علاوة المردودية وهي منحة سنوية يستفيد منها كل العمال لقاء الجهود التي يبذلونها في تحسين مردودية المؤسسة؛
  - منح مكافآت تشجيعية للتشجيع على العمل في أيام العطل الرسمية والأسبوعية، وأيضا للمرأة العاملة في اليوم العالمي للمرأة؛
  - الاستفادة من منح وعلاوات مختلفة من بينها:
  - منحة النقل: وهي عبارة عن منحة شهرية تحصل عليها فئة فقط من العمال (مثل السائقين ومرافقيهم وأعوان الأمن)، بينما الفئات الأخرى كالإداريين فيتم نقلهم عن طريق حافلة الشركة التي تتولى مهمة نقلهم من وإلى مكان العمل؛
  - منحة الأكل (القفة): وهي أيضا منحة شهرية يتحصل عليها كل العمال؛
  - علاوة المسؤولية: يستفيد منها المسؤولون بسبب التزامهم بمهام إضافية وتسيير العمال وضبط النظام بصفة عامة؛
  - علاوة الضرر: تمنح شهريا، وهي من حق كل العمال ولكن تختلف نسبتها باختلاف المناصب، فهي تحسب على أساس الأجر القاعدي؛
  - علاوة الأجرة الوحيدة: يتحصل عليها العمال المتزوجون وذلك بتقديم شهادتي عدم العمل للزوجة وشهادة الحالة العائلية، وتمنح شهريا بقيمة ثابتة لجميع المناصب؛
  - علاوة الخبرة المهنية: هي منحة شهرية يستفيد منها كل عامل مهما كان منصب عمله، وهي عبارة عن نسبة مئوية من الأجر القاعدي وترتفع نسبتها كل سنة؛
  - تعويض مصاريف القيام بمهمة: في حال قيام العامل بمهمة لصالح الشركة، فإن له الحق في تعويض مصاريفه من طرف الشركة كوجبات الأكل والمبيت.
- أما الاقتطاعات التي يخضع لها العمال فهي:
- التعاضدية: قيمتها ثابتة ويتم اقتطاعها اختياريًا من أجر العامل كل شهر، وتتيح مزايا عديدة للعامل المنخرط بحيث يستفيد من عدة منح: في حالة الزواج الحديث، ازدياد مولود، اختتان الابن، تعويض المستحقات الطيبة بأنواعها، الاستفادة من منحة في حالة وفاة أحد الأصول أو الفروع والزوجة، كما يمكن للورثة الاستفادة من منحة الوفاة في حالة وفاة العامل.
  - اقتطاع الضمان الاجتماعي: يتم اقتطاع نسبة 9% من الأجر الخام كل شهر بصفة إجبارية.
  - الضريبة على الدخل الإجمالي: يتم اقتطاعها إجباريا حسب جدول نموذجي معد من طرف إدارة الضرائب وذلك على أساس الأجر الخاضع للضريبة.

## العطل:

إن العامل في حاجة إلى الخلود للراحة وذلك لتجديد نشاطه، كما أن هناك ظروفًا اجتماعية أو عملية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة، ومن ناحية أخرى فإن المصلحة العامة للطرف المستخدم تقتضي في بعض الأحيان منح العامل فترة من الراحة.

وفي هذا الإطار نجد أن العطل في الشركة محل الدراسة تنقسم إلى عطل سنوية، عطل استثنائية، وعطل مرضية، كما أن للعامل الحق في يوم راحة أسبوعياً وهو يوم الجمعة غير أنه إذا اقتضت ضرورة العمل ولغرض مواجهة الطلب المتزايد فإنه يتم العمل يوم العطلة ويتم احتساب أجر هذا اليوم على أساس 150% للساعة، كما أن يوم الراحة الأسبوعية وأيام الأعياد والمناسبات هي أيام راحة قانونية وهي مدفوعة الأجر. وللإشارة يتقدم العامل بطلب عطلة إلى مسؤوله المباشر، ولا يحق له الشروع فيها إلا بعد موافقة المسؤول وحصوله على سند العطلة.

**العطل السنوية:** لكل عامل الحق في عطلة سنوية واحدة خلال السنة، وهي مدفوعة الأجر ويتم احتسابها على أساس يومين ونصف لكل شهر عمل ابتداءً من شهر جويلية إلى شهر جوان للسنة المقبلة، وبالتالي الحصول على مدة 30 يوماً في السنة والتي يستفيد منها العامل دفعة واحدة أو على دفعات عديدة وذلك حسب ضرورة المصلحة، كما يمكن ترحيلها إلى السنة القادمة، وهذا بعد إعداد مخطط الخروج في عطلة سنوية الذي يُنظّم خروج العاملين على دفعات بما يضمن استمرارية نشاط الشركة بصفة عادية. ويمكن استدعاء العامل الموجود في عطلة للعودة إلى العمل لضرورة ملحة تقتضيها الخدمة، وفي حالة عدم استجابته فإنه يخضع للعقوبة، وفي حالة مرض العامل أثناء عطلته السنوية يمكنه أن يوقفها للاستفادة من عطلة مرضية وبعد نهايتها يقوم باستئناف عطلته السنوية.

**العطل الاستثنائية:** تسمى بالعطل الاستثنائية لأنها لا تمنح لكل العاملين كما هو الحال في العطل السنوية، بل تمنح فقط في الحالات التي حددها المشرع على سبيل الحصر. حيث يستفيد عمال الشركة من عطل استثنائية سببها:

- زواج العامل أو أحد أولاده؛
- ختان ابن العامل أو ازدياد مولود جديد؛
- وفاة الزوج (ة) أو أحد الفروع أو الأصول؛
- وهذه العطل مدتها ثلاثة أيام.
- أما بالنسبة لوفاة عم (ة) أو خال (ة) العامل أو أحد أقارب الزوجة فإنه يستفيد من يوم واحد فقط كعطلة استثنائية مدفوعة الأجر؛
- عطلة مناسك الحج لمدة 30 يوماً متتالية وتمنح للعامل مرة واحدة طوال حياته الوظيفية؛

- عطلة الأمومة: للعاملة بالشركة الحق في عطلة أمومة تقدر بـ 14 أسبوعاً أي 98 يوماً متتالياً، وابتداءً من تاريخ نهاية عطلة الأمومة ولمدة سنة تستفيد العاملة المرضعة من ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم لمدة 6 أشهر الأولى، وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة الموالية وتقوم باختيار التوقيت حسب رغبتها؛

- إجراء الامتحانات الأكاديمية أو المهنية وذلك حسب فترة إجراء الامتحان؛

ويمكن منح عطلة استثنائية غير مدفوعة الأجر للعامل بطلب منه إذا كان يحتاجها وهذا في حدود شهر واحد.

- الانتداب: هو إعفاء العامل مؤقتاً من مهام وظيفته الأصلية وإسناده مهمة أخرى على مستوى هيئة إدارية أخرى، ويمكن للعامل بالمؤسسة أن يُنتدب من أجل المنفعة العامة وذلك لتأدية مهام خارج الشركة حيث يفقد كل حقوقه من الشركة كالأجر والمكافآت عدا منصبه وسنوات الخبرة المهنية.

وفي جميع الأحوال يعود العامل عند انتهاء مدة الانتداب إلى منصبه الأصلي دون تغيير، وإذا رفض العودة بعد انتهاء المدة المحددة في قرار الانتداب، تستطيع المؤسسة أن تصدر قراراً بانتهاء خدمته.

- الإحالة على الاستيداع: هي تلك الوضعية القانونية التي يتوقف فيها العامل عن أداء مهامه مؤقتاً مع احتفاظه بمنصب عمله، ويمنع من ممارسة أي نشاط مريح مهما كانت طبيعته، إذ يمكن للإدارة في أي وقت التحري قصد التأكد من وضعية الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها العامل على هذه الوضعية، وتتقرر الإحالة على الاستيداع بناءً على طلب يقدمه العامل في الحالات التالية:

- وقوع حادث أو مرض خطير للزوج (ة) أو لأحد الأبناء؛
  - قيام العامل بدراسات وأبحاث لها منفعة؛
  - مرافقة الزوج (ة) إلى مكان بعيد يمارس فيه وظيفته؛
  - بالنسبة للمرأة لرعاية طفل أقل من 5 سنوات.
- وبعد دراسة الطلبات والموافقة، يصدر قرار الإحالة على الاستيداع بمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، وبعد انقضاء هذه الفترة يعاد إدماجه في رتبته الأصلية.

### **العطل المرضية: للعامل الحق في عطلة مرضية وذلك بشرطين هامين وهما:**

- أن يمنع المرض العامل من أدائه لعمله وممارسة مهام وظيفته؛
- تقديم شهادة طبية محررة من طبيبه الخاص أو طب العمل مصادق عليها من طرف مصالح الرقابة الطبية التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي.

ويجب على العامل تبرير غيابه خلال 48 ساعة وذلك بواسطة شهادة طبية تحمل علامة ختم المراقبة الطبية وإلاّ يعتبر العامل بذلك في حالة تغيب غير قانوني.

## ثالثاً: الأخطاء والعقوبات

1. الأخطاء: إنَّ أي إهمال أو مخالفة لقواعد الأمن وللتزامات المهنية والانضباط العام، يُعتبر خطأً مهنيًا ويُعرَّض مرتكبه لعقوبة تأديبية يتم تحديدها على أساس درجة جسامة الخطأ والظروف التي ارتكب فيها ومسؤولية العامل المعني والنتائج المترتبة على سير العمل وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة.

ويجب الإشارة والإدلاء بهذا الخطأ خلال 24 ساعة من طرف المسؤول المباشر للعامل الذي ارتكب الخطأ، وأي تهاون أو تباطؤ من طرف هذا المسؤول يعتبر إهمالاً وتنجز عنه مسؤوليته الخاصة.

وتُصنّف الأخطاء المهنية إلى ثلاثة أصناف:

### أخطاء من الدرجة الأولى:

- التغيب غير القانوني؛
- الوصول المتأخر إلى مكان العمل؛
- التنقل أو الحضور غير المبرر في مختلف أقسام ومصالح الشركة خلال مواقيت العمل؛
- رفض الخضوع لمراقبة أعوان الأمن؛
- ارتداء العامل لباس غير لائق؛
- التواجد دون تصريح مسبق في أماكن العمل خارج أوقات النشاط.

### أخطاء من الدرجة الثانية:

- تكرار الخطأ الذي أدى إلى عقوبة من الدرجة الأولى؛
- عدم ارتداء بذلة العمل ووسائل الحماية الفردية؛
- إلحاق الضرر بأمن الأشخاص أو ممتلكات الشركة بسبب الإهمال وعدم الانتباه؛
- التسبب اللإرادي في أضرار مادية بأموال الشركة؛
- رفض المشاركة في دورات التكوين دون عذر قانوني؛
- مغادرة مكان العمل دون ترخيص مسبق من المسؤول المباشر؛
- رفض الجواب على الاستفسار؛
- رفض العمل لساعات إضافية دون عذر أو سبب.

### أخطاء من الدرجة الثالثة:

- تكرار ارتكاب خطأ أدى إلى عقوبة من الدرجة الثانية؛
- إخفاء أو إتلاف وثائق إدارية تتعلق بالعمل غير تلك المرخص بإتلافها من طرف الإدارة؛
- قبول هبات عينية أو نقدية من أشخاص طبيعيين أو معنويين لهم أو ستكون لهم علاقة عمل مع الشركة؛
- النوم خلال ساعات العمل؛
- محاولة السرقة؛

- التصريحات الخاطئة أو تسليم وثائق مزورة مرتبطة بعلاقة العمل؛
- رفض أداء مهمة أمرت بها الشركة؛
- استعمال وسائل ومعدات الشركة لأغراض شخصية (الهاتف، السيارة، آلات النسخ... الخ) بدون إذن من الإدارة؛
- الغياب الجماعي المتفق عليه من طرف مجموعة من العمال.
- وتعتبر كأخطاء جسيمة تعاقب بالتسريح دون تعويضات ولا إشعار مسبق:
- رفض تنفيذ التعليمات المتعلقة بالالتزامات المهنية والتي قد يُلحَق عدم تنفيذها ضررا بالشركة، والتي تصدر عن السلم الإداري في إطار الممارسة العادية لسلطاته؛
- إفشاء معلومات ذات طبيعة مهنية تتعلق بتقنيات، تكنولوجيا وطرق الإنتاج، طرق التنظيم أو الوثائق الداخلية؛
- المشاركة في توقف جماعي ومدبر للعمل مع خرق الأحكام التشريعية الجارية في هذا الصدد؛
- ارتكاب أعمال عنف في مكان العمل؛
- إلحاق أضرار مادية إرادية بأموال الشركة؛
- رفض تنفيذ أمر تسخيرة مُبلغ طبقا للأحكام والتشريع الساري المفعول؛
- استهلاك الكحول أو المخدرات في مكان العمل.

**2. العقوبات:** إذا كان العامل المجدد في عمله يُكافأ على جهده واجتهاده بمختلف أنواع الحوافز، فإنه من الضروري أن يُعاقب المهمل على إهماله بالعقوبة المناسبة ولكن بدون تعسف.

وتصنف العقوبات عموما إلى:

### **عقوبات من الدرجة الأولى:**

- التنبيه أو التذكير بالنظام؛
- الإنذار الكتابي؛
- التوبيخ؛
- التوقيف عن العمل لفترة تتراوح ما بين 1 إلى 8 أيام.

### **عقوبات من الدرجة الثانية:**

- التوقيف عن العمل لفترة تتراوح ما بين 9 و25 يوما.

### **عقوبات من الدرجة الثالثة:**

- التوقيف عن العمل لفترة تتراوح بين 1 شهر و4 أشهر؛
- خفض الرتبة؛
- التسريح دون تعويضات ولا إشعار مسبق.



وفيما يخص الإجراءات التأديبية فإنه تم تشكيل مجلس تأديبي على مستوى الشركة لدراسة مختلف الحالات التأديبية، ويتكون من 4 أعضاء دائمين (2 يمثلان الإدارة و2 يمثلان العمال) و2 عضوين مستخلفين، ويتم تعيينهم من طرف مديرية الشركة التي تعين أيضا رئيسا لهذا المجلس ومقررا.

إذا كانت الأخطاء من الدرجة الأولى أو الثانية، يتم النطق بالعقوبة من طرف المدير أو عضو من مجلس المديرين، وذلك على أساس العقوبة المقترحة من طرف المسؤول المباشر للعامل.

أما إذا كانت الأخطاء من الدرجة الثالثة فيجتمع المجلس التأديبي باستدعاء من المدير. يمكن العمل أو من طرف عضو من مجلس المديرين في مدة لا تتجاوز 20 يوما، وبعد التأكد من اكتمال النصاب القانوني لعدد الأعضاء يتم الاستماع إلى أقوال العامل المعني الذي يمكن أن يختار عاملا من الشركة ليستعين به أثناء سماع أقواله.

بينما إذا رفض العامل المثول أمام المجلس التأديبي أو غاب يوم الجلسة، يسجل غيابه في المحضر ويعاد استدعاه مرة ثانية وأخيرة، وعند رفضه أو غيابه مرة أخرى يجتمع المجلس التأديبي وينظر في حالته التأديبية في نفس الجلسة ويتم تقرير العقوبة المستحقة لهذا العامل.

ويجب تبليغ العامل بالقرارات المتضمنة لعقوبة من الدرجة الثالثة مباشرة أو بواسطة رسالة موصى عليها مع وصل استلام في أجل لا يتعدى 8 أيام بعد مثوله أمام المجلس التأديبي، ويمكنه تقديم طعن في أجل لا يتعدى 8 أيام عمل من تاريخ التبليغ.

## **رابعاً: الخروج من المؤسسة**

### **الاستقالة:**

الاستقالة حق معترف به، حيث على العامل الذي يُبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل بينه وبين الشركة، أن يُقدم طلبا كتابيا يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع علاقة العمل التي تربطه بالشركة بصفة نهائية، ويحق للمسؤول المباشر أو الإدارة رفضه. وبالنسبة للإطارات يجب إشعار إدارة الشركة مسبقا بمدة تعادل الفترة التجريبية لكي يتسنى لها البحث عن البديل، حيث إذا لم توافق على هذه الاستقالة فإنها تعتبر لاغية وعلى العامل المبادرة في عمله فوراً وإذا لم يستجب وتخلي عن منصبه فإنه يتعرض لعقوبة تأديبية.

ويمكن للشركة أن تعيد توظيف العامل المستقيل في أي وقت بعد موافقته طبعاً وهذا إذا رأت أنها خسرت عنصراً هاماً وفعالاً في تحسين وتطوير الإنتاج.

### **التسريح: وفي هذه الحالة نميز بين:**

- التسريح الاقتصادي: يجوز للشركة تقليص عدد العمال إذا بررت ذلك بأسباب اقتصادية، ويتم اتخاذ هذا القرار بعد تفاوض جماعي ويكون بإشعار مسبق وبالتعويض.

- التسريح التأديبي: يتم في حالة ما إذا ارتكب العامل أخطاء جسيمة أثناء العمل، وقد ذكرنا سالفاً الأخطاء التي تؤدي إلى هذا التسريح.

ويُشكّل تخلي العامل عن منصب عمله انقطاعاً لعلاقة العمل من طرفه بعد غياب غير مبرر لمدة 48 ساعة، حيث تقوم الشركة بإخطار العامل للالتحاق بمنصب عمله وفي حالة عدم التحاقه تُعرض قضيتته على المجلس التأديبي وذلك بعد 48 ساعة من الإخطار الثاني الموجّه إليه من طرف الشركة لتثبيت التخلي، وعندها تتخذ مديرية الشركة قرار فصل العامل من منصب عمله.

**التقاعد:** عند وصول العامل إلى سن 60 بالنسبة للرجل و55 بالنسبة للمرأة، فإنه يحال إلى التقاعد شرط أن يكون قد استوفى على الأقل 15 سنة من الخدمة، ويمكن أيضاً وبطلب منه أن يحال على التقاعد شرط أن يكون سنه 50 سنة على الأقل ويكون قد استوفى 20 سنة من العمل، وهذا ما يسمى بالتقاعد النسبي، أما التقاعد المباشر فيكون باستيفاء العامل 32 سنة عمل.

ويترتب على التقاعد استحقاق العامل لبعض المزايا المالية، حيث تمنح الشركة للعامل مبلغاً مالياً يسمى مكافأة نهاية الخدمة، كما أنه لا يحال على التقاعد إلى أن يُبلّغ من طرف الصندوق الوطني للتقاعد بوثيقة تبليغ يُحدّد فيها الراتب التقاعدي وتاريخ بداية سريان الإحالة على التقاعد (نسخة للعامل وأخرى للشركة).

### **الوفاة:**

الوفاة من الأسباب الخارجة عن إرادة الطرفين في نهاية العلاقة بين العامل والشركة، ومن واجب هذه الأخيرة القيام بتسوية الرصيد المالي الخاص بالمتوفى وتقديمه لأهله، وكذلك تكوين الملف الذي يتضمن الوثائق الضرورية لاستفادة ذوي الحقوق من منحة الوفاة.

## المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم الاعتماد على تحديد عينة من المجتمع محل الدراسة المكوّن من عمال شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، وذلك من خلال الاعتماد على طريقة الاستقصاء للحصول على البيانات اللازمة، والتي من خلال تبويبها سيتم التوصل إلى نتائج وعلى ضوءها نحاول تقديم بعض الاقتراحات.

### المطلب الأول: عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع العاملين بالشركة (رؤساء ومرؤوسين) والذين بلغ عددهم 376 عاملاً في شهر نوفمبر 2009، منهم 130 عاملاً مؤقتاً لم يتم أخذهم في الحسبان لأنهم لا يزالون في فترة تجربة، وبذلك يصبح مجتمع الدراسة يتكون من 246 عاملاً وهو ما يمثل عدد العمال الدائمين في الشركة. ونظراً لاستحالة إخضاع كل العاملين للدراسة بسبب الإمكانات المادية والوقت؛ حيث أن دراسة المجتمع ككل تستغرق وقتاً كبيراً وتتطلب بذل مجهودات كبيرة وتكاليف باهظة، فإنه سيتم استعمال طريقة المعاينة. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً للصيغة الموالية:<sup>301</sup>

$$n = \frac{t\alpha^2 \left(\frac{1}{4}\right) N}{d_0^2 N - d_0^2 + t\alpha^2 \left(\frac{1}{4}\right)}$$

حيث أن:

$\alpha$ : درجة المخاطرة محددة عموماً بـ 5 %.

$t\alpha$ : قيمة تستخرج من الجدول الطبيعي المعياري.

N: حجم المجتمع.

$d_0$ : خطأ المعاينة.

n: حجم العينة.

إذن باعتماد درجة مخاطرة  $\alpha = 5\%$  ومنه  $t\alpha = 1,96$

خطأ المعاينة  $d_0 = 10\%$

حجم المجتمع  $N = 246$

يصبح حجم العينة n حسب الصيغة السابقة كما يلي:

$$n = \frac{(1.96)^2 \left(\frac{1}{4}\right) 246}{(0.1)^2 \cdot 246 - (0.1)^2 + (1.96)^2 \left(\frac{1}{4}\right)} = 70$$

ومنه فإن حجم العينة يقدر بـ 70 عامل دائم، وهو ما يعادل 28,45 % من مجتمع الدراسة.

<sup>301</sup> عبد الوهاب بلمهدي، "نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلمية"، مرجع سابق، ص. 153.

ويمكن توزيع حجم العينة حسب الوظيفة كالآتي:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} n = \frac{35}{246} \times 70 = 10$$

عدد الإطارات هو 35 ومنه:

$$n_2 = \frac{N_2}{N} n = \frac{22}{246} \times 70 = 6$$

عدد أعوان التحكم هو 22 ومنه:

$$n_3 = \frac{N_3}{N} n = \frac{189}{246} \times 70 = 54$$

عدد أعوان التنفيذ هو 189 ومنه:

ومنه فإن عينة البحث تتكون من 10 إطارات، 6 أعوان تحكم و54 عون تنفيذ.

وقد تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة من إطارات وأعوان تحكم، وتم إجراء المقابلة الشخصية مع

أعوان التنفيذ، وقد استرجعت كليا بنسبة 100 %.

وبعد جمع كل الاستمارات، تم ترميز البيانات حيث أعطي لكل فرد من العينة رقم بهدف تسهيل إدخالها

إلى البرنامج المعلوماتي المستخدم SPSS 8.0.

كما تم إعطاء رمز لكل محور من الاستمارة والأسئلة المرتبطة به وعلى سبيل المثال:

- تم الترميز إلى المحور الأول "أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين" الذي يتكون من 13 سؤالا بالرمز X، وتم الترميز إلى السؤال الأول في هذا المحور وهو "تحصلت على التوجيه من رئيسي المباشر عند التوظيف" بالرمز X1، كما تم ترميز السؤال الأخير في هذا المحور وهو "تؤدي برامج التدريب بالعامل إلى تفضيل العمل بالمؤسسة" بالرمز X13.

- وتم الترميز للمحور الثاني "أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين" بالرمز Y، بحيث يضم هذا المحور 17 سؤالا، تم ترميزهم من Y1 إلى Y17.

- في حين تم ترميز المحور الثالث "مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل" بالرمز V، ويتكون من 10 أسئلة رمزت من V1 إلى V10.

- بينما تم ترميز المحور الرابع "تخطيط المسار الوظيفي الفردي" بالرمز N وتم ترميز أسئلته العشرة من N1 إلى N10.

وبعد مرحلة الترميز، تم استعمال هذه البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS بغرض تحليلها إحصائيا،

وحساب التكرارات بالقيم والنسب وحساب كاي مربع.

## المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة البحث

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل خصائص أفراد العينة التي تضمنتها الاستمارة وتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وعدد سنوات الخبرة المهنية، وذلك لإبراز بعض التداخلات بينها وبين مختلف محاور الاستمارة.

### الجدول رقم 23: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
90	63	ذكر
10	7	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، السؤال رقم 01.

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع المبحوثين حسب فئات الجنس أن الغالبية العظمى منهم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 63 مبحوثاً ونسبة تقدر بـ 90 %، بينما بلغ عدد الإناث 7 فقط أي بنسبة 10 % من عينة الدراسة.

وهذا يعود لطبيعة نشاط الشركة المتمثل في صناعة المشروبات الغازية والذي يتطلب جهداً في أداء الوظيفة لا يتوافق مع الخصائص الفيزيولوجية للإناث، غير أن هذا لا ينفي وجود البعض منهن في مناصب بالإدارة والمخبر وهن عادة من اللواتي لديهن مؤهلات علمية.

### الجدول رقم 24: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
18,6	13	أقل من 30 سنة
35,7	25	من 30 إلى 39 سنة
37,1	26	من 40 إلى 49 سنة
8,6	6	50 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، السؤال رقم 02.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد العينة على مختلف فئات السن، يمكن أن نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين، أي نسبة 37,1 % تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة، تليها مباشرة نسبة 35,7 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة، ثم نسبة 18,6 % من الأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأخيراً نسبة 8,6 % التي تمثل الأفراد الذين تعادل أعمارهم 50 سنة أو أكثر.

ومن خلال هذا يمكن أن نستنتج أن أغلبية الطاقة العاملة التي تملكها المؤسسة هي طاقة كهلة، وهذا يعود إلى قدم الشركة وتاريخها العريق بمدينة سطيف، مع الإشارة إلى اهتمام الإدارة بتوظيف المتقاعدين من مؤسسات القطاع العام خاصة منهم الإطارات وذلك للاستفادة من مؤهلاتهم وخبراتهم المتراكمة.

### الجدول رقم 25: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
15,7	11	ابتدائي
30	21	متوسط
37,1	26	ثانوي
17,1	12	جامعي
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، السؤال رقم 03.

يوضح لنا الجدول السابق أن التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات التعليمية، إلا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي كانوا يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 26 عاملاً، وهو ما يمثل 37,1 %، تليها نسبة 30 % التي تمثل المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط أي ما يعادل 21 عاملاً، في حين لم يتجاوز عدد الجامعيين 12 مبحوثاً بنسبة 17,1 %، بينما بلغت نسبة أصحاب المستوى الابتدائي 15,7 — 11 عاملاً.

وقد قمنا بتحديد الفئات الأربعة المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة استناداً لما هو متعارف عليه طبقاً للمنظومة التربوية للتعليم، وبالتالي نستنتج من خلال قراءتنا للجدول السابق أن هناك اختلاف وتنوع في المستوى التعليمي للعاملين بالمؤسسة.

### الجدول رقم 26: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

النسبة (%)	التكرار	الوظيفة
14,3	10	إطار
8,6	6	عون تحكم
77,1	54	عون تنفيذ
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، السؤال رقم 04.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، يمكن أن نلاحظ أن غالبية المبحوثين أي نسبة 77,1 % تمثل فئة أعوان التنفيذ وذلك بـ 54 مبحوثا، بينما تُشكل فئة الإطارات 14,3 % بما يعادل 10 أفراد، في حين لم تتجاوز نسبة أعوان التحكم 8,6 % من عينة الدراسة وهذا بـ 6 مبحوثين. تعود هذه النتيجة إلى أن أعوان التنفيذ يمثلون نسبة 84,84 % من إجمالي العاملين في الشركة، وتُشكل نسبة الإطارات 9,31 % بينما لا تتجاوز فئة أعوان التحكم نسبة 5,85 %، ونشير إلى أن فئة الإطارات تشمل كلا من الإطارات المسيرة، الإطارات السامية، الإطارات الإدارية، رؤساء الأقسام والمصالح والفروع، وتضم فئة أعوان التحكم وظيفة تقني الإنتاج، المحاسب، مراقب عمال الإنتاج، تقني الصيانة وغيرها، في حين ينتمي كل من مساعد المحاسب، العون الإداري، العامل اليدوي، المندوب التجاري، عون الأمن و مسير الآلة إلى فئة أعوان التنفيذ.

### الجدول رقم 27: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية

النسبة (%)	التكرار	عدد سنوات الخبرة
30	21	أقل من 5 سنوات
48,6	34	من 5 إلى 10 سنوات
21,4	15	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، السؤال رقم 05.

تُظهر النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه، أن 34 مبحوثا بما يعادل 48,6 % من عينة الدراسة يملكون خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، تليها بعد ذلك نسبة 30 % بـ 21 فردا تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وأخيرا نسبة 21,4 %، أي ما يعادل 15 مبحوثا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

من هنا يمكن القول أن أغلبية العاملين 70 % (21,4 + 48,6) يملكون خبرة مهنية تتجاوز 5 سنوات، لذا يُفترض أن يكونوا قد تحصلوا على التدريب الضروري الذي يساعدهم في أداء مهامهم الوظيفية إضافة إلى حصولهم على فرص ترقية، كما يُفترض أن يكونوا على معرفة بمدى اهتمام الشركة وإدارة الموارد البشرية بمختلف الوظائف التي تساعدهم في التطور في حياتهم الوظيفية.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

كما سبق وأن ذكرنا، فقد تم صياغة أسئلة الاستمارة ببساطة ووضوح، وتم تبويبها في أربعة محاور أساسية مرتبطة بفرضيات البحث، وسيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بكل محور على حدة باستعمال التكرارات والنسب المئوية واختبار كاي مربع. ثم نقوم بعرض وتحليل نتائج كل محور بالاعتماد على خصائص العينة، وهذا قبل مناقشة النتائج وفقا لفروض البحث والدراسات السابقة.

### أولاً: أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين

سيتم عرض نتائج البنود الخاصة بأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 28: يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين

النسبة (%)	التكرار	درجة التأثير
38,6	27	تؤثر
47,1	33	تؤثر بدرجة متوسطة
14,3	10	لا تؤثر
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، المحور رقم 01.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 47,1 % من أفراد العينة يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم، في حين نجد أن 38,6 % منهم يرون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، بينما نسبة 14,3 % من العينة فقد أفروا بأنها لا تؤثر في تحفيزهم.

وعلى هذا نستنتج أن معظم العاملين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، ذلك أن كل عامل يتحصل على التوجيه من طرف رئيسه المباشر مما يساعده على سرعة فهم مهام وظيفته وتعريفه على واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة.

حيث تهدف البرامج التدريبية إلى إكساب العاملين مهارات معرفية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتقوية شعورهم بالانتماء، وكذلك زيادة قدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم وتخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل وتقليل حالات التوتر الناتجة عن نقص المعرفة أو المهارة، كما تعمل على تقوية روح العمل كفريق



وخلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو المؤسسة، مما يؤدي إلى تفضيلهم العمل بها وبذلك خفض معدل دوران العمل. (انظر إلى الملحق رقم 03، صفحة رقم 217).<sup>302</sup>

وما يؤكد ذلك النتائج المبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 29: يوضح قيمة كا<sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,002	05,99	0,05	02	12,20

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 12,20 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين. بمستوى دلالة قدره 0,002 أي أن معظم العاملين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم.

### الجدول رقم 30: يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب الجنس

المجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	
الذكور	63	11,1	07	47,6	30	41,3	26
الإناث	07	42,9	03	42,9	03	14,2	01
المجموع	70	14,3	10	47,1	33	38,6	27

المصدر: بيانات الاستمارة.

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين يؤكدون على أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 47,1 %، وترتفع هذه النسبة إلى 47,6 % لدى الذكور، وتنخفض إلى 42,9 % لدى الإناث.

في حين سجلت نسبة 38,6 % ممن يرى أنها تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 41,3 % لدى الذكور، وتنخفض إلى 14,2 % لدى الإناث.

أما نسبة 14,3 % فيؤكدون على أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 42,9 % لدى الإناث وتنخفض إلى 11,1 % لدى الذكور.

<sup>302</sup> الملحق رقم (03) يبين التكرارات والنسب المئوية المفصلة لكل الأسئلة التي تقيس أثر التدريب في تحفيز العاملين.

إذن يمكن القول أن العاملين من الجنسين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم. غير أن هذا الأثر يظهر أكثر عند الذكور، وذلك لأن التدريب يرتبط بإكسابهم معارف أكبر ومهارات جديدة يمكن الاستفادة منها في الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وبذلك تحسین وضعهم الاجتماعي وزيادة دخلهم وذلك لكثرة التزاماتهم ومسؤوليتهم العائلية، كما قد يفيدهم في الاستفادة من فرص أفضل في مؤسسات أخرى تمكنهم من الحصول على امتيازات ومداحيل أكبر، على عكس الإناث اللواتي يؤثر فيهن التدريب بدرجة أقل، لأن عملهن غير مرتبط بالحصول على الامتيازات المادية، إنما قد يكون لغرض إثبات الذات خاصة وأن أغلبهن ذوي مؤهلات علمية ويفضeln حوافز معنوية أخرى كالمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمن والاستقرار في العمل، الاعتراف بجهودهن وتوفير بيئة عمل مناسبة.

والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

### الجدول رقم 31: يوضع قيمة كا<sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب الجنس

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,059	05,99	0,05	02	5,66

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 5,66 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدرة بـ 05,99، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب جنسهم بمستوى دلالة قدره 0,059 أي أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون على أن البرامج التدريبية تحفزهم.

### الجدول رقم 32: يوضع أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب السن

المجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير	السن
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)		
100	13	15,4	02	53,8	07	30,8	4	أقل من 30 سنة
100	25	16	04	36	09	48	12	من 30 إلى 39 سنة
100	26	7,70	02	61,5	16	30,8	08	من 40 إلى 49 سنة
100	06	33,3	02	16,7	01	50,0	03	50 سنة فأكثر
100	70	14,3	10	47,1	33	38,6	27	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين يرون أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 47,1 %، وترتفع هذه النسبة إلى 61,5 % لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة وإلى 53,8 % لدى الباحثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وتنخفض إلى 36 % لدى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة وإلى 16,7 % لدى الباحثين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة.

في حين سجلت نسبة 38,6 % يؤكدون أنها تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 50 % لدى الباحثين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة وإلى 48 % لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة، وتنخفض إلى 30,8 % لدى كل من الباحثين الذين يقل سنهم عن 30 سنة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة.

أما نسبة 14,3 % فيؤكدون على أنها لا تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 33,3 % لدى الباحثين الذين يزيد سنهم عن 50 سنة وإلى 16 % لدى الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 39 سنة، وتنخفض إلى 7,7 % لدى أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة.

وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة عكسية بين سن العاملين ودرجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيزهم، بحيث نجد أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، فالتدريب يهدف إلى رفع مهاراتهم وقدراتهم والوصول بها للمعايير المطلوبة وذلك من خلال مدهم بالمهارات الأساسية والمعرفة الضرورية المتعلقة بتنفيذ الجوانب المختلفة لأداء مهامهم، وبذلك تطوير وتنمية قدراتهم مما ينعكس إيجابياً على مستقبلهم الوظيفي، وهذا عكس العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة والذين يقر ثلثهم أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم، وهذا راجع إلى أن العامل في هذه السن يكون قد أضحى وأشبع كل رغباته سواء المالية أو الاجتماعية والنفسية، كما يكون بانتظار إحالته إلى التقاعد وترك المؤسسة، لذا لا يندرج التدريب ضمن اهتماماته في هذه المرحلة.

وللتأكد من مدى دلالة هذه الفروق نعرض الجدول التالي:

### الجدول رقم 33: يوضع قيمة ك<sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب السن

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,332	12,59	0,05	06	6,88

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 6,88 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 12,59، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب سنهم. بمستوى دلالة قدره 0,332، أي أن كل العاملين ومن مختلف فئات السن يؤكدون على أن البرامج التدريبية تحفزهم.

### الجدول رقم 34: يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي

المجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير المستوى التعليمي	
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)		
100	11	00	00	100,0	11	00	00	ابتدائي
100	21	4,8	01	61,9	13	33,3	07	متوسط
100	26	7,7	02	23,1	06	69,2	18	ثانوي
100	12	58,3	07	25	03	16,7	02	جامعي
100	70	14,3	10	47,1	33	38,6	27	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم الباحثين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 47,1 %، وترتفع هذه النسبة إلى 100 % لدى فئة المستوى الابتدائي وإلى 61,9 % لدى فئة المستوى المتوسط، وتنخفض إلى 25 % لدى فئة المستوى الجامعي وإلى 23,1 % لدى فئة المستوى الثانوي.

أما نسبة 38,6 % من أفراد العينة فيرون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 69,2 % لدى فئة المستوى الثانوي، وتنخفض إلى 33,3 % و 16,7 % لدى فئة المستوى المتوسط وفئة المستوى الجامعي على الترتيب.

في حين نجد نسبة 14,3 % فقط من الأفراد الذين أقروا بأن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 58,3 % لدى فئة المستوى الجامعي، وتنخفض إلى 7,7 % لدى المستوى الثانوي وإلى أقل من 5 % لدى فئتي المستوى المتوسط والابتدائي.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيزهم، بحيث نجد أن ذوي المستوى الجامعي يؤكدون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم، وذلك لأن أفراد هذه الفئة تكون لديهم معارف مكتسبة ومترجمة خلال الدراسة ويستطيعون تحديد نقاط الضعف لديهم ومواطن القصور في أدائهم والعمل على معالجتها من خلال التكوين الخارجي وبذل مجهودات ذاتية، إضافة إلى ذلك فهم يعطون أهمية أكبر لحوافز معنوية أخرى كالوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الإشراف وغيرها. على عكس عملي المستوى الثانوي فما أقل، حيث نجد أن التدريب يؤثر في تحفيزهم وذلك لأنه يساعدهم على أداء وظائفهم بكفاءة ويجعلهم أقل تعرضاً للخطأ عند أداء هذه المهام، ويؤدي إلى تنمية قدراتهم للتكيف مع طرق العمل الجديدة وكيفية استخدام الأنواع الجديدة من الآلات والمعدات وبذلك تجنب تقادم مهاراتهم مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين مهاراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

والجدول التالي يؤكد هذه الفروق:

الجدول رقم 35. يوضح قيمة كا<sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب المستوى

التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,000	12,59	0,05	06	44,14

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 44,14 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدرة بـ 12,59، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب مستواهم التعليمي. بمستوى دلالة قدره 0,000 أي أنه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين منخفضاً، كان تأثير البرامج التدريبية أكبر في تحفيزهم.

ثانياً: أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين

سيتم عرض نتائج الأسئلة المتعلقة بمحور أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم 36. يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين

النسبة (%)	التكرار	درجة التأثير
17,1	12	تؤثر
78,6	55	تؤثر بدرجة متوسطة
4,3	03	لا تؤثر
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، المحور رقم 02.

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن حركة العاملين الأفقية (النقل الوظيفي) والعمودية (الترقية) تؤثر في تحفيزهم بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ 78,6%، في حين نجد أن نسبة 17,1% من أفراد العينة يرون أنها تؤثر في تحفيزهم، بينما نجد نسبة 4,3% فقط من الأفراد يؤكدون أن فرص الترقية والنقل الوظيفي لا تؤثر في تحفيزهم.

ومنه نستنتج أن معظم العاملين يؤكدون أن كلا من الترقية والنقل يؤثر في تحفيزهم، حيث أظهرت النتائج أن الشركة تعتمد على نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز أو الفائض في عدد العاملين، كما أن الترقية تتم على أساس الكفاءة وأن هناك عدالة في الحصول عليها، مما يؤدي إلى حفز العاملين على امتلاك معارف

أكبر وتوفير جو المنافسة في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في الشركة ورفع قدرتها على استقطاب العمالة المطلوبة في المستقبل.

ومن جهة أخرى فإن الإدارة تتيح للعاملين إمكانية الانتقال من وظيفة لأخرى، مما يؤدي إلى إكسابهم المعرفة بكل نواحي العمل، واستناداً لنتائج تقييم الأداء تقوم بنقل العامل كعلاج لعدم ملاءمة طبيعة عمله لقدراته. في حين تبيّن من خلال النتائج أن الشركة لا تقوم بالإعلان عن المناصب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات، كما أن فرص الترقية المتوفرة هي غير كافية على اعتبار أنها مؤسسة متوسطة، لذا لم يتحصل العاملون على فرص عديدة للترقية. (انظر إلى الملحق رقم 04، صفحة رقم 218).<sup>303</sup>

والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم 37: يوضح قيمة كا<sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,000	05,99	0,05	02	66,20

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 66,20 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين بمستوى دلالة قدره 0,000 أي أن كلا من النقل الوظيفي والترقية يؤثر في تحفيز العاملين.

### الجدول رقم 38: يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب الجنس

المجموع	لا يؤثر		يؤثر بدرجة متوسطة		يؤثر		درجة التأثير
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	
المجموع	63	03,2	02	81,0	51	15,9	10
ذكر	63	03,2	02	81,0	51	15,9	10
أنثى	07	14,3	01	57,1	04	28,6	02
المجموع	70	4,3	03	78,6	55	17,1	12

المصدر: بيانات الاستمارة.

<sup>303</sup> الملحق رقم (04) يبين التكرارات والنسب المئوية المفصلة لكل الأسئلة التي تقيس أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين.

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة يؤكدون أن حركة العاملين (الترقية والنقل الوظيفي) تؤثر في تحفيزهم بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 78,6 %، وترتفع هذه النسبة إلى 81 % لدى الذكور، وتنخفض إلى 57,1 % لدى الإناث.

بينما سُجلت نسبة 17,1 % ممن يرى أنها تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 28,6 % لدى الإناث، وتنخفض إلى 15,9 % لدى الذكور.

في حين ما نسبته 4,3 % من الباحثين أفروا أن الترقية والنقل لا يؤثران في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 14,3 % لدى الإناث، وتنخفض إلى 3,2 % لدى الذكور.

إذن يمكن القول أن حركة العاملين الأفقية والعمودية تؤثر في تحفيز العاملين من الجنسين، إلا أن تأثيرها على الذكور يكون أكبر؛ فإذا حصل فرد على ترقية فإن هذه الأخيرة يصاحبها عادة زيادة في المسؤوليات والأعباء وفي صعوبة العمل، وبالمقابل تتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر كالزيادة في الأجر، إضافة إلى المزايا المعنوية خاصة منها ارتفاع مركزه الاجتماعي بين العاملين وفي المجتمع، وهذا نظير توضيحات كبيرة في جهده ووقته وحتى على حساب إهمال أسرته في بعض الأحيان.

على عكس الإناث اللواتي تؤثر فيهن الترقية بدرجة أقل لانشغال المرأة عموماً بأمر أخرى خارج العمل وتشتت فكرها بين العمل وواجباتها المترتبة خاصة الأمومة ولجوتها في معظم الحالات إلى العطل المرضية أو الإحالة على الاستيداع وحتى تقديم الاستقالة وهذا لأسباب عائلية، فكل هذه الأمور تُشكل الأولوية في حياة المرأة أكبر من الرغبة في الحصول على وظيفة أعلى وامتيازات أفضل مقابل بذل مجهودات أكبر.

والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

**الجدول رقم 39: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب**

**الجنس**

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,239	05,99	0,05	02	2,86

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 2,86 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين حسب الجنس بمستوى دلالة قدره 0,239. بمعنى أن العاملين من الجنسين يؤكدون أن كلا من الترقية والنقل الوظيفي يؤثر في تحفيزهم.

## الجدول رقم 40: يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب السن

الجموع		لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير
(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	السن
100	13	07,7	01	76,9	10	15,4	02	أقل من 30 سنة
100	25	04	01	80	20	16	04	من 30 إلى 39 سنة
100	26	00	00	84,6	22	15,4	04	من 40 إلى 49 سنة
100	06	16,7	01	50	3	33,3	02	50 سنة فأكثر
100	70	04,3	03	78,6	55	17,1	12	الجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين يرون أن الترقية تؤثر في تحفيزهم بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 78,6% وترتفع هذه النسبة إلى 84,6%، 80%، 76,9% لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49، 30 و39 ثم الأقل من 30 سنة على الترتيب، وتنخفض إلى 50% لدى الباحثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة.

في حين يؤكد 17,1% منهم أنها تؤثر في تحفيزهم وترتفع هذه النسبة إلى 33,3% لدى الباحثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، وتنخفض إلى 15% لدى الباحثين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة. أما نسبة 4,3% منهم فيؤكدون أنها لا تؤثر في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 16,7% لدى الباحثين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة، وتنخفض إلى 4% لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة. وهو ما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين سن العاملين ودرجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي في تحفيزهم، بحيث نجد أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أن الحركة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم، فالترقية عادة ما تكون مكافأة للأفراد الأكفاء الذين أثبتوا جدارتهم طيلة سنوات خدمتهم بالشركة، كما تمكنهم من الحصول على مزايا مادية ومعنوية وتسمح بالتطور والتقدم في السلم الوظيفي، فهي بذلك مصدر لتحفيزهم وعامل مهم يؤدي إلى توفير جو المنافسة في العمل وتشجيعهم على الإبداع. على عكس العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، حيث نجد أن الحركة الوظيفية تؤثر بدرجة أقل في تحفيزهم لأنهم في هذه المرحلة قد اقتربوا من نهاية علاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة، حيث يمضي العاملون بقية حياتهم الوظيفية في آخر وظيفة وهذا في انتظار الوصول إلى سن التقاعد.

وللتأكد من مدى دلالة هذه الفروق نعرض الجدول التالي:



## الجدول رقم 41: يوضح قيمة كا<sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تنفيذ العاملين حسب

السن

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,496	12,59	0,05	06	5,37

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 5,37 وهي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدرة بـ 12,59، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين حسب السن بمستوى دلالة قدره 0,496 أي أن كل العاملين يؤكدون أن الترقية والنقل الوظيفي يؤثران في تحفيزهم وحسب مختلف فئات السن.

## ثالثاً: مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

سيتم عرض نتائج الأسئلة المتعلقة بمحور مدى وجود الانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها من خلال

الجدول الموالي:

## الجدول رقم 42: يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

النسبة (%)	التكرار	درجة الوجود
42,9	30	موجود
55,7	39	موجود بدرجة متوسطة
01,4	01	غير موجود
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، المحور رقم 03.

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة يؤكد على وجود توافق وانسجام بين متطلبات المنصب المشغول والمؤهلات والمهارات، حيث أن 55,7% من المبحوثين يقرون بوجود التوافق بدرجة متوسطة، بينما 42,9% يؤكدون وجوده، في حين 1,4% فقط من الأفراد يرون أن التوافق بين وظائفهم ومؤهلاتهم غير موجود.

وعلى هذا نستنتج أنه يوجد توافق بين مؤهلات وقدرات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم، إذ تعتمد الإدارة لاكتشاف وجود التوافق على تقارير تقييم الأداء، كما أن الرضا يدل على توافق الفرد مع وظيفته، ومن

خلال التوافق مع الوظيفة التي يمارسها يتمكن الفرد من استخدام مهاراته وقدراته ويتمكن من الاستغلال الأمثل للوقت.

ومن جهة أخرى فإن الأداء السيء للوظيفة يشير إلى عدم توافق إمكانيات الفرد ووظيفته، ويؤدي عدم التوافق إلى فقدان المؤسسة للكفاءات المتوفرة لديها، بينما نجد أن معالجة الخلل الذي يسبب وجود حالة عدم الرضا تؤدي إلى انسجام العامل مع وظيفته.

كما أن الإدارة لا تستخدم الاختبارات التي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات العامل الحالية والمرتقبة، ولا تقوم بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين عن عملهم، إلا أن العقوبات المفروضة عليهم تتناسب مع درجة تقصيرهم في أداء واجباتهم مما يؤدي إلى شعورهم بالمساواة ورفع مستوى الرضا لديهم (انظر إلى الملحق رقم 05، صفحة رقم 219).<sup>304</sup>

وما يؤكد ذلك النتائج المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 43: يوضح قيمة كا<sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات**

**منصب العمل**

القرار	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,000	05,99	0,05	02	33,80

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 33,80 وهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل بمستوى دلالة قدره 0,000 أي أنه هناك توافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم.

<sup>304</sup>. الملحق رقم (05) يبين التكرارات والنسب المئوية المفصلة لكل الأسئلة التي تقيس مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل.

## الجدول رقم 44: يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

### حسب الوظيفة

الوظيفة	درجة الوجود		موجود		موجود بدرجة متوسطة		غير موجود		المجموع
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	
إطار	04	40	05	50	01	10	10	100	
عون تحكم	02	33,3	04	66,7	00	00	06	100	
عون تنفيذ	24	44,4	30	55,6	00	00	54	100	
المجموع	30	42,9	39	55,7	01	1,4	70	100	

المصدر: بيانات الاستمارة.

يلاحظ من قراءة الجدول أعلاه، أن معظم الباحثين يؤكدون وجود التوافق بين وظائفهم ومؤهلاتهم بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 55,7%، وترتفع هذه النسبة إلى 66,7% لدى أعوان التحكم وإلى 55,6% لدى أعوان التنفيذ، وتنخفض إلى 50% لدى الإطارات.

أما نسبة 42,9% من أفراد العينة فيقررون وجود الانسجام بين متطلبات منصب عملهم ومؤهلاتهم، وترتفع هذه النسبة إلى 44,4% لدى أعوان التنفيذ وإلى 40% لدى الإطارات، وتنخفض إلى 33,3% لدى أعوان التحكم.

في حين لم تسجل سوى نسبة 1,4% من الباحثين الذين يؤكدون عدم وجود الانسجام بين وظائفهم ومؤهلاتهم وقدراتهم، وترتفع هذه النسبة إلى 10% لدى الإطارات، وتنعدم لدى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. وهو ما يشير إلى تأكيد أعوان التنفيذ والتحكم على وجود الانسجام والتوافق بين مؤهلاتهم وقدراتهم ومتطلبات مناصب عملهم أكبر من الإطارات، وذلك لأن أعوان التنفيذ والتحكم لا يتطلب أداء مهامهم قدرات أو مهارات عالية وتكون قدراتهم منسجمة مع هذه الوظائف، في حين نجد أن وجود الانسجام لدى الإطارات أقل لأنه حسب رأيهم لديهم إمكانيات واستعدادات تفوق بكثير الوظائف التي يمارسونها، وذلك من حيث المعارف العلمية المكتسبة والمجهودات الذاتية المبذولة خارج العمل التي ترفع من قدراتهم، ونظرا لمحدودية فرص الترقية بسبب طبيعة المؤسسة فهم يرون أن إمكانياتهم أكبر من متطلبات وواجبات وظائفهم الحالية.

والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

## الجدول رقم 45: يوضح قيمة كاي<sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات

### منصب العمل حسب الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	كاي <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	كاي <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,173	09,49	0,05	04	6,36

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة كاي<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 6,36 وهي أصغر من كاي<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 0,05 المقدرة بـ 09,49، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب الوظيفة. بمستوى دلالة قدره 0,173 أي أن العاملين حسب مختلف وظائفهم يؤكدون وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلاتهم وقدراتهم.

## الجدول رقم 46: يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

### حسب عدد سنوات الخبرة

المجموع	غير موجود		موجود بدرجة متوسطة		موجود		درجة الوجود
	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	
100	21	00	42,9	09	57,1	12	أقل من 5 سنوات
100	34	00	58,8	20	41,2	14	من 5 إلى 10 سنوات
100	15	6,7	66,7	10	26,7	04	أكثر من 10 سنوات
100	70	1,4	55,7	39	42,9	30	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

تُظهر البيانات في الجدول أعلاه أن معظم الباحثين يؤكدون وجود التوافق بين وظائفهم ومؤهلاتهم بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 55,7%، وترتفع هذه النسبة إلى 66,7% لدى الباحثين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات وإلى 58,8% لدى الباحثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و10 سنوات، وتنخفض إلى 42,9% لدى أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

في حين سجلت نسبة 42,9% من الباحثين الذين يؤكدون وجود الانسجام بين متطلبات منصب عملهم ومؤهلاتهم، وترتفع هذه النسبة إلى 57,1% لدى أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وإلى 41,2% لدى الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات، وتنخفض إلى 26,7% لدى الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

أما نسبة 1,4% فيرون أن الانسجام بين مؤهلاتهم ووظائفهم غير موجود، وترتفع هذه النسبة إلى 6,7% لدى الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وتنعدم لدى الباحثين الذين تعادل مدة خبرتهم 10 سنوات فما أقل.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين عدد سنوات الخبرة ووجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل، حيث نجد أن فئة العاملين الذين تزيد مدة خبرتهم عن 10 سنوات يؤكدون وجود الانسجام بدرجة أقل من فئة العاملين الذين تقل مدة خبرتهم عن 10 سنوات، وذلك يعود إلى أن قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة من خلال خبرتهم الطويلة أكبر من متطلبات مناصب عملهم، وبالمقابل فإن العاملين الذين تعادل خبرتهم 10 سنوات أو أقل يؤكدون وجود الانسجام وفي حالة حدوث تغييرات في الوظيفة أو تجديد الآلات والمعدات فإنهم يتحصلون على التدريب الضروري للتكيف مع هذه التغييرات وكذا كيفية استخدام هذه الآلات، بمعنى أنه في حالة وجود خلل أو عدم توافق فإن الإدارة كفيلة بمعالجته.

وللتأكد من مدى دلالة هذه الفروق نعرض الجدول التالي:

**الجدول رقم 47: يوضع قيمة ك<sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات**

**منصب العمل حسب عدد سنوات الخبرة**

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,158	09,49	0,05	04	6,61

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 6,61 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 0,05 والمقدرة بـ 09,49، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب عدد سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0,158 أي أن كل العاملين وباختلاف عدد سنوات خبرتهم يؤكدون وجود التوافق بين متطلبات وظائفهم ومؤهلاتهم وقدراتهم.

## رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي الفردي

سنقوم بعرض نتائج البنود الخاصة بمحور تخطيط المسار الوظيفي الفردي في الجدول الموالي:

### الجدول رقم 48: يوضح مدى وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي

النسبة (%)	التكرار	درجة الوجود
31,4	22	موجود
64,3	45	موجود بدرجة متوسطة
4,3	03	غير موجود
100	70	المجموع

المصدر: الاستمارة، المحور رقم 04.

تُظهر نتائج الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يؤكدون وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي بدرجة متوسطة بحيث قُدرت نسبتهم بـ 64,3 %، في حين أن 31,4 % أقرّوا بوجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي، بينما ما نسبته 4,3 % من العينة أكدوا عدم وجوده.

إذن نستنتج أن العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية بدءاً بالتقويم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها وتحديد اهتماماتهم باستمرار وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وكذلك مجالات العمل التي يفضلونها والتي تمثل ميولهم في العمل، كما يقومون بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ثم تأتي مرحلة تحديد الأهداف الوظيفية التي غالباً ما تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم، بينما إذا كانت هذه الأهداف مرتبطة بطموحات عالية فإنها تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تُشكل الفرق بين المهارات الحالية وتلك الضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا الإطار يقوم العاملون بالتخطيط للخبرات التي يمكن اكتسابها أثناء العمل وكذلك تحديد الأنشطة الضرورية والمفيدة خارج العمل، وكل هذا غير كافٍ حيث يجب على الإدارة العليا مساعدة العاملين في تطوير مساراتهم الوظيفية عبر قناة المسؤولين المباشرين الذين يمكنهم اتخاذ عدة إجراءات تساعد العاملين في تنفيذ خططهم، من بينها: التنقلات الوظيفية، اقتراح برامج تدريب داخل أو خارج المؤسسة إضافة إلى المساعدة والنصح والإرشاد من طرف الزملاء القدامى. (انظر إلى الملحق رقم 06، صفحة رقم 305).

(220).

<sup>305</sup> الملحق رقم (06) يبين التكرارات والنسب المئوية المفصلة لكل الأسئلة التي تقيس مدى وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي.

وما يؤكد ذلك النتائج المبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 49: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,000	05,99	0,05	02	37,91

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 37,91 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي بمستوى دلالة قدره 0,000 أي أن العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية والتقدم والتطور في حياتهم الوظيفية.

### الجدول رقم 50: يوضح تخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب السن

المجموع	غير موجود		موجود بدرجة متوسطة		موجود		درجة الوجود السن
	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	
100	13	00	38,5	05	61,5	08	أقل من 30 سنة
100	25	00	68	17	32	08	من 30 إلى 39 سنة
100	26	7,7	76,9	20	15,4	04	من 40 إلى 49 سنة
100	06	16,7	50	03	33,3	02	50 سنة فأكثر
100	70	4,3	64,3	45	31,4	22	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة يؤكد وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 64,3 %، وترتفع إلى 50 % فما أكثر لدى العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وتنخفض إلى 38,5 % لدى المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة. في حين ما نسبته 31,4 % من المبحوثين يؤكدون تخطيط مساراتهم الوظيفية، وترتفع هذه النسبة إلى 61,5 % بالنسبة للذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وإلى 32 % بالنسبة لفئة ما بين 30 و39 سنة وإلى 33,3 % بالنسبة للمبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، وتنخفض إلى 15,4 % لدى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة.

بينما يؤكد 4,3 % من المبحوثين عدم وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي وترتفع هذه النسبة إلى 16,7 % لدى المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، وتنخفض إلى 7,7 % لدى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة.

وهو ما يشير إلى أن هناك علاقة عكسية بين سن العاملين ووجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي، بحيث أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون تخطيطهم لمساراتهم الوظيفية الفردية، حيث يسعون لزيادة معارفهم ومهاراتهم ويقومون بتحديد أهدافهم ويضعون خططاً لتحقيقها وبذلك الحصول على فرص أفضل في الشركة.

وعلى عكس ذلك فإن العاملين الذين يتجاوزون 50 سنة فهم يقعون في مرحلة المحافظة على مكاسبهم الوظيفية والتي تسبق مرحلة الانحدار أو الانفصال، وفي هذه الأخيرة يكونون في انتظار وصولهم لسن التقاعد ولهذا فالرغبة في الحصول على فرص أفضل في هذه السن غير واردة.

والجدول الموالي يؤكد هذه الفروق:

#### الجدول رقم 51: يوضع قيمة ك<sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب السن

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,050	12,59	0,05	06	12,60

المصدر: بيانات الاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 12,60 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 12,59، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي لدى العاملين حسب السن. بمستوى دلالة قدره 0,050 أي أنه كلما كان سن العاملين منخفضاً، كان اهتمامهم كبيراً بالتخطيط لمساراتهم الوظيفية الفردية.

#### الجدول رقم 52: يوضع تخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب الوظيفة

المجموع	غير موجود		موجود بدرجة متوسطة		موجود		درجة الوجود	الوظيفة
	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت		
100	10	01	60	06	30	03	إطار	
100	06	00	16,7	01	83,3	05	عون تحكم	
100	54	02	70,4	38	25,9	14	عون تنفيذ	
100	70	03	64,3	45	31,4	22	المجموع	

المصدر: بيانات الاستمارة.



يبين هذا الجدول أن معظم الباحثين يؤكدون على وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي بدرجة متوسطة وتقدر نسبتهم بـ 64,3 ، وترتفع هذه النسبة إلى 70,4 % لدى أعوان التنفيذ وإلى 60 % لدى الإطارات، وتنخفض إلى 16,7 % لدى أعوان التحكم.

في حين سجلت نسبة 31,4 % من الباحثين الذين يؤكدون وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي، وترتفع هذه النسبة إلى 83,3 % لدى أعوان التحكم، وتنخفض إلى 30 % لدى الإطارات وإلى 25,9 % لدى أعوان التحكم.

أما نسبة 4,3 % من أفراد العينة فقد جاءت تأكيداتهم على عدم وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي وترتفع هذه النسبة إلى 10 % لدى الإطارات، وتنخفض إلى 3,7 % لدى أعوان التنفيذ وتنعدم لدى أعوان التحكم.

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن أعوان التنفيذ والتحكم يؤكدون القيام بتخطيط مساراتهم الوظيفية أكبر من فئة الإطارات، حيث أنهم يعملون على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي رغبة منهم في الحصول على وظيفة أعلى وبذلك الحصول على الامتيازات المرتبطة بها سواء كانت مادية أو معنوية.

بينما نجد تخطيط المسار الوظيفي الفردي يكون بدرجة أقل لدى الإطارات لمعرفتهم المسبقة أن فرص الترقية محدودة والتدريب لا يكون لغرض الترقية، إضافةً إلى اهتمام الشركة بتوظيف الإطارات خاصة السامية والمسيرة منها من خارج المؤسسة خاصة المتقاعدين من القطاع العام.

والجدول التالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

### الجدول رقم 53: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,057	09,49	0,05	04	9,18

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 9,18 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 09,49، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي للعاملين حسب الوظيفة. بمستوى دلالة قدره 0,057 أي أن العاملين وحسب مختلف وظائفهم يؤكدون اهتمامهم بتخطيط مساراتهم الوظيفية الفردية.

## خامساً: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

### الجدول رقم 54. يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

النسبة (%)	التكرار	درجة التأثير
55,7	39	تؤثر
44,3	31	تؤثر بدرجة متوسطة
00	00	لا تؤثر
100	70	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 55,7 % من أفراد العينة يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم، في حين 44,3 % منهم يقرون أنها تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم. ومنه نستنتج أن كل العاملين يؤكدون أن اهتمام الإدارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي إلى تحفيزهم، فكلما قامت المؤسسة بتوفير الوظيفة المناسبة للعامل والتي تتناسب مع ميولاته وقدراته وأتاحت له فرص التدريب الضرورية وفرصة الحصول على مناصب أعلى وشغل وظائف هامة ومتزايدة الصعوبات والمسؤوليات، فإن ذلك سينعكس إيجابياً على انتمائه لعمله ورفع مستوى الرضا لديه، بعبارة أخرى تخطيط المسار الوظيفي له هو وسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العامل وزيادة انتمائه للعمل، في حين عدم توفره يعمل على تخفيض روحه المعنوية، مما يؤدي به إلى الإحباط والملل وإلى ضعف روح الإبداع والابتكار لديه.

كما لا ننسى دور الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي الذي يجب أن يحدد أهدافاً واقعية لكي يتمكن من تحقيقها، بحيث تتواءم مع قدراته وإمكانياته الحالية والمتوقعة.

إذن فإنه من الضروري الاهتمام بمتطلبات العاملين لمسارهم الوظيفي وتطويره، والعمل على إحداث التوافق بين متطلبات منصب العمل وقدرات ورغبات العاملين.

وما يؤكد ذلك النتائج المبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 55. يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,000	05,99	0,05	02	99,21

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 99,21 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 05,99، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بمستوى دلالة قدره 0,000. بمعنى أن العاملين يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.

### الجدول رقم 56: يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الجنس

الجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير	الجنس
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)		
الذكور	63	100	00	46	29	54	34	
الإناث	07	100	00	28,6	02	71,4	05	
الجموع	70	100	00	44,3	31	55,7	39	

المصدر: بيانات الاستمارة.

استناداً للجدول أعلاه، فإن معظم أفراد العينة يؤكدون تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 55,7 %، وترتفع هذه النسبة إلى 71,4 % لدى الإناث، وتنخفض إلى 54 % لدى الذكور. أما 44,3 % فيرون أنها تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 46 % لدى الذكور، وتنخفض إلى 28,6 % لدى الإناث.

وعليه يمكن القول أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على تحفيز الإناث منه على الذكور، وهذا يعود إلى أن أغلبية الإناث العاملات إدارات وذوي شهادات جامعية، مما يجعل الاهتمام بمستقبلهن الوظيفي والتطلع إلى الحصول على مناصب ترتبط بمسؤوليات وتحديات أكبر لدى هذه الفئة ضروري جداً، بفعل التطلعات والطموح والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، على عكس الذكور الذين يمارس أغلبهم وظائف تنفيذية لا تتطلب في أغلب الأحيان مهارات أو قدرات عالية وتتميز بمحدودية فرص الترقية بحيث يستمرون فيها طيلة حياتهم الوظيفية.

وللتأكد من مدى دلالة هذه الفروق نعرض الجدول التالي:

### الجدول رقم 57: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الجنس

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,378	05,99	0,05	02	0,77

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة  $K^2$  المحسوبة تقدر بـ 0,77 وهي أصغر من  $K^2$  الجدولة عند درجات الحرية 02 ومستوى الخطأ 0,05 المقدرة بـ 05,99، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الجنس. مستوى دلالة قدره 0,378 أي أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون تأثيرها في تحفيزهم.

### الجدول رقم 58: يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب السن

السن	تؤثر		لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		لا تؤثر		المجموع
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	
أقل من 30 سنة	07	53,8	06	46,2	00	00	13	100	
من 30 إلى 39 سنة	17	68	08	32	00	00	25	100	
من 40 إلى 49 سنة	11	42,3	15	57,7	00	00	26	100	
50 سنة فأكثر	04	66,7	02	33,3	00	00	06	100	
المجموع	39	55,7	31	44,3	00	00	70	100	

المصدر: بيانات الاستمارة.

يبين الجدول أعلاه، أن معظم الباحثين يؤكدون دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم، وتقدر نسبتهم بـ 55,7 %، وترتفع هذه النسبة إلى 68 % لدى الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة وإلى 66,7 % لدى الباحثين الذين يتجاوز سنهم 50 سنة، وتنخفض إلى 53,8 % لدى أفراد العينة الأقل من 30 سنة وإلى 42,3 % بالنسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة.

في حين سُجّلت نسبة 44,3 % من الباحثين يؤكدون تأثيرها بدرجة متوسطة في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 57,7 % لدى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة وإلى 46,2 % لدى الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وتنخفض إلى 33,3 % لدى الباحثين الذين تعادل أعمارهم 50 سنة أو أكثر وإلى 32 % لدى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة.

إذن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على تحفيز العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة، وهذا يعود إلى أن هذه الفئة العمرية ترتبط بمرحلة التأسيس في دورة الحياة الوظيفية للعاملين والتي يوضع من خلالها العامل على بداية مساره الوظيفي بالمؤسسة، وفي هذه المرحلة يُفترض أن يتصف بصفتين أساسيتين هما الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، ويتوقع الحصول على ترقيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من المسؤوليات وتُنظّم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب، وكل هذه العوامل تؤدي إلى تحفيزه، بينما تؤثر إدارة الحياة الوظيفية بدرجة أقل في تحفيز العاملين من الفئات الأخرى للسن.

والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

### الجدول رقم 59: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب

السن

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,292	12,59	0,05	06	3,73

المصدر: بيانات الاستمارة.

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 3,73 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 12,59، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب السن. بمستوى دلالة قدره 0,292 أي أن كل العاملين وعلى اختلاف فئات أعمارهم يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.

### الجدول رقم 60: يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب المستوى

التعليمي

المجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير	
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	المستوى التعليمي
100	11	11	90,9	90,9	10	10	9,1	01 ابتدائي
100	21	21	47,6	47,6	10	10	52,4	11 متوسط
100	26	26	34,6	34,6	09	9	65,4	17 ثانوي
100	12	12	16,7	16,7	02	2	83,3	10 جامعي
100	70	70	44,3	44,3	31	31	55,7	39 المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من قراءتنا للجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتجه نحو تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 55,7%، وترتفع هذه النسبة إلى أكثر من 52% بالنسبة لذوي المستوى المتوسط، الثانوي والجامعي، وتنخفض إلى 9,1% بالنسبة لفئة المستوى الابتدائي. بينما سجلت نسبة 44,3% من الباحثين يؤكدون تأثير إدارة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 90,9% بالنسبة لفئة المستوى الابتدائي وإلى أكثر من 30% بالنسبة لفئة المستوى المتوسط والثانوي، وتنخفض إلى 16,7% بالنسبة لفئة المستوى الجامعي.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم؛ فكلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين زادت درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم والتي بلغت 83,3% بالنسبة لذوي المستوى الجامعي والذين يتمتعون بمهارات عالية ومعارف متنوعة تتوافق مع مستواهم العلمي، بالإضافة إلى حصولهم على فرص الترقية حسب كفاءتهم وأن هناك عدالة في الحصول عليها، إضافة إلى وجود التوافق بين قدراتهم ووظائفهم. عكس المستويات التعليمية الأخرى، حيث تنخفض درجة التأثير تدريجياً من فئة المستوى الثانوي ثم المتوسط و أخيراً فئة المستوى الابتدائي.

والجدول التالي يؤكد هذه الفروق:

### الجدول رقم 61: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
توجد دلالة	0,002	12,59	0,05	06	14,81

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 14,81 وهي أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 06 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 12,59، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب مستواهم التعليمي. بمستوى دلالة قدره 0,002 أي أنه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين مرتفعاً، كان تأثير إدارة الحياة الوظيفية أكبر في تحفيزهم.

### الجدول رقم 62: يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة

الوظيفة	تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		لا تؤثر		المجموع
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	
إطار	09	90	01	10	00	00	100
عون تحكم	05	83,3	01	16,7	00	00	100
عون تنفيذ	25	46,3	29	53,7	00	00	100
المجموع	39	55,7	31	44,3	00	00	100

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق، أن الاتجاه العام لأفراد العينة يتجه نحو تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم وتقدر نسبتهم بـ 55,7%، وترتفع هذه النسبة إلى 90% لدى الإطارات وإلى 83,3% لدى أعوان التحكم، وتنخفض إلى 46,3% لدى أعوان التنفيذ.

بينما سجلت نسبة 44,3% من الباحثين يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 53,7% لدى أعوان التنفيذ، وتنخفض إلى 16,7% لدى أعوان التحكم وإلى 10% لدى الإطارات.

ومما سبق يمكن القول أنه توجد أيضا علاقة طردية بين الوظائف التي يشغلها العاملون ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم، بحيث نجد أنها تؤثر في تحفيز الإطارات أكثر من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

### الجدول رقم 63: يوضح قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب

#### الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,140	09,49	0,05	04	8,56

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 8,56 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 9,49، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة. بمستوى دلالة قدره 0,140 وهو ما يشير إلى أن العاملين رغم اختلاف وظائفهم إلا أنه لا توجد اختلافات في آرائهم حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم.

### الجدول رقم 64: يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب محدد

#### سنوات الخبرة

الجموع	لا تؤثر		تؤثر بدرجة متوسطة		تؤثر		درجة التأثير	
	ت	(%)	ت	(%)	ت	(%)	ت	الخبرة
100	21	00	00	42,9	09	57,1	12	أقل من 5 سنوات
100	34	00	00	35,3	12	64,7	22	من 5 إلى 10 سنوات
100	15	00	00	66,7	10	33,3	05	أكثر من 10 سنوات
100	70	000	00	44,3	31	55,7	39	الجموع

المصدر: بيانات الاستمارة.

توضح لنا نتائج الجدول السابق أن 55,7% من أفراد العينة يؤكدون تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 64,7% لدى الباحثين الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و10 سنوات وإلى 57,1% لدى الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وتنخفض إلى 33,3% لدى الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

أما نسبة 44,3% فيرون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر بدرجة متوسطة في تحفيزهم، وترتفع هذه النسبة إلى 66,7% لدى المبحوثين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، وتنخفض إلى 42,9% بالنسبة للذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وإلى 35,3% لدى الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات. ومنه نستنتج أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر في تحفيز العاملين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات بالدرجة الأولى، ذلك أنه في هذه الفترة يكون العامل قد اكتسب مهارات ومعارف متنوعة ويتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته، كما أنه يتوقع الحصول على ترقية ومناصب أعلى تتوافق مع المعارف الجديدة التي اكتسبها، ثم نجد أنها تؤثر بدرجة أقل في تحفيز العاملين الذين يقل عدد سنوات خبرتهم عن 05 سنوات، وأخيراً فئة الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات. والجدول الموالي يوضح مدى دلالة هذه الفروق:

### الجدول رقم 65: يوضع قيمة ك<sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب

#### عدد سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	ك <sup>2</sup> المحسوبة
لا توجد دلالة	0,124	09,49	0,05	04	4,17

المصدر: بيانات الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ك<sup>2</sup> المحسوبة تقدر بـ 4,17 وهي أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولة عند درجات الحرية 04 ومستوى الخطأ 0,05 المقدر بـ 09,49، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب عدد سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0,124 أي أن العاملين باختلاف عدد سنوات خبرتهم يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.



## المطلب الرابع: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، سنحاول فيما يلي:

- تقديم نتائج الدراسة.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة.

- مناقشة نتائج الدراسة وفق نتائج الدراسات السابقة.

- تقديم بعض الاقتراحات.

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة متوسطة الحجم وهي شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، تمكنا من التوصل إلى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر الآتية:

1. التدريب يؤدي إلى تحفيز العاملين في الشركة، وذلك من خلال حصولهم على فرص التدريب الضرورية التي تساعدهم في أداء مهام وظائفهم، والتي تعمل على تقوية شعورهم بالانتماء ورفع مستوى الرضا لديهم.
2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العاملين، وهذا ما انعكس إيجابياً في الواقع العملي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت ورفع قدرتهم على حل المشكلات وتخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل.
3. اهتمام الشركة بتعريف العامل الجديد بعمله بغرض تدريبه على كيفية أداء وظيفته وتعريفه بواجباته ومسؤولياته.
4. إدراك العامل مسبقاً أن الغرض من التدريب هو تجديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، وليس لغرض ترقيته.
5. تركيز البرامج التدريبية على إكساب المتدربين مهارات معرفية أكبر من مهارات الأداء، وهذا ما يفسر اعتماد الشركة على المحاضرات والندوات كأساليب تدريبية أي استعمال الأساليب الإلقائية أكثر من التطبيقية.
6. تتم الترقية في الشركة على أساس الكفاءة وهناك عدالة في الحصول عليها، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية.
7. قلة فرص الترقية في الشركة وعدم كفايتها، وهذا يعود إلى كونها متوسطة الحجم، وفي حالة توفرها لا يتم الإعلان عنها في لوحة الإعلانات.
8. عدم القيام بتحليل الوظائف الذي يتم من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف والمتطلبات الأساسية لشغلها، وبالتالي فإن الشركة لا تقوم بإعداد ما يعرف "ببطاقات توصيف الوظيفة" job description وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

9. سرية وعدم نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية، حيث أن المؤسسة لا تقوم بتوفير معلومات متجددة عن الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للعاملين أو مجالات الترقى المستقبلية.
10. يتم الاعتماد على مصدرين للحصول على الموارد البشرية أحدهما ترقية العاملين الأكفاء الذين يثبتون جدارتهم، والآخر هو التوظيف الخارجي للإطارات المتقاعدة من القطاع العام لشغل الوظائف الإشرافية، كما تقوم بتوظيف العاملين الجدد بعقود محددة المدة وإخضاعهم لفترة تجربة.
11. تقوم الإدارة بنقل العاملين استناداً إلى نتائج تقييم الأداء كعلاج لعدم ملاءمة طبيعة عملهم لقدراتهم ورغباتهم.
12. النقل الوظيفي على اعتبار أنه يحل مشاكل مفاجئة عادة، تتمثل في ضرورة شغل المناصب الشاغرة في حالة تأخر أو غياب أصحابها، يضمن استمرارية النشاط واحترام مواعيد التسليم، وبذلك المحافظة على مكانة المؤسسة ووفاء زبائنهم وسمعتها في السوق.
13. اعتماد الشركة على نتائج تقييم الأداء فقط في اكتشاف وجود التوافق بين إمكانيات العاملين ومتطلبات منصب العمل، وإهمال اختبارات أخرى أكثر واقعية ودقة وبعيدة عن التحيز والتقدير الذاتي للمسؤول المباشر، نذكر من بينها: مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم وبحوث الرضا والتي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات العامل الحالية والمرتبقة ودرجة رضا العاملين عن عملهم.
14. تناسب العقوبات المفروضة على العاملين مع حجم الخطأ الذي تم ارتكابه، وهو ما يدل على وجود العدالة ويجنب حدوث التزاعمات بين العاملين، ومع الإدارة.
15. اهتمام العاملين بمسارهم الوظيفية ورغبتهم في التقدم، خاصة وأنه تصاحبه مزايا مادية ومعنوية سيما تحقيق حاجاتهم إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات.
16. حرص العاملين على اكتساب خبرات جديدة أثناء تأدية مهام وظائفهم، والقيام بالأنشطة الضرورية للحصول على معارف إضافية خارج العمل.
17. وضع القوانين واللوائح والسياسات التي تحكم العمل وتُنظم مختلف العلاقات مع العاملين، كما تم تحديد ثلاثة أصناف من العقوبات تتدرج من التنبيه شفويا إلى التسريح بدون تعويض تتوافق مع تصنيف الأخطاء المهنية.
18. إن إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها تهتم بالعامل منذ بداية تعيينه وحتى خروجه من المؤسسة، إضافة إلى اهتمام العاملين أنفسهم بالتقدم والتطور طيلة فترة خدمتهم.
19. الرغبة الفعلية لإدارة الشركة في الاهتمام بالعنصر البشري والتفكير في تحقيق رغباته ومساعدته في التطور وتحقيق طموحاته خاصة بعد انضمامها لبرنامج التأهيل.
20. وبخصوص الاختلافات في الآراء حسب خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة) فإن الدراسة مكّنت من الوصول إلى النتائج التالية:
- عدم وجود اختلافات في آراء العاملين حول أثر البرامج التدريبية في تحفيزهم، حيث أن العاملين من الجنسين وحسب مختلف فئات أعمارهم يؤكّدون على أن البرامج التدريبية تحفزهم.

- وجود اختلافات في آراء العاملين حول أثر البرامج التدريبية في تحفيزهم حسب المستوى التعليمي، حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي منخفضاً، كان تأثير البرامج التدريبية أكبر في تحفيزهم.
- عدم وجود اختلافات في الآراء تبعاً لخاصية الجنس والسن، حيث أجمع العاملون على أن كلا من النقل الوظيفي والترقية يؤثر في تحفيزهم.
- تأكيد العاملين سواء الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، أنه يوجد توافق وانسجام بين مؤهلاتهم وقدراتهم ومتطلبات وظائفهم.
- رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة لدى العاملين إلا أنهم يؤكدون وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدراتهم.
- وجود اختلافات في آراء العاملين حسب السن حول وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي، حيث أنه كلما كان سن العاملين منخفضاً، كان اهتمامهم أكبر بالتخطيط لمساراتهم الوظيفية الفردية.
- تأكيد العاملين باختلاف وظائفهم، القيام بالتخطيط لمساراتهم الوظيفية الفردية سواء كانوا إطارات، أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ.
- عدم وجود اختلافات في آراء العاملين تبعاً لخصائص العينة فيما يتعلق بالجنس، السن، الوظيفة وسنوات الخبرة، حيث أكدوا تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم.
- وجود اختلافات في الآراء تبعاً لخاصية المستوى التعليمي، حيث توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم، حيث يظهر هذا التأثير أكثر على العاملين ذوي المستوى الجامعي وينخفض عند المستوى الثانوي ثم المتوسط ثم المستوى الابتدائي.

## ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

سنحاول فيما يلي اختبار مدى صدق الفرضيات الجزئية (في كل فرضية تتم الإشارة إلى الاختلافات في الآراء تبعاً لخصائص العينة) من خلال مناقشتها للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

**1. الفرضية الأولى:** والتي مفادها "تؤدي برامج التدريب المستمرة إلى تحفيز العاملين في شركة مامي للمشروبات الغازية"، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

\* أن معظم العاملين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، حيث دلت نتائج الدراسة على أنهم يتحصلون على التوجيه من طرف رؤسائهم مما يساعدهم على فهم مهام وظائفهم بسرعة، وأن هذه البرامج التدريبية تؤدي إلى إكساب العاملين مهارات معرفية وبذلك رفع روحهم المعنوية وتقوية شعورهم بالانتماء، وكذلك زيادة قدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم وتخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل وتقليل حالات التوتر الناتجة عن نقص المعرفة أو المهارة، كما تعمل أيضاً على تقوية روح العمل كفريق وخلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الشركة مما يؤدي إلى تفضيلهم العمل بها وبذلك خفض معدل دوران العمل، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيز العاملين أي أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم.

\* وأن العاملين ومن الجنسين يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم. خاصة الذكور منهم، غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب جنسهم، بمعنى أنه لا توجد اختلافات في الآراء حسب الجنس أي أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون على أن البرامج التدريبية تحفزهم.

\* وأن هناك علاقة عكسية بين سن العاملين ودرجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيزهم، بحيث نجد أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أن البرامج التدريبية تؤثر في تحفيزهم، عكس العاملين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة والذين يقرون أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزهم، غير أنه لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب سنهم، أي أن كل العاملين ومن مختلف فئات السن يؤكدون على أن البرامج التدريبية تحفزهم.

\* وأن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير البرامج التدريبية في تحفيزهم، بحيث نجد أن فئة المستوى الجامعي تؤكد أن البرامج التدريبية لا تؤثر في تحفيزها، عكس عملي المستوى الثانوي فما أقل فنجد أن التدريب يؤثر في تحفيزهم، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير البرامج التدريبية على تحفيز العاملين حسب مستواهم التعليمي، أي أنه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين منخفضاً، كان تأثير البرامج التدريبية أكبر في تحفيزهم.

مما سبق نستنتج أن البرامج التدريبية تؤثر على تحفيز العاملين ومن الجنسين وبمختلف أعمارهم، خاصة ذوى المستوى التعليمي المنخفض، إذن يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

**2. الفرضية الثانية:** والتي تنص على أنه "يؤدي كل من النقل الوظيفي وأسلوب الترقية المعتمد في شركة مامي إلى تحفيز العاملين"، وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

\* أن معظم العاملين يؤكدون على أن الترقية والنقل الوظيفي يؤثران في تحفيزهم، حيث أظهرت النتائج أن الشركة تعتمد على نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز أو الفائض في عدد العاملين، وأن الترقية تتم بطريقة عادلة بين العاملين وعلى أساس الكفاءة، مما يؤدي إلى حفز العاملين على امتلاك معارف أكبر وتوفير جو المنافسة في العمل مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في الشركة ورفع قدرتها على استقطاب العمالة المطلوبة، ومن جهة أخرى فإن الإدارة تمنح للعاملين إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى مما يؤدي إلى إكسابهم المعرفة بكل نواحي العمل، كما يتم عند عدم ملاءمة طبيعة عملهم لقدراتهم، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين، أي أن كلا من النقل الوظيفي والترقية يؤثر في تحفيز العاملين.

\* وأن حركة العاملين الأفقية والعمودية تؤثر في تحفيز العاملين من الجنسين، إلا أن تأثيرها على الذكور يكون أكبر عكس الإناث اللواتي تؤثر فيهن الترقية بدرجة أقل، غير أنه لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين حسب الجنس، بمعنى أن العاملين من الجنسين يؤكدون أن كلا من الترقية والنقل الوظيفي يؤثر في تحفيزهم.

\* وأن هناك علاقة عكسية بين سن العاملين ودرجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي في تحفيزهم، بحيث نجد أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون أن الحركة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم، عكس العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة أين نجدها أقل تأثيراً في تحفيزهم، إلا أنه أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب السن، أي أن كل العاملين يؤكدون أن الترقية والنقل الوظيفي يؤثران في تحفيزهم وحسب مختلف فئات السن.

مما سبق يتأكد أن كلا من الترقية والنقل الوظيفي يؤثر في تحفيز العاملين وبنفس الدرجة تقريباً لدى الجنسين وبمختلف الأعمار، إذن يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة أيضاً وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

**3. الفرضية الثالثة:** والتي تنص على أنه "يوجد انسجام وتوافق بين مؤهلات عمالي شركة مامي ومتطلبات مناصب عملهم"، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

\* أن هناك توافق بين مؤهلات وقدرات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم، إذ تعتمد الإدارة لاكتشاف مدى وجود هذا التوافق على تقارير تقييم الأداء، حيث تبين أن معظم العاملين راضين عن عملهم مما يدل على توافقهم مع وظائفهم، وبذلك يتمكنون من استخدام مهاراتهم وقدراتهم واستغلال الوقت بطريقة مثلى، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل، أي أنه هناك توافق بين مؤهلات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم.

\* وأن أعوان التنفيذ والتحكم هم الأكثر تأكيداً على وجود الانسجام والتوافق بين مؤهلاتهم وقدراتهم ومتطلبات مناصب عملهم مقارنة بالإطارات، غير أنه لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب الوظيفة، أي أن كل العاملين حسب مختلف وظائفهم يؤكدون وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلاتهم وقدراتهم.

\* وأن هناك علاقة عكسية بين عدد سنوات الخبرة ووجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل، حيث نجد أن فئة العاملين الذين تزيد مدة خبرتهم عن 10 سنوات يؤكدون وجود الانسجام بدرجة أقل من فئة العاملين الذين تقل مدة خبرتهم عن 10 سنوات، بمعنى أن العاملين الذين تعادل خبرتهم 10 سنوات أو أقل يؤكدون وجود هذا الانسجام، غير أنه أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب عدد سنوات الخبرة، أي أن كل العاملين وباختلاف عدد سنوات خبرتهم يؤكدون وجود التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلاتهم وقدراتهم.

وبذلك نستنتج أن هناك توافق وانسجام بين مؤهلات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم وبدرجات متقاربة حسب وظائفهم وكذا عدد سنوات خبرتهم، إذن يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت أيضاً وبدرجة عالية جداً، وبالتالي قبولها.

**4. الفرضية الرابعة:** والتي مفادها "يتكفل العاملون في شركة مامي بتخطيط مساراتهم الوظيفية"، وتؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

\* أن العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية بدءاً بالتقويم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها وتحديد اهتماماتهم باستمرار وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وكذلك مجالات العمل التي يفضلونها، كما يقومون بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ويقومون بتحديد الأهداف الوظيفية التي غالباً ما تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم، فيقومون بالتخطيط للخبرات التي يمكن اكتسابها أثناء العمل والأنشطة الضرورية والمفيدة خارج العمل، كما يؤكدون على الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في تطوير مساراتهم الوظيفية عبر قناة المسؤولين المباشرين الذين يمكنهم اتخاذ عدة إجراءات تساعدهم في تنفيذ خططهم، من بينها: التنقلات الوظيفية، اقتراح برامج تدريب داخل أو خارج المؤسسة، بالإضافة إلى المساعدة والنصح والإرشاد الذي يتلقونه من طرف الزملاء القدامى، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي، أي أن العاملين يهتمون بتخطيط مساراتهم الوظيفية والتقدم والتطور في حياتهم الوظيفية.

\* وأن هناك علاقة عكسية بين سن العاملين ووجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي، بحيث أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة يؤكدون تخطيطهم لمساراتهم الفردية عكس العاملين الذين يتجاوزون 50 سنة، فهم يقعون في مرحلة المحافظة على مكاسبهم الوظيفية والتي تسبق مرحلة الانحدار التي يكون فيها الأفراد في انتظار وصولهم لسن التقاعد، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط للمسار

الوظيفي الفردي لدى العاملين حسب السن، أي أنه كلما كان سن العاملين منخفضا، كان اهتمامهم كبيرا بالتخطيط لمساراتهم الوظيفية.

\* وأن أعوان التنفيذ والتحكم هم الذين يقومون بتخطيط مساراتهم الوظيفية أكبر من فئة الإطارات أين نجد تخطيط المسار الوظيفي الفردي يكون بدرجة أقل، غير أنه لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى وجود تخطيط للمسار الوظيفي الفردي للعاملين حسب الوظيفة، أي أن العاملين وحسب مختلف وظائفهم يؤكدون اهتمامهم بتخطيط مساراتهم الوظيفية.

مما سبق نستنتج أن كل العاملين وفي مختلف الوظائف، يقومون بالتخطيط لمسارهم الوظيفي الفردي خاصة الذين تقل أعمارهم عن خمسين سنة، إذن يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة أيضا وبدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

**5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على أن "إدارة الحياة الوظيفية كمنشآت من أنشطة إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحفيز العاملين"، بحيث تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

\* أن كل العاملين يؤكدون على أن اهتمام الإدارة بمستقبلهم الوظيفي يؤدي إلى تحفيزهم، فالشركة تقوم بتوفير الوظائف المناسبة لميولات وقدرات العاملين وتتيح لهم فرص التدريب الضرورية وفرص الحصول على مناصب أعلى وشغل وظائف هامة ومتزايدة المسؤوليات والامتيازات، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، بمعنى أن كل العاملين يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.

\* وأن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على تحفيز الإناث منه على الذكور، غير أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيز العاملين حسب الجنس، أي أن كل العاملين ومن الجنسين يؤكدون تأثيرها في تحفيزهم.

\* وأن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر على تحفيز العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و39 سنة في الدرجة الأولى، ثم الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، ويليهم العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وبدرجة أقل العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و49 سنة، غير أنه لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب السن، أي أن العاملين وبمختلف أعمارهم يؤكدون تأثيرها في تحفيزهم.

\* وأنه توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي للعاملين ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيزهم، بحيث نجدها تؤثر أكثر على العاملين ذوي المستوى الجامعي وفي المقابل لا تؤثر على العاملين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، وما يؤكد ذلك هو وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب مستواهم التعليمي، أي أنه كلما كان المستوى التعليمي للعاملين مرتفعا، كان تأثير إدارة الحياة الوظيفية أكبر في تحفيزهم.

\* و أنه توجد أيضا علاقة طردية بين الوظائف التي يشغلها العاملون ودرجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية على تحفيزهم، بحيث نجد الإطارات هم الأكثر تأثراً بالحياة الوظيفية في تحفيزهم من أعوان التحكم وهم أيضا الأكثر تأثراً من أعوان التنفيذ، إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة، وهو ما يشير إلى أن العاملين رغم اختلاف وظائفهم، إلا أنه لا توجد اختلافات في آرائهم حول تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيزهم.

\* وأن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر أكثر في تحفيز العاملين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات بالدرجة الأولى ثم الذين يقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وبدرجة أقل الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات، غير أنه أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب عدد سنوات الخبرة، أي أن كل العاملين وباختلاف عدد سنوات خبرتهم يؤكدون أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر في تحفيزهم.

مما سبق نستنتج أن إدارة الحياة الوظيفية تؤثر على تحفيز العاملين من الجنسين وبمختلف أعمارهم ومناصبهم وعدد سنوات خبرتهم، خاصة ذوي المستوى التعليمي المرتفع، إذن يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وبدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

### ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة وفق نتائج الدراسات السابقة

سنقوم فيما يلي بمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بتلك التي ذكرناها في الدراسات السابقة والمشار إليها في مقدمة هذا البحث، وهذا من خلال عرض جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها إن وجدت.

1. تتفق دراستنا مع نتيجة الدراسة التي قام بها (حلمي حسين الحكيم) فيما يتعلق بمحور أثر التدريب، فقد توصلت هذه الأخيرة إلى وجود علاقة بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات والمعارف خلال تدرجهم الوظيفي، كما توصلنا إلى أن البرامج التدريبية تُركز على إكساب العاملين المهارات والمعارف التي تساعدهم في أداء وظائفهم، ورفع قدرتهم على حل المشكلات المرتبطة بالعمل والتي قد تعترضهم خلال أداء مهامهم.

2. تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (عماد الدين مصطفى) الذي توصل من خلال دراسته بالمؤسسة السودانية للنفظ إلى عدة نتائج، منها:

- ارتفاع مستوى القدرات لدى العاملين بسبب الممارسة التدريبية مما انعكس على ارتفاع مستوى فعالية الأداء في المؤسسة؛

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطورهم الوظيفي؛

- ارتفاع مستوى كفاءة الأداء خاصة في استخدام عنصر الوقت؛

وهي نفس النتائج التي توصلنا إليها، فقد رأينا أن اهتمام الشركة بالمستقبل الوظيفي للعاملين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم وتحفيزهم ورفع مستوى الأداء والاستغلال الأمثل



للوقت، خاصةً وأنّ الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومهارات العاملين.

3. كما تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (فايزة بوراس) التي توصلت إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يسمح بتحقيق رضا الأفراد والمحافظة عليهم، وأكدت دراستنا على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحقيق رغباته وميولاته وتنمية قدراته وتحقيق طموحاته في حدود الإمكانيات المتوفرة، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيزه والمحافظة عليه والرفع من قدرة الشركة على استقطاب ذوي المهارات العالية.

وتختلف دراستنا مع النتيجة التي توصلت إليها (فايزة بوراس) بخصوص نقص التعيينات الجديدة في المؤسسة محل الدراسة لعدم وجود الأماكن الشاغرة، مع محاولة تقليص عدد العمال فيها تهمةً لخصوصتها، في حين توصلت دراستنا إلى أنّ الشركة تقوم بجذب الإطارات المتقاعدين من القطاع العام، وتقوم بتوظيف العاملين الجدد وهذا عن طريق وكالات التشغيل المحلية وخاصة في الفترات التي يزيد فيها الطلب على منتجاتها.

### رابعاً: التوصيات

بعد عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتحقق من مدى مطابقتها مع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية المقدمة لمعالجة الموضوع، والتطرق لبعض جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحث ونتائج الدراسات السابقة، فإنه من الضروري تقديم بعض التوصيات التي سيتم رفعها للمديرية العامة للشركة محل الدراسة على أمل أخذها بعين الاعتبار والاستفادة منها خاصة بعد انخراطها في عملية التأهيل، وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

1. العمل على رسكلة وتأهيل مسيري الشركة من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في المجال الإداري عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، وذلك بغرض تعريفهم أكثر بأهمية وخطوات إدارة الحياة الوظيفية ومساعدتهم على تطبيق مختلف الأنشطة الحديثة التي من شأنها أن تنعكس إيجابياً على العاملين والشركة في آن واحد.

2. تطوير وتوطيد العلاقة بين الشركة والجامعات والمعاهد للاستفادة من المعارف النظرية وخاصة الحديثة منها والعمل على تطبيقها في حدود إمكانياتها.

3. خلق جو للحوار بين الإدارة والعاملين يسمح بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة ومحاولة تجسيدها ميدانياً.

4. توسيع نطاق التدريب وتحسين ظروف العمل مع ضرورة إعداد ميزانية سنوية للتدريب، والتركيز على البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب العاملين مختلف المهارات التي ترشحهم للفوز بالمناصب الأعلى.

5. عند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أسس الكفاءة والمؤهلات وتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا لغرض المحافظة على وجود التوافق والانسجام بين إمكانيات وقدرات العامل ومتطلبات منصب العمل.

6. الاعتماد على نشاط تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والذي يضمن توافر العمالة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير

حجم العرض المستقبلي من العمالة وأخيراً تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج لسد هذه الفجوة، كما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على أساس علمي.

7. استخدام نتائج تحليل وتوصيف الوظائف، حيث يُعد هذا النشاط أحد المدخلات الرئيسية لنظام تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، فمخطط المسار الوظيفي يحتاج إلى معلومات كاملة ودقيقة عن طبيعة ومهام ومسؤوليات كل وظيفة بالإضافة إلى المواصفات الواجب توافرها في شاغلي هذه الوظائف حتى تتمكن الإدارة من ترشيح الأفراد للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم ومهاراتهم وطموحاتهم.

8. من خلال المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف يمكن إجراء عمليات الاختيار والترقية والنقل الوظيفي على أساس علمي قائم على المعلومات بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

9. إجراء تقييم العاملين كل سداسي أو ثلاثي مدى أهمية تكرار عملية التقييم والتي تمكن الإدارة من معرفة مدى توافق الفرد مع وظيفته ودرجة تقدمه في أداء مهامه، وبذلك معرفة استعداداته لشغل مناصب أعلى في المستقبل، ذلك أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يتطلب الوقوف على تقويم دقيق لقدرات ومهارات العاملين الحالية والمحتملة.

10. القيام بتدريب المقيمين لضمان نجاح عملية التقييم وتحقيق الفائدة منها من خلال تزايد موضوعية التقييم وتقليل الأخطاء التي قد يرتكبها المقيمون.

11. توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (من العمالة الإدارية وغير الإدارية) عن طريق الترقية من الداخل مما يكون له تأثير إيجابي على رضا العاملين وانتمائهم وولائهم للشركة.

12. وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات والإعلان عن الفرص والشروط لجميع العاملين في لوحة الإعلانات مما يؤدي إلى الشعور بالعدالة ويؤثر إيجابياً على مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وبذلك تجنب الصراعات التي قد تنشأ بسبب الإحساس باللامساواة والتهميش والتحيز.

13. عقد الاجتماعات وفتح الباب أمام العاملين قصد المساهمة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع لتحسيسهم بأهمية آرائهم وتنوع قدراتهم.

14. العمل على إكساب العاملين مهارات وخبرات متعددة عن طريق المسار الشبكي الذي يمثل حركة الفرد العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

15. توفير بدائل أخرى لتعويض محدودية فرص الترقية لرفع معنوية العاملين وخاصة منهم القدامى وإشباع حاجاتهم للتقدير والاحترام مثل إعطائهم مهمة القيام بتدريب العاملين الجدد، منحهم فرصة مناقشة بعض مشاكل العمل ومحاولة تقديم حلول لمواجهتها.

16. تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة مسارات واضحة للترقى وتتيح لشاغلي كل مجموعة الفرص المناسبة للتقدم.
17. إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم في المؤسسة وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص منها التدريب، وإتاحتهم فرص التنمية العملية من خلال التناوب الوظيفي وتكليفهم بواجبات معينة.
18. تطوير سياسات الموارد البشرية المطبقة حاليا في الشركة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات، النقل الوظيفي، الترقية، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء.
19. إتاحة فرص التقدم أمام كافة العاملين وإعدادهم جيدا يُمكنهم من تولى مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة مثلا في حالة وجود منصب شاغر للترقية، نقل أي عامل، التقاعد أو الوفاة وترك العمل بالشركة.
20. محاولة التعرف على طبيعة كل عامل وتشجيع التفاعل بين العاملين مما يعزز التعاون وتبادل الخبرات والمعارف، وتنمية روح العمل كفريق وتعزيز الثقة فيما بينهم، ويجنبهم الصراعات التي تنعكس سلبا على نشاط الشركة وسمعتها.
21. تثمين نمط القيادة الديمقراطي الذي يركز على العلاقات الإنسانية، مما يخلق جوا نفسيا واجتماعيا ملائما يساعد على تحقيق حاجات العاملين والرفع من مستوى رضاهم عن عملهم وضمان استمراريتهم في خدمة الشركة.
22. تنظيم الشركة لبعض البرامج الترفيهية كالرحلات أو الجولات الجماعية، إقامة احتفالات في مناسبات معينة مثل عيد العمال أو بعض التواريخ المهمة في مشوار المؤسسة، تنظيم مسابقات علمية أو رياضية، منح جوائز لأولئك المواظين على الحضور والانضباط مثل جائزة العامل المثالي... الخ.
23. إن برامج تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي تساعد في التعرف على الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات لتولي المراكز القيادية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية، وتوفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهاراتهم وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثل التغيير في أساليب وطرق العمل والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة ومواجهة الظروف التنافسية الشديدة.

الخاتمة

## الختام

إن إدارة الحياة الوظيفية التي تمثل الإعداد الجيد والتنبؤ السليم بمجموع المهام والوظائف المتتالية التي يقوم بها العاملون من خلال تدرّجهم الوظيفي مع زيادة مسؤولياتهم وواجباتهم، تؤدي إلى إحساسهم بأن المؤسسة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لتلبية طموحاتهم الوظيفية، وإلى جعلهم أكثر ارتباطًا بها وتحفيزهم عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم مستقبلاً، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والتخفيض من معدل دوران العمل، ومن جهة أخرى فإن هذا سوف ينعكس على سمعة المؤسسة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب ذوي الكفاءات العالية.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي، والذي تم تقديمه في البداية من خلال المقدمة، بحيث تمّ تحديد الإشكالية والفرضيات، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، صعوبات البحث وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة.

وتم التطرق من خلال الجانب النظري إلى دراسة إدارة الحياة الوظيفية من حيث تعريفها، أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها، واستعراض مفهوم التحفيز، أهميته وأهدافه، أنواع الحوافز ومختلف نظرياتها، وتعرفنا على مبادئ نظام الحوافز، مراحل تصميمه، وكذا شروط نجاحه والعوامل المؤثرة في فعاليته.

ومن أجل اختبار فرضيات البحث جاءت الدراسة التطبيقية التي اتخذت من شركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف والمتوسطة الحجم مجتمعاً إحصائياً، وفيها تمّ استخدام العديد من الأدوات الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها، كان أهمها الاستمارة التي اعتمدنا التبسيط في صياغة أسئلتها، إضافة إلى المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع البحث.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور أساسية تخص موضوع الدراسة وهي محور أثر التدريب، محور أثر الترقية والنقل الوظيفي، محور لتبيين مدى وجود الانسجام والتوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل ثم محور يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي الفردي.

وقمنا بإجراء الدراسة على عينة تضم إطارات، أعوان تحكّم وأعوان تنفيذ، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الحاسوب وهذا عبر الأدوات الإحصائية المتمثلة في كل من التكرارات، النسب المئوية واختبار كاي مربع، وتعرفنا على خصائص أفراد العينة ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة وإبراز الاختلافات استناداً إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)، ثم حددنا أهم النتائج التي تم التوصل إليها ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية المقدمة لمعالجة الموضوع، ثم رأينا بعض جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحث ونتائج الدراسات السابقة، ثم قدمنا بعض التوصيات التي تم رفعها إلى المديرية العامة للشركة محل الدراسة.

وقد أكدت الدراسة الميدانية بشركة مامي صحة الفرضيات المطروحة في إشكالية البحث، وأمكن الخروج بخلاصة مفادها أن إدارة الحياة الوظيفية للعاملين تؤدي إلى تحفيزهم وزيادة ولائهم. إذن فالإدارة مطالبة بتفهم سلوكيات العاملين والاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي لهم وإتاحة فرص وظيفية متساوية أمام الجميع ودون تمييز. بما يحقق تكافؤ الفرص أمامهم، أي جعل العنصر البشري محور اهتمامها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي ختام هذا البحث والذي انصب على دراسة أحد الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو إدارة الحياة الوظيفية ودورها في تحفيز العاملين والذي تمت الدراسة الميدانية المحسدة له بشركة مامي للمشروبات الغازية المتوسطة الحجم، نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بجزء ضئيل في تقديم بعض الإضافات والتمهيد لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الملاحق

## الملحق رقم: 01

### استمارة بحث

دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رقم الاستمارة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في هذه الشركة، ونرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل دقة ومصداقية، علما أن المعلومات المحصل عليها ستعامل بكل سرية ولغرض البحث العلمي فقط، وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.

ضع علامة  أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

ذكر

أنثى

2- السن

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الوظيفة

اسم الوظيفة:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات





			10. تؤدي سياسة الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة في العمل
			11. تؤدي سياسة الترقية المعتمدة إلى حدوث نزاعات بين العاملين
			12. تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة
			13. تؤدي الترقية إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة المطلوبة في المستقبل
			14. تطبيق المؤسسة لتتربل الدرجة الوظيفية في العمل يجعلني أشعر بالاستياء
			15. تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى
			16. تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء
			17. تراعي المؤسسة ظروف العامل من خلال اختيار ساعات العمل اليومية

ثالثا: مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	العبارات
			1. هناك توافق بين مؤهلاتي والوظيفة التي أقوم بها
			2. تمكنني الوظيفة التي أمارسها من استخدام مهاراتي وقدراتي
			3. يؤدي الانسجام بين مؤهلاتي ووظيفتي إلى الاستغلال الأمثل للوقت
			4. أتلقى التوبيخ من رؤسائي بسبب عدم إتقاني لمهام وظيفتي
			5. تتناسب العقوبات المفروضة على العامل مع درجة تقصير العامل في مسؤوليته
			6. تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لاكتشاف وجود التوافق
			7. تستخدم الإدارة الاختبارات التي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات العامل الحالية والمرتبقة
			8. تهتم الإدارة باستمرار بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين عن عملهم
			9. يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته
			10. إن عدم التوافق يؤدي إلى فقدان المؤسسة للكفاءات المتوفرة لديها

رابعاً: تخطيط المسار الوظيفي الفردي

موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	العبارات
			1. أقوم دائماً بالتقويم الذاتي للمهارات التي أملكها
			2. أقوم باستمرار بتحديد اهتماماتي
			3. أهتم بتحديد نقاط القوة والضعف لدي
			4. أقوم بتحديد مجالات العمل التي أفضلها
			5. أقوم بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة في السوق
			6. أقوم بتحديد أهدافي الوظيفية التي تناسب طموحاتي
			7. أقوم بالتخطيط للخبرات التي يمكن اكتسابها أثناء العمل
			8. أقوم بالتخطيط للأنشطة المفيدة خارج العمل
			9. توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً يساعد على تنفيذ خططي
			10. أتلقى النصيحة والإرشاد من زملائي القدامى والمشرفين

أخيراً شكراً على تفهمكم وتعاونكم

الملحق رقم: 02

ثبات المقياس

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

رقم البند	المتوسط الحسابي للبنء	قيمة تباين البند	قيمة ارتباط البند مع المقياس	ثبات المقياس بدون البند
	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-	Alpha
X00001	115.9571	48.0416	-.0404	.6876
X00002	116.0857	46.2534	.2091	.6789
X00003	116.9571	41.4619	.4856	.6532
X00004	116.4143	43.0867	.5921	.6556
X00005	117.2143	49.1853	-.1781	.7031
X00006	116.6429	44.2909	.3414	.6690
X00007	116.8714	49.2441	-.1750	.7059
X00008	116.3571	43.8271	.5866	.6597
X00009	116.3714	43.9470	.5659	.6607
X000010	116.3714	43.9470	.5659	.6607
X000011	116.3429	44.2286	.5259	.6629
X000012	116.4571	44.2807	.5138	.6634
X000013	116.5429	43.6720	.6304	.6581
Y00001	116.0286	47.3905	.0884	.6843
Y00002	117.8286	45.6224	.3946	.6720
Y00003	117.7000	48.4449	-.1030	.6949
Y00004	117.7857	45.4752	.3787	.6717
Y00005	117.5857	50.5360	-.2974	.7135
Y00006	115.9714	47.7383	.0243	.6863
Y00007	116.1143	47.3201	.0385	.6882
Y00008	116.2286	46.4977	.0984	.6861
Y00009	117.8714	46.5774	.3627	.6771
Y000010	116.2143	45.1563	.2418	.6760
Y000011	116.1286	46.6934	.1153	.6839
Y000012	116.3714	44.8455	.3998	.6686
Y000013	116.4714	45.2673	.3019	.6731
Y000014	117.7429	46.1938	.2026	.6791
Y000015	116.7000	43.1406	.3017	.6706
Y000016	116.0714	48.0673	-.0487	.6903
Y000017	116.9571	45.6648	.1867	.6799
V00001	116.0286	45.5934	.3407	.6730
V00002	116.0143	45.6375	.3765	.6724
V00003	115.9714	47.1876	.2246	.6812
V00004	117.3143	49.7549	-.2256	.7085
V00005	116.1857	47.0810	.0666	.6867
V00006	115.9857	46.2172	.3369	.6756
V00007	117.4286	43.5238	.3637	.6661
V00008	117.8714	46.5774	.3627	.6771
V00009	116.3857	45.5737	.2941	.6742

V000010	115.9429	47.2141	.2108	.6814
N00001	115.9429	48.3155	-.1630	.6886

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N00002	115.9286	47.9224	.0163	.6855
N00003	115.9286	47.9224	.0163	.6855
N00004	116.3429	47.6778	-.0330	.6975
N00005	116.5714	47.6977	-.0452	.7016
N00006	115.9714	48.0282	-.0381	.6884
N00007	116.0143	47.7824	.0127	.6868
N00008	116.2143	48.7795	-.1353	.7004
N00009	116.4714	45.8470	.1130	.6872
N000010	115.9286	47.5745	.2273	.6831

Reliability Coefficients

عدد أفراد العينة  
N of Cases = 70

عدد البنود  
N of Items = 50

قيمة ألفا كرونباخ

Alpha = 0.7052

### الملحق رقم: 03

#### المحور الأول: أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين

غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق	
ت	%	ت	%	ت	%
1	1,4	1	1,4	68	97,1
4	5,7	4	5,7	62	88,6
30	42,9	13	18,6	27	38,6
3	4,3	29	41,4	38	54,3
29	41,4	33	47,1	08	11,4
10	14,3	31	44,3	29	41,4
18	25,7	31	44,3	21	30
0	0	31	44,3	39	55,7
0	0	32	45,7	38	54,3
0	0	32	45,7	38	54,3
0	0	30	42,9	40	57,1
0	0	38	54,3	32	45,7
0	0	44	62,9	26	37,1

البيانات
1. تحصلت على التوجيه من رئيسي المباشر عند التوظيف
2. أتحصل على فرص التدريب الضرورية التي تساعدني في أداء مهام وظيفتي
3. استفدت من برامج تدريبية عديدة بالمؤسسة
4. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العامل
5. تتيح لي الإدارة فرصة المشاركة في تصميم البرامج التدريبية
6. تركز البرامج التدريبية على إكساب العامل مهارات معرفية
7. تركز البرامج التدريبية على إكساب العامل مهارات الأداء
8. يتوافق أسلوب التدريب المستخدم مع مستوى المتدربين
9. تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين
10. تؤدي البرامج التدريبية إلى تقوية شعوري بالانتماء
11. تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة القدرة على حل المشكلات
12. تؤدي برامج التدريب إلى خفض معدل دوران العمل
13. تؤدي برامج التدريب بالعامل إلى تفضيل العمل بالمؤسسة

## الملحق رقم: 04

### المحور الثاني: أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين

غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق	
ت	%	ت	%	ت	%
1	1,4	6	8,6	63	90
67	95,7	0	0	3	4,3
59	84,3	7	10	4	5,7
64	91,4	3	4,3	3	4,3
58	82,9	1	1,4	11	15,7
2	2,9	0	0	68	97,1
6	8,6	2	2,9	62	88,6
10	14,3	2	2,9	58	82,9
68	97,1	1	1,4	1	1,4
10	14,3	1	1,4	59	84,3
6	8,6	3	4,3	61	87,1
1	1,4	30	42,9	39	55,7
3	4,3	33	47,1	34	48,6
63	90	2	2,9	5	7,1
27	38,6	1	1,4	42	60
2	2,9	7	10	61	87,1
19	27,1	35	50	16	22,9

العبارة
10. يتم الاعتماد على نتائج تخطيط الموارد البشرية لتحديد الفائض أو العجز في عدد العاملين
11. يتم الإعلان عن المناصب الجديدة للترقية في لوحة الإعلانات
12. تعتمد المؤسسة على تحليل الوظائف لتحديد الخصائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة
13. تحصلت على فرص عديدة للترقية
14. تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية
15. تتم الترقية على أساس الكفاءة
16. تتم الترقية في المؤسسة وفقا لاعتبارات شخصية
17. هناك عدالة في الحصول على فرص الترقية
18. هناك فرص ترقية كافية في المؤسسة
10. تؤدي سياسة الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة في العمل
11. تؤدي سياسة الترقية المعتمدة إلى حدوث نزاعات بين العاملين
12. تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة
13. تؤدي الترقية إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة المطلوبة في المستقبل
14. تطبيق المؤسسة لتزليل الدرجة الوظيفية في العمل يجعلني أشعر بالاستياء
15. تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى
16. تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء
17. تراعي المؤسسة ظروف العامل من خلال اختيار ساعات العمل اليومية

## الملحق رقم: 05

المحور الثالث: مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق	
ت	%	ت	%	ت	%
4	5,7	0	0	66	94,3
3	4,3	1	1,4	66	94,3
0	0	4	5,7	66	94,3
38	54,3	22	31,4	10	14,3
5	7,1	9	12,9	56	80
2	2,9	1	1,4	67	95,7
49	70	8	11,4	13	18,6
68	97,1	1	1,4	1	1,4
1	1,4	31	44,3	38	54,3
1	1,4	0	0	69	98,6

العبارة
1. هناك توافق بين مؤهلاتي والوظيفة التي أقوم بها
2. تمكنني الوظيفة التي أمارسها من استخدام مهاراتي وقدراتي
3. يؤدي الانسجام بين مؤهلاتي ووظيفتي إلى الاستغلال الأمثل للوقت
4. أتلقى التوبيخ من رؤسائي بسبب عدم إتقاني لمهام وظيفتي
5. تتناسب العقوبات المفروضة على العامل مع درجة تقصير العامل في مسؤوليته
6. تعتمد الإدارة على تقارير تقييم الأداء لاكتشاف وجود التوافق
7. تستخدم الإدارة الاختبارات التي تهدف إلى قياس قدرات واستعدادات العامل الحالية والمرتبطة
8. تهتم الإدارة باستمرار بإجراء بحوث حول درجة رضا العاملين عن عملهم
9. يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته
10. إن عدم التوافق يؤدي إلى فقدان المؤسسة للكفاءات المتوفرة لديها



الملحق رقم: 06

الخور الرابع: تخطيط المسار الوظيفي الفردي

غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق	
%	ت	%	ت	%	ت
0	0	2,9	2	97,1	68
0	0	1,4	1	98,6	69
0	0	1,4	1	98,6	69
20	14	2,9	2	77,1	54
30	21	5,4	4	64,3	45
2,9	2	0	0	97,1	68
1,4	1	7,1	5	91,4	64
11,4	8	7,1	5	81,4	57
25,7	18	4,3	3	70	49
0	0	1,4	1	98,6	69

العبارة
7. أقوم دائما بالتقويم الذاتي للمهارات التي أملكها
8. أقوم باستمرار بتحديد اهتماماتي
9. أهتم بتحديد نقاط القوة والضعف لدي
10. أقوم بتحديد مجالات العمل التي أفضلها
11. أقوم بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة في السوق
12. أقوم بتحديد أهدافي الوظيفية التي تناسب طموحاتي
13. أقوم بالتخطيط للخبرات التي يمكن اكتسابها أثناء العمل
14. أقوم بالتخطيط للأنشطة المفيدة خارج العمل
15. توفر المؤسسة مناخا تنظيميا يساعد على تنفيذ خططي
10. أتلقى النصح والإرشاد من زملائي القدامى والمشرفين

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب

1. أبو شيخه، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
2. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى. إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
3. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
4. أبوبكر، مصطفى محمود. إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
5. أبوبكر، مصطفى محمود. الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.
6. أبو نبعه، عبد العزيز مصطفى. المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، عمّان: دار مجدلاوي للنشر، 2001.
7. أحمد، عبد الرحمن يسري. تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996.
8. إدريس، ثابت عبد الرحمن. المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
9. آل علي، رضا صاحب أبو حمد؛ الموسوي، سنان كاظم. الإدارة: لمحات معاصرة، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
10. الجيوسي، محمد رسلان؛ جاد الله، جميلة. الإدارة: علم وتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
11. الحريري، رافدة. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
12. الحميري، باسم. التدريب الفعال: منهجي وتطبيقي، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
13. الحناوي، محمد صالح؛ سلطان، محمد سعيد. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
14. الديق، إبراهيم. دليل إدارة الموارد البشرية: أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
15. السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل حرحوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمّان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.

16. السعيد، عمر؛ الخليلي، منذر؛ عبد الله، إبراهيم؛ كتاوي، حسين؛ عساف، غسان؛ الزغي، حسن. **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، عمّان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
17. السكارنة، بلال خلف. **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008.
18. السلمي، علي. **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1985.
19. السلمي، علي. **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
20. الشرقاوي، علي. **العملية الإدارية: وظائف المديرين**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
21. الشطا، حماد محمد. **النظرية العامة للأجور والمرتبات**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
22. الشماع، خليل محمد حسن. **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
23. الشنواي، صلاح. **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
24. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
25. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. **التدريب الإداري**، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
26. الطائي، يوسف حجيم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين. **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، الطبعة الأولى، عمّان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
27. الطالب، هشام. **دليل التدريب القيادي**، الطبعة الثالثة، بيروت: الدار العربية للعلوم، 2006.
28. العاني، هيثم. **الإدارة بالحوافز**، الطبعة الأولى، عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
29. العتيبي، صبحي جبر. **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
30. العتيبي، صبحي. **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، الطبعة الأولى، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002.
31. العلاق، بشير. **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
32. العميان، محمود سلمان. **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
33. القريشي، مدحت كاظم. **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
34. القريوتي، محمد قاسم. **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
35. القريوتي، محمد قاسم. **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.

36. الكلالده، طاهر محمود. تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
37. المجذوب، طارق. الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.
38. المرسي، جمال الدين محمد. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
39. المرسي، جمال الدين؛ إدريس، ثابت عبد الرحمن. السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
40. المساد، محمود. الإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
41. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
42. المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1994.
43. المنصور، كاسر نصر؛ جواد، شوقي ناجي. إدارة المشروعات الصغيرة، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
44. النجار، فايز؛ العلي، عبد الستار محمد. الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، عمّان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
45. النجار، فريد راغب. إدارة المشروعات والأعمال الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998./1999.
46. النجار، فريد. تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، دون تاريخ نشر.
47. الهبيتي، خالد عبد الرحيم مطر. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للنشر، 2003.
48. البدري، طارق عبد الحميد. أساسيات في علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
49. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
50. بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006.
51. برس، يورك. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2005.

52. برنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
53. برنوطي، سعاد نائف. الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
54. بروكس، جل. قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2001.
55. بشارت، هيا جميل. التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، عمّان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008.
56. بلال، محمد إسماعيل. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
57. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
58. بلوط، حسن إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 2005.
59. بوحوش، عمّار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
60. بيومي، صلاح. حوافز الانتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
61. توفيق، عبد الرحمن. تقييم التدريب، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998.
62. جرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
63. جواد، نبيل. إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
64. جودة، عادل. الحوافز، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون تاريخ نشر.
65. حريم، حسين. السلوك التنظيمي، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر.
66. حريم، حسين. مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
67. حسن، أمين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
68. حسن، توفيق عبد الرحيم يوسف. إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
69. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002.

70. حسن، راوية. السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
71. حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003/2002.
72. حسن، عادل. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
73. حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
74. حسين، عبد الفتاح دياب. إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، دون مكان نشر: دون دار نشر، 1999.
75. حمادات، محمد حسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
76. حمود، خضير كاظم. السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
77. حمود، خضير كاظم؛ الخرشة، ياسين كاسب. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
78. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
79. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
80. داود، معمر. منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006.
81. ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2007.
82. راشد، أحمد عادل. مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
83. ربابعة، علي محمد. إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
84. زرواتي، رشيد. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2004.
85. زويلف، مهدي حسن. إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
86. زويلف، مهدي حسن. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
87. زويلف، مهدي حسن. الإدارة: نظريات ومبادئ، الطبعة الأولى، عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
88. ساعاتي، أمين. إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998.
89. سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.

90. صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
91. طشطوش، هايل عبد المولى. أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008.
92. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
93. عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997.
94. عامر، سعيد يس؛ عبد الوهاب، علي محمد. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
95. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للنشر، 2003.
96. عباس، علي؛ بركات، عبد الله عزت. مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، عمّان: دار النظم للنشر، 2000.
97. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
98. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
99. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
100. عبده، بدر الدين كمال؛ إبراهيم، سيد سلامة؛ رشوان، عبد المنصف حسن. الدليل المهني لمهارات الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، دون تاريخ نشر.
101. عبوي، زيد منير؛ حريز، سامي محمد هشام. مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
102. عبوي، زيد منير. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
103. عساف، عبد المعطي محمد. التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
104. عطية، مصطفى كامل أبو العزم. مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ نشر.
105. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.



106. عنبه، هاله محمد لبيب. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، الطبعة الأولى، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
107. العيسوي، عبد الرحمن محمد. الإدارة في عصر العولمة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
108. غربي، علي؛ سلاطينية، بلقاسم؛ قيرة، إسماعيل. تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
109. غنيم، أحمد محمد. أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دون مكان نشر: دار الحارثي للطباعة، 2005.
110. فهمي، منصور. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دون مكان نشر: دون دار نشر، 1976.
111. كنعان، نواف سالم. القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
112. لطفي، طلعت إبراهيم. علم اجتماع التنظيم، القاهرة: مكتبة غريب، 1993.
113. لعويسات، جمال الدين. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
114. ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
115. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
116. محمود، منال طلعت. أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
117. مرعي، محمد مرعي. التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
118. مصطفى، أحمد سيد. إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دون مكان نشر: دون دار نشر، 2000.
119. نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004.
120. نصر الله، حنا. إدارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
121. ويلز، مايك. إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2005.

## ب. الدوريات و المذكرات

1. الشيخ، أحمد ناصر. "التدريب والمسار الوظيفي: تجربة الشركة السودانية للإتصالات (سوداتل)", **الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006.
2. المصري، منذر واصف. "تجارب دولية رائدة في مجال التعليم والتدريب المهني"، **الموارد البشرية**، العدد الأول، طرابلس: المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، 2005.
3. بزطوح، جابر. "السوق المالية الثانية وسيلة التمويل الأمثل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2005.
4. بلمهدي، عبد الوهاب. "الخوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة: دراسة ميدانية في وحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة ولاية سطيف"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 1994.
5. بلمهدي، عبد الوهاب. "نظام مقترح لأنظمة الخوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC العلية"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2009/2008.
6. بوخاوة، إسماعيل؛ دومي، سمراء. "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق"، **مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 6، جامعة باتنة، جوان 2002.
7. بوراس، فائزة. "تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008/2007.
8. ثلاثية، نورة. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب في امتصاص البطالة وتفعيل النسيج الصناعي"، **مجلة أبحاث روسيكادا**، العدد 3، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2005.
9. الحكيم، حلمي حسين. "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية"، **الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006.
10. دمدم، كمال. "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، **مجلة دراسات اقتصادية**، العدد 2، الجزائر، 2000.
11. رحيم، حسين. "نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد 2، جامعة سطيف، 2003.
12. رواجي، عبد الناصر. "دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2006.
13. زايري، بلقاسم. "العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد 7، جامعة سطيف، 2007.

14. زويتة، محمد الصالح. "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007/2006.
15. شنوفي، نور الدين. "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1992.
16. شنيق، عبد العزيز. "الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، 2008./2007.
17. صالح، صالح. "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة سطيف، 2004.
18. لخلف، عثمان. "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004/2003.
19. لطرش، ذهبية. "اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2004.
20. الهيتي، نوزاد عبد الرحمن. "الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون الخليجي: الوضع القائم والتحديات المستقبلية"، مجلة المال والصناعة، العدد 24، الكويت، 2006.
21. مخيمر، عبد العزيز جميل؛ عبد الحليم، أحمد عبد الفتاح. "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية"، العدد 353، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
22. مرزوقي، رفيق. "أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية العامة بولاية سطيف، SCAEK, BATICIM, AMC, BCR"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2006./2005.
23. مصطفى، عماد الدين. "نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المعيارية"، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، 2006.
24. معيزة، مسعود أمير. "طرق تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطويرها، دراسة حالة المشروعات بسطيف"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، 2005/2004.

## ج. الملتقيات

1. الخناق، سناء عبد الكريم. "المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة"، بحوث وأوراق الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006.
2. الكايد، زهير. "إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان: أيام 2-4 مارس 1997.
3. اللعيد، عبد المحسن فالح. "تقييم البرامج التدريبية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
4. النادي، نبيل محمد. "استخدام الوسائط المتعددة ضمن مجال التنمية البشرية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب الإداري"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان: أيام 2-4 مارس 1997.
5. بن عنتر، عبد الرحمان. "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، يومي 29-30 أكتوبر 2001.
6. بن عنتر، عبد الرحمان؛ بلوناس، عبد الله. "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
7. بن يعقوب، الطاهر؛ هباش، فريد. "آثار اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 نوفمبر 2006.
8. بوخواوة، إسماعيل؛ عطوي، عبد القادر. "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
9. بوهزة، محمد؛ بن يعقوب، الطاهر. "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: حالة المشروعات المحلية (سطيف)"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
10. تيماموي، عبد الحميد. "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري، حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006.

11. ثليجي، عمر. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة"، الملتقى الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الأغواط، يومي 8-9 أبريل 2002.
12. خوني، رايح؛ حساني، رقية. "آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف: أيام 25-28 ماي 2003.
13. زايري، بلقاسم؛ بلحسن، هوارى. "أثر اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 أبريل 2006.
14. شعباني، إسماعيل. "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
15. ضحاك، نجية. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم آفاق تجربة الجزائر"، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006.
16. عايشي، كمال؛ عمر، شريف. "الشراكة الجزائرية الأوربية على القطاع الصناعي مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، جامعة سطيف، يومي 13-14 أبريل 2006.
17. عثمان، عثمان حسن. "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
18. عطوي، عبد القادر؛ دومي، سمراء. "التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
19. عمر، محمد عبد الحليم. "التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام: 25-28 ماي 2003.
20. قويقح، نادية. "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأورومتوسطية"، أوراق عمل الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوربية، جامعة سطيف، يومي 8-9 ماي 2004.

21. لرقط، فريدة؛ بوقاعة، زينب؛ بوروبة، كاتية. "دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
22. نصر الله، حنا. "متطلبات التدريب والتنمية البشرية"، أوراق ووقائع ندوة: آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
23. نصيب، رجم؛ شايب، فاطمة الزهراء. "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، أوراق ووقائع الدورة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.

## د. القوانين

1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

## ثانيا: قائمة المراجع باللغة الفرنسية

### A. Les ouvrages

1. Aktouf, Omar. **Le Management entre Tradition et Renouveau**, 4<sup>ème</sup> édition, Canada: Gaëtan Morin Editeur, 2006.
2. Allègre, Claude Blanche; Andréassian, Anne Élisabeth. **Gestion des Ressources Humaines. Valeur de L'immatériel**, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles: de Boeck s.a, 2008.
3. Amiel, Michel; Bonnet, Francis; Jacobs, Joseph. **Management de L'administration**, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles: de Boeck & Larcier s. a, 1998.
4. Aubert, Nicole. **Diriger et Motiver: Art et Protique du Management**, 2<sup>ème</sup> Édition, Paris: Édition D'Organisation, 2008.
5. Aubret, Jacques; Gilbert, Patrick; Pigeyre, Frédérique. **Management des Competences: realizations concepts analyses**, Paris: Dunod, 2002.
6. Bach, Pierre. **Le Management de Projets de Formation en entreprise, administration et organisation**, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles: Editions de Bœck université, 2007.
7. Barnabé, Clermont. **la Gestion des Ressources Humaines en Education**, Canada: les Editions Agence d'ARC Inc, 1981.
8. Cadin, Loic; Guérin, Francis. **la Gestion des Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Dunod, 2003.
9. Cadin, Loic; Guérin, Francis; Pigeyre, Frédérique. **Gestion des Ressources Humaines: Pratique et Eléments de théorie**, Paris: Dunod, 2002.
10. Chamak, Alain; Fromage, Céline. **Le Capital Humain**, France: Editions Liaisons, 2006.

11. Cohen, Annick. **Toute La Fonction Ressources Humaines**, Paris: Dunod, 2006.
12. Diverrez, Jean. **Politique et Techniques de Direction du Personnel**, 7<sup>ème</sup> édition, Paris: Entreprise Moderne d'édition, 1978.
13. Enrègle, Yves. **Du Conflit à La Motivation: La Gestion Sociale**, Paris: les Éditions D'organisation, 1985.
14. Favry, Jean. **L'entreprise de la Valeur**, Paris: les Éditions d'Organisation, 2001.
15. Helfer, Jean Pierre; Kalika, Michel; Orsoni, Jacques. **Management: Stratégie et Organisation**, 7<sup>ème</sup> Édition, Paris: Librairie Vuibert, 2008.
16. Hellriegel, Don; Slocum, John W. **Management des Organisations**, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles: Edition de Boeck, 2006.
17. Liger, Philippe. **le Marketing des Ressources Humaines**, Paris: Dunod, 2004.
18. Martory, Bernard; Crozet, Daniel. **Gestion des Ressources Humaines**, 6<sup>ème</sup> édition, Paris: Dunod, 2005.
19. Mebtoul, Mohamed. **Discipline d'Usine, Productivité et Société en Algérie**, Alger: Office des publications universitaires, 1986.
20. Meignant, Alain. **Manuel d'audit du management des ressources humaines: méthode audit MRH**, France: Editions Liaisons, 2007.
21. Peretti, Jean Marie. **Gestion des Ressources Humaines**, 5<sup>ème</sup> édition, Paris: Librairie Vuibert, 1999.
22. Pujol, Marie Dominique. **Ressomces Humaines: La boîte à outils de l'entrepreneur**; 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003.
23. Réale, Yves; Dufour, Bruno. **le DRH stratège: le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, Paris: Editions d'Organisation, 2006.
24. Sekiou, Lakhdar; Blondin, Louise; Fabi, Bruno; Bayad, Mohamed; Peretti, Jean Marie; Alis, David; Chevalier, François. **Gestion des Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Canada: les éditions 4 L Inc, 2001.
25. Weiss, Dimitri. **Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris: Editions d'Organisation, 2003.
26. Zouaoui, Mahmoud; Zouaoui-Karoui, Samia. **Le management: Processus de gestion et fonctions de L'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Tunis: les Editions C.L.E, 1999.

## **B. AUTRES**

1. [http:// usinfo. State. Gov/journals/ ites/o.106/ijea/strauss.htw](http://usinfo.State.Gov/journals/ites/o.106/ijea/strauss.htw).
2. <http://www.alalabor.org/naralabor/images/stories/tanmeya/dwvat/jordon16221206/smes.doc>.
3. ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, direction des systemes d'information et des statistiques (DSIS), bulletin n°:14, données de l'année 2008.
4. Recommandation n° 2003/361/CE de la commission des communautés européennes du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises.

فهرس الأشكال

والجداول والملاحق



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج إدارة الحياة الوظيفية	01
09	التفاعل بين الأفراد والمنظمة والتوافق بين مخرجاتهم	02
12	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	03
13	خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي	04
14	تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	05
17	دورة الحياة الوظيفية للفرد	06
21	الحاجز الزجاجي	07
23	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي	08
41	تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	09
49	نظام المسار الوظيفي المزدوج	10
50	ثلاثة مسارات وظيفية للمهن الفنية	11
51	المسار التقليدي وفترة ركود العامل	12
52	مسار الانجازات وفترة الركود الوظيفي	13
53	تصنيف الوظائف والمهن الإدارية	14
59	عملية التحفيز عند العاملين	15
81	هرم ماسلو	16
85	العوامل المؤثرة على السلوك حسب نظرية العاملين لهيرزبرج	17
87	هرم الحاجات حسب ماكلياند	18
89	نموذج مبسط لنظرية التوقع	19
92	سلم الحاجات عند ألدرفر	20
94	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	21
103	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	22
149	الهيكل التنظيمي لشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف	23
154	العلامة التجارية لمنتجات شركة مامي	24
155	توزيع العمال حسب الفئات	25
156	توزيع العمال حسب الجنس	26
157	توزيع العمال حسب فئات السن	27

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية واحتياجات الفرد	01
91	الاختلاف بين النظريتين X و Y	02
95	وسائل إعادة المساواة	03
112	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	04
113	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 1996	05
114	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003	06
114	تعريف بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	07
116	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	08
131	مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	09
132	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2007 - 2008	10
133	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لسنة 2008	11
134	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط	12
135	تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2003 - 2007	13
136	تطور القيمة المضافة في القطاعين العام والخاص حسب قطاعات النشاط خلال الفترة 2003-2007	14
137	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل لسنة 2008 حسب طبيعة المؤسسة	15
138	متوسط عدد العمال في المؤسسة حسب طبيعتها لسنة 2008	16
151	موردوا المواد الأولية لشركة مامي	17
152	التوزيع الجغرافي لزبائن شركة مامي	18
155	توزيع العاملين في شركة مامي للمشروبات الغازية	19
155	توزيع العمال حسب الفئات	20
156	توزيع العمال حسب الجنس	21
157	توزيع العمال حسب فئات السن	22
169	يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس	23
169	يوضح توزيع الباحثين حسب السن	24
170	يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي	25
171	يوضح توزيع الباحثين حسب الوظيفة	26
171	يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الأقدمية	27

172	يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين	28
173	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين	29
173	يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب الجنس	30
174	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب الجنس	31
174	يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب السن	32
175	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب السن	33
176	يوضح أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي	34
177	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر برامج التدريب في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي	35
177	يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين	36
178	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين	37
179	يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب الجنس	38
180	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب الجنس	39
180	يوضح أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب السن	40
181	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لأثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين حسب السن	41
182	يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل	42
183	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل	43
183	يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب الوظيفة	44
184	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب الوظيفة	45
185	يوضح مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب عدد سنوات الخبرة	46
186	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لمدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل حسب عدد سنوات الخبرة	47
186	يوضح مدى وجود تخطيط المسار الوظيفي الفردي	48
187	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي	49
188	يوضح تخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب السن	50
189	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب السن	51
189	يوضح تخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب الوظيفة	52
190	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لتخطيط المسار الوظيفي الفردي حسب الوظيفة	53
190	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	54
191	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	55
192	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الجنس	56

192	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الجنس	57
193	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب السن	58
194	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب السن	59
194	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي	60
195	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب المستوى التعليمي	61
195	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة	62
196	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب الوظيفة	63
196	يوضح دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب عدد سنوات الخبرة	64
197	يوضح قيمة كا <sup>2</sup> لدور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين حسب عدد سنوات الخبرة	65

## فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
211	استمارة البحث	01
215	ثبات المقياس	02
217	أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين	03
218	أثر الترقية والنقل الوظيفي في تحفيز العاملين	04
219	مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل	05
220	تخطيط المسار الوظيفي الفردي	06

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

أ	المقدمة.....
	الفصل الأول: إدارة الحياة الوظيفية
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: ماهية إدارة الحياة الوظيفية
02	المطلب الأول: تعريف إدارة الحياة الوظيفية
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الحياة
05	أولاً: أهمية إدارة الحياة
06	ثانياً: أهداف إدارة الحياة
07	المطلب الثالث: نموذج إدارة الحياة الوظيفية
10	المطلب الرابع: استخدامات إدارة الحياة الوظيفية
11	المبحث الثاني: إدارة الحياة الوظيفية على مستوى الفرد
11	المطلب الأول: مراحل إدارة الحياة الوظيفية على مستوى
15	المطلب الثاني: دورة الحياة الوظيفية
18	المطلب الثالث: الاعتبارات التي تحدد فعالية إدارة الحياة الوظيفية
19	المطلب الرابع: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين
21	المبحث الثالث: إدارة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمة
22	المطلب الأول: مراحل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي
24	المطلب الثاني:
24	أولاً: تعريف
25	ثانياً: أهمية
26	ثالثاً: أهداف
26	رابعاً: مبادئ
28	خامساً: أنواع
29	سادساً: أساليب
31	سابعاً: مراحل العملية
36	المطلب الثالث: الترقية
36	أولاً: مفهوم الترقية
37	ثانياً: أهداف الترقية
37	ثالثاً: أهمية الترقية
38	رابعاً: محددات سياسة الترقية

39	خامسا: نظم
42	سادسا: إدارة برامج الترقيات
43	سابعا: مشاكل أنظمة الترقية
43	المطلب الرابع: النقل الوظيفي
43	أولا: تعريف النقل الوظيفي
44	ثانيا: الفرق بين الترقية والنقل
45	ثالثا: أسباب النقل
45	رابعا: أنواع النقل
46	خامسا: متطلبات نجاح سياسة النقل في
46	سادسا: مشاكل النقل
47	<b>المبحث الرابع: الجمود الوظيفي والخروج من المنظمة</b>
47	المطلب الأول: المسار الوظيفي، تعريفه، مجالاته وأنواعه
47	أولا: تعريف المسار
48	ثانيا: مجالات رسم المسارات الوظيفية
50	ثالثا: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية
52	المطلب الثاني: الجمود الوظيفي
53	المطلب الثالث: إدارة عملية الجمود الوظيفي
55	المطلب الرابع: الخروج من المنظمة
56	..... <b>خلاصة</b>

## الفصل الثاني: الحوافز: مفاهيم، أنواع ونظريات

57	..... <b>تمهيد</b>
58	<b>المبحث الأول: مفهوم التحفيز</b>
58	المطلب الأول: تعريف
61	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز
64	.....المطلب الثالث: أهمية التحفيز
65	المطلب الرابع: أهداف التحفيز
67	<b>المبحث الثاني: أنواع الحوافز</b>
68	.....المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها
68	.....أولا: الحوافز المادية



72	ثانيا: الحوافز المعنوية
75	المطلب الثاني: الحوافز حسب المستفيد
75	أولا: الحوافز الفردية
76	ثانيا: الحوافز الجماعية
77	المطلب الثالث: الحوافز حسب أثرها
77	أولا: الحوافز الإيجابية
77	ثانيا: الحوافز السلبية .....
78	المطلب الرابع: الخدمات الاجتماعية .....
80	<b>المبحث الثالث: نظريات الحوافز</b> .....
80	المطلب الأول: نظرية سلم الحاجات .....
83	المطلب الثاني: نظرية العاملين .....
86	المطلب الثالث: نظرية الإنجاز .....
88	المطلب الرابع: نظرية التوقع .....
90	المطلب الخامس: نظرية ماك جريجور .....
92	المطلب السادس: نظرية ألدرفر للوجود والانتماء والنمو .....
93	المطلب السابع: نظرية التعزيز
94	المطلب الثامن: نظرية العدالة .....
96	المطلب التاسع: نظرية تكوين الهدف .....
97	المطلب العاشر: نظرية Z .....
99	<b>المبحث الرابع: نظام الحوافز: المبادئ، المكونات ومراحل التصميم</b> .....
99	المطلب الأول: مبادئ نظام الحوافز .....
101	المطلب الثاني: المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز .....
103	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز .....
105	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز .....
107	خلاصة .....

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف

108	تمهيد
109	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
109	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
122	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

127	المطلب الثالث: معوقات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
127	أولاً: المشاكل الناتجة عن السياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية
128	ثانياً: مشاكل نقص الخبرة واليد العاملة المؤهلة
129	ثالثاً: نقص المعلومات والبيانات
129	رابعاً: مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية
130	خامساً: مشاكل التمويل
131	المطلب الرابع: مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
131	أولاً: وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
134	ثانياً: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
139	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
139	المطلب الأول: مناهج الدراسة
140	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
144	المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستخدمة
144	المطلب الرابع: مبررات الاختيار والمجال الزمني للدراسة
145	<b>المبحث الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة</b>
145	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
146	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مامي
150	المطلب الثالث: نشاط الشركة
154	المطلب الرابع: إدارة الموارد
158	أولاً: مصادر وكيفية التوظيف في الشركة
159	ثانياً: واجبات وحقوق عمال الشركة
163	ثالثاً: الأخطاء والعقوبات
165	رابعاً: الخروج من الشركة
167	<b>المبحث الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
167	المطلب الأول: عينة البحث
169	المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة البحث
172	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
172	أولاً: أثر برامج التدريب في تحفيز العاملين
177	ثانياً: أثر الترقية والنقل الوظيفي على تحفيز العاملين
182	ثالثاً: مدى وجود الانسجام بين مؤهلات الفرد ومتطلبات منصب العمل

186 رابعا: تخطيط المسار الوظيفي الفردي  
190 خامسا: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

198 المطلب الرابع: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة  
198 أولا: نتائج  
201 ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة  
205 ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة وفق نتائج الدراسات السابقة  
206 رابعا: التوصيات

209 .....الخاتمة

211 .....الملاحق

221 قائمة المراجع  
234 فهرس الأشكال  
235 فهرس الجداول  
237 فهرس الملاحق  
238 فهرس المحتويات

## المخلص :

استحوذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشرينات الأخيرة على أهمية بالغة، وأصبح يلعب دورا معتبرا في تنمية الاقتصاد الوطني.

لكن مع تزايد سرعة التغيرات البيئية وتعقدتها، أصبح ضمان بقاء واستمرارية هذا النوع من المؤسسات وتحسين الدور الذي تقوم به مرهونا بعدة تحديات أهمها تلك المرتبطة بالعنصر البشري، حيث أن نجاحها في بيئة شديدة التنافسية يضمنه بقاء العاملين الأكفاء بها، والذي يمكن تحقيقه من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية، ومن بينها إدارة الحياة الوظيفية والتي تعنى أساسا بتحقيق التوافق والانسجام بين العاملين ووظائفهم، وهي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة تنعكس نتائجها ايجابيا على كل منهما.

فإذا ما اتبع العامل خطة واضحة تتسم بالواقعية وتعتمد على التقييم الذاتي لقدراته وإمكانياته وتتوافق مع طموحاته فإنه يستطيع بلوغ غاياته في الارتقاء والنمو، وبالتالي رفع مستوى رضاه عن العمل وتحفيزه والحفاظة عليه، وبذلك تتمكن المؤسسة من استخدام طاقاته بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الموارد البشرية، إدارة الحياة الوظيفية، التحفيز.

## Résumé:

Le secteur des petites et moyennes entreprises dans les dernières décennies est d'une importance critique, et joue un rôle primordial dans le développement de l'économie nationale.

Mais avec l'accélération des changements environnementaux et de leur complexité, la viabilité et la continuité de ce type d'entreprises et l'amélioration du rôle à jouer dépend de nombreux défis Parmi eux ceux liés au volet humain. La réussite dans un environnement hautement concurrentiel est garantie par la présence des employés compétents, et qui peut être réalisée grâce aux activités de gestion des ressources humaines, y compris la gestion de carrière professionnelle qui porte essentiellement sur la réalisation d'un consensus et l'harmonie entre les employés et leurs fonctions. C'est une responsabilité partagée entre les individus et les entreprises dont les résultats se répercutent positivement sur chacun d'eux.

Si l'employé suit un plan de travail clair, réaliste et fondé sur l'auto-évaluation de ses capacités, et ses compétences et conforme à ses aspirations, il peut atteindre ses objectifs dans la promotion et à la croissance, augmentant ainsi son niveau de satisfaction de travailler et d'être stimulé et entretenu, permettant ainsi à l'entreprise d'utiliser ses compétences pour atteindre ses objectifs dans le présent et l'avenir.

Mots clés: PME, Ressources humaines, Gestion de carrière professionnelle, motivation.

## Abstract:

The sector of small and medium enterprises (SMEs) in recent decades is critical and plays a key role in developing the national economy.

But with the acceleration of environmental changes and its complexity, sustainability and continuity of such enterprises and improving the role to play depends on many challenges among them those related to human component. Success in a highly competitive environment is guaranteed by the presence of skilled staff, which can be achieved through the activities of human resource management, including career management that focuses on achieving consensus and the harmony between workers and jobs. It is a shared responsibility between individuals and companies whose results are reflected positively on each of them.

If the worker follow a clear work plan, realistic and based on self-assessment of its capacity, potential and in line with its aspirations, it can achieve its objectives in the promotion and growth, thereby increasing its level of satisfaction with working and be stimulated and maintained, allowing the company to use its powers to achieve its objectives in the present and the future.

SMEs, Human resources, Career management, motivation. **:Key Words**