

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة : علوم اقتصادية

دور الترقية في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمركب GP1/Z مرسى حجاج

J.U. M.B.O

تحت إشراف الأستاذة:

- قдал زين الدين

مقدمة من طرف الطالبتان:

- هنوني حسناء

- بوكير مليكة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	قдал زين الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020

إهداء

إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية

إلى روح والدتي الطاهرة والدي العزيز حفظه الله

جدتي الغالية ألبسها الله ثوب الصحة والعالية

إخوتي وأخواتي

زميلاتي وصديقاتي

زملائي وأساتذتي الكرام

تسكرات

قال رسول الله ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

أولا أحمد الله وأشكره على منحي القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام عذا العمل وبالأخص جدتي.

وأشكر الأستاذ الدكتور " قдал زين الدين " لقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع والذي تعلمت

منه ا الأسس الأولى للبحث العلمي بفضل صرامته في العمل والذي لم يبخل بتوجيهاته

ونصائحه لي.

كما أشكر كل عمال مؤسسة سوناطراك بصفة عامة ورئيسة مصلحة الموارد البشرية " عيسانى ابتسام "

بصفة خاصة على حسن استقبالهم وقبولي كمتريضة بالمؤسسة لإتمام بحثي وعلى التسهيلات المقدمة

والمعلومات التي ساعدتني بإثراء موضوع بحثي.

وإلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلة المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم

عني ومن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الفهرس

الإهداء	الصفحة
شكروعرفان	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخص	
مقدمة	أ-ب-ج-د
الجانب النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	01
المبحث الأول: ماهية الترقية الوظيفية	02
المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها وأهدافها	02
المطلب الثاني: أنواع ومصادر الترقية	04
المطلب الثالث: نظم الترقية	06
المطلب الرابع: شروط واجراءات الترقية والأثار الناجمة عنها	08
المبحث الثاني: ماهية وأنواع التسيير	10
المطلب الأول: مفهوم التسيير وأنواعه	10
المطلب الثاني: مبادئ ووظائف التسيير	11
المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير	12
المطلب الرابع: ماهية المسير سماته وأدواره	14

15	المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري
17	المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري
25	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء البشري وخصائصه وعلاقته بالترقية
26	الخاتمة
الجانب التطبيقي دراسة حالة ميدانية حول الترقية بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z.	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية مؤسسة سوناطراك
28	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك
29	المطلب الثاني: نبذة تاريخية لمؤسسة سوناطراك
32	المطلب الثالث: الأهداف والمهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك
33	المبحث الثاني: مركب GP1/Z (نشاط التمميع)
37	المطلب الأول: تعريف مركب نشاط التمميع GP1/Z . J.U. M.B.O
38	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن GP1/Z
38	المطلب الثالث: خصائص مختلفة عن GP1/Z
42	المبحث الثالث: أثر الترقية على تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GP1/Z
42	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GP1/Z
44	المطلب الثاني: الترقية بمؤسسة سوناطراك
61-48	المبحث الثالث: دراسة حالة ميدانية حول الترقية وأثرها على أداء وتسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GP1/Z J.U. M.B.O

62	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	أهم الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازة تم بناؤه من طرف شركة يابانية تسمى IHI- ITOCHU	01

فهرس الأشكل

الصفحة	العنوان	الرقم
19	خطوات قياس الأداء البشري	01
20	العوامل المؤثرة على الأداء البشري	02
21	العوامل المؤثرة في الأداء البشري	03
24	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	04
26	الشخصية بين السلوك والنتائج	05
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	06
44	مخطط مركب GP1/Z	07
45	الهيكل التنظيمي لـ GP1/Z	08

المملخص

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الترقية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة "مؤسسة سوناطراك GP1Z مركب مرسى حجاج JUMBO" باستخدام محورين الترقية ومحور الأداء البشري والذي حدد بأربع ابعاد تتمثل في بعد القدرة والدافعية، الفعالية، الكفاءة والتحفيز لتحقيق أهداف البحث .

ثم باستخدام المنهج الوصفي إذ انه الانسب لطبيعة البحث كما تم تطور استبيان لغرض جمع البيانات وبلغ تعدادها 31 مفردة وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان وقد ظهرت نتائج الدراسة فيما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للترقية على القدرة في المؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للترقية على الدافعية في المؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للترقية على الفاعلية في المؤسسة محل الدراسة.
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للترقية على الكفاءة في المؤسسة محل الدراسة.
- وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحث بإجراءات تتمثل:
- توفير تحسين ظروف العمل لتدفع الأفراد إلى الأداء الأفضل.
 - ضرورة ربط الراتب بالقدرة (المعرفة والمهارة وضوح الأعمال).
 - الوقوف عند إثارة تطبيق الترقية بالمؤسسة من أجل تطويرها وتعديلها.

الكلمات المفتاحية:

الترقية، الأداء البشري، القدرة، الدافعية، الفعالية، الكفاءة، التحفيز، الرضا المهني

Résumé:

Le but de cette étude est d'identifier l'impact de la promotion sur la performance des ressources humaines dans l'établissement public algérien à travers une étude de cas du "Sonatrach GP1Z Jumbo Pilgrim Maritime Complexe" en utilisant les deux axes de promotion et l'axe de la performance humaine , qui a été définie en quatre dimensions représentées par la dimension de la capacité, de la motivation, de l'efficacité et de la motivation pour atteindre les objectifs de la recherche.

Ensuite, en utilisant l'approche descriptive, car elle est plus appropriée à la nature de la recherche.

Un questionnaire a été élaboré aux fins de la collecte de données, avec un certain nombre de 31 éléments. Le Paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS) a été utilisé pour analyser les données du questionnaire.

- L'absence d'effet statistiquement significatif au niveau de signification 0,05 pour la promotion sur la capacité de l'établissement étudié.

- L'absence d'effet statistiquement significatif au niveau de signification 0,05 pour la promotion sur la motivation de l'établissement étudié.
- L'absence d'effet statistiquement significatif au niveau de signification 0,05 pour la promotion sur l'efficacité de l'établissement étudié.
- L'absence d'effet statistiquement significatif au niveau de signification 0,05 pour la promotion sur la compétence de l'établissement étudié.

À la lumière des résultats de la recherche, le chercheur a recommandé des mesures qui sont:

Améliorer les conditions de travail pour motiver les individus à mieux performer.

La nécessité de lier le salaire à la capacité (connaissance, compétence et clarté du travail).

- Se tenir debout lors de la levée de la demande de promotion dans l'établissement afin de la développer et de la modifier.

les mots clés:

Promotion, performance humaine, capacité, motivation, efficacité, efficience, motivation, satisfaction professionnelle

مقدمة

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الادارة والاكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق، ان ادارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف وريح للمنظمة.

ان ادارة الموارد البشرية تعي باختصار الاستخدام الامثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، قدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل ومدى توفيقها في وضع العنصر المناسب في المكان المناسب تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى تحقيق اهدافها، لذلك اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة المورد البشري، هذه الاسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم والترقية وكل ما له صلة بالعنصر البشري داخل المنظم.

حدود البحث:

تم انجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة أثر الترقية على اداء الموارد البشرية 2112.

الحدود الزمانية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2021/2020.

الحدود المكانية: للإجابة على الاشكالية المطروحة في هذا البحث اهتم الجانب التطبيقي بدراسة وتحليل أثر الترقية على اداء الموارد البشرية لعينة من المستخدمين العاملين على مستوى مؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z

منهج الدراسة وادوات جمع البيانات:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل

التعريفات الاجرائية:

الترقية: عرفت الترقية على أنها تغير في التكليف من عمل في مستوى ادني إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا انه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة ، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم.

الجدارة: تعرف على انها مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والادارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك، وهي ايضا مجموعة من المهارات والمعارف التي تؤدي الى الاداء الفعال، كما تشتمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الانماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها تحقيق الاداء الناجح، لذا الجدارة هي خليط من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء.

الاقدمية: تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيل بان يحدد الممتاز من الضعيف.

الاداء البشري: عرفه توماس " thomas Gilbert " يختلف مفهوم السلوك عن الاداء والانجاز، فالسلوك هو كل تصرفات الافراد داخل المنظمة التي يعملون بها، اما الانجاز فهو الناتج المحصل عليه من تلك الاعمال بعد التوقف لكن الاداء فهو الناتج الذي يتحقق بعد المزج والتفاعل الذي يحصل بين السلوك والانجاز معا.

القدرة: تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور .

الدافعية: وتعرف بأنها مجموعة القوى الداخلية او الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك السلوك باتجاه تحقيق هدف معين لإشباع حاجة.

الكفاءة: كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف (انجاز الأعمال بأفضل أداء ممكن حيث مدى الكفاءة في الاستعمال الأمثل للموارد...)

الفعالية: فهي العلاقة بين الأهداف المخططة والنتائج المتوصل إليها و تفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

هيكل البحث:

تم تقسيم موضوع البحث الى فصلين : حيث تناولنا في الجانب النظري للترقية والاداء البشري، وذلك من خلال تقسيم الجانب النظري الى أربع مباحث حيث يتعلق المبحث الأول بالمتغير المستقل والذي يتمثل في الترقية أما المبحث الثاني فيتعلق بماهية التسيير وأنواعه و المبحث الثالث يتعلق بماهية أداء الموارد البشرية، بينما المبحث الرابع بالدراسات السابقة ودلالاتها ، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى الادوات المستخدمة في حل الاشكالية الموضوعية وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها ، واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على الاثر الترقية على الاداء الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث:

- دراسة متعلقة بالترقية كحافز لتحسين الأداء العاملين (دراسة ليلى غضبان 2010 ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات جامعة الحاج لخضر- باتنة).

إن الاهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية المختلفة للطاقات البشرية العاملة بها يعد من الوسائل والأساليب التي تعمل على دفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهدافها.

والترقية من الحوافز التي يسعى ويطمح كل فرد عامل للحصول عليها للاستفادة مما يصاحبها من زيادة في الأجر وارتفاع المستوى الأدبي والاجتماعي، كما أن قيام المؤسسة بوضع الأفراد الجيدين في وضائف تتلائم مع مواصفاتهم ومؤهلاتهم وطموحاتهم في التطور والتدرج الوظيفي في الهيكل التنظيمي سيكون له تأثير إيجابي على تحفيزهم أكثر لتحسين مستوى أدائهم وبلوغ الرضا الوظيفي.

انطلاقاً من الأهمية للترقية داخل المؤسسة جاء هذا البحث ليشرح مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم وتوضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة وحوافز أخرى بصفة عامة ومدى مساهمتها بالروح المعنوية للعاملين.

انطلق البحث من هذه التساؤلات ، ومر على مراحل كانت الأولى استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة و الأداء و تقييمه ، وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة التسويق وتوزيع المواد البترولية فطال مقاطعة الوقود باتنة، ولتحقيق هذا الهدف تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعها، واختيار عينة البحث عن طريق إتباع أسل وب المعاينة القصدية والعمل مع الأفراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم. وبعد تطبيق أدوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها إلى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام.

ويتفق أفراد العينة على أن أداءهم يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون أيضا ان نتائج التقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية

العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال وبشكل كبير، مع توفر الإدراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصدقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.

- دراسة متعلقة بتأثير الترقية كحافز في أداء العاملين (دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية، جامعة بوبكر بلقاي، تلمسان 2016).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والترقية وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة سيرتاف لصناعة لخزف المنزلي واعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبيان الاستطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين، والتي بلغ عددها 78 أو ما نسبته 14 % من مجتمع الدراسة البالغ (421) موظف.

و كان من اهم النتائج ما يلي: هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي، وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

دراسة متعلقة بالترقية والفعالية التنظيمية (دراسة حالة مركب بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z. نموذجاً "سنة (2012/2011) بن حداد إيمان مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان (، تكون مجتمع الدراسة من (140) عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50 % حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها على التوالي : محاولة إيجاد ترتيب منظم حول الترقية والفعالية التنظيمية ، محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية ، ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسالة الترقية والفعالية التنظيمية ، أما الأهداف الميدانية منها ما يلي : محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية ، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين ، التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا ، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، معرفة درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها ، ووجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، المؤسسة لا تولي أي اهتمام للتقييم الأداء في عملية الترقية.

الجانب النظري

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

نظرا للأهمية التي يكتسبها الأداء البشري بالنسبة للمنظمة كونه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين ومدى مساهمة المنظمة في تحيينه، وتعتبر عملية تقييم الأداء احد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد كونها من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الانجاز الذي يقوم به العاملون ، كما يساعد على اكتشاف الجوانب الايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم أحق وأجدر بالترقية ، لهذا سنحاول في هذا الجانب التعرف على مفاهيم الترقية والاداء البشري ، كما سنتناول اهم الدراسات السابقة و معرفة دلالتها.

ومنه تم تقسيم هذا الجانب إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية الترقية الوظيفية

المبحث الثاني: ماهية وأنواع التسيير

المبحث الثالث ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها

المبحث الأول: ماهية الترقية الوظيفية:

تعد الترقية من أهم الحوافز المعنوية التي تدفع العاملين للظفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية من خلال أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية. سنتناول في هذا المبحث التعرف على الترقية، أهميتها وأهدافها، أنواع الترقية ومصادرها، أسسها، شروطها وإجراءاتها والآثار الناجمة عنها.

المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها وأهدافها:

الفرع الأول: مفهوم الترقية:

الترقية لغويا: يفيد معني الترقية الصعود والارتقاء¹.

²الترقية اصطلاحا:

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة ، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادني درجات السلم الوظيفي ، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله ، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات .²

و تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى ، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات اكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر³.

وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبتة في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي⁴.

كما عرفت الترقية أيضا على أنها تغيير في التكليف من عمل في مستوى ادني إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم ، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي ، إلا انه يلقي على عاتق الفرد واجبات

¹ .أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1978، ص 332.

² .صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص145

³ نادر احمد ابو الشيخة، ادارة الموارد البشرية، ط8، دار صفاء، الاردن، 2000، ص138.

⁴ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية لنشر الإسكندرية 2007 ، ص 233.

ومسؤوليات اكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة ، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم.¹

يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الترقية:

أهميتها:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:

بالنسبة للإدارة:

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

- ✓ الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
- ✓ تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى إنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- ✓ الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية أخرى.
- ✓ تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.³

بالنسبة للعاملين:

يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين .
- ✓ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- ✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة .

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002ص 208.

² . صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة، الاسكندرية، 2000 ،ص.293

³ نادر احمد ابو شيخة ،مرجع سابق، ص 186 .

- ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- ✓ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين¹.

أهدافها :

من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الراسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.

- ✓ توسع وتنوع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية .
- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد .
- ✓ كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- ✓ تغيير الأفكار وإتاحة فرصة التحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي .
- ✓ تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- ✓ ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لتشغل الوظائف الأعلى²

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الترقية:

الفرع الأول: أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- الترقية في الدرجة:(الأفقية):

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، ويترب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى، وتصاحبها زيادة في الأجر وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة أي من درجة إلى أخرى اعلي منها مباشرة، ومعيارها الأساسي هو اختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

¹ يوسف حجي الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية ط 1 ، 2006 ، ص 497.496

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 276.

ب - الترقية في الرتبة:(العمودية):

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية والكفاءة معا.

ج - الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة الكفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة.

د- ترقية مادية ومعنوية:

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب ادني إلى منصب اعلي داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتحققها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

هـ - الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقية لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويهتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها¹

الفرع الثاني: مصادرها الترقية:

تأخذ الترقية تبعا لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما تكون داخلية أو خارجية

¹ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفضال باتنة، 2009-2010، ص 76-77.

1- ترقية داخلية :

يعطي بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع روح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

2- ترقية خارجية :

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار ، والتقليل من التكاليف¹.

المطلب الثالث: نظم الترقية:

هناك ثلاثة أسس يقوم عليها نظام الترقية وهي كالآتي:

1- الترقية على أساس الأقدمية:

تعني الأقدمية صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيلا بان يحدد الممتاز من الضعيف وان هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص وبين كفاءته الوظيفية أي أن الموظف يكتسب بالأقدمية خبرة ودراية¹. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

1. الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

2. يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث.

3. التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.

إلا إننا لا نستطيع الجزم بان طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال ارتفاع في مستوى الأداء الفرد مع الزمن، إذ انه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبتون بإنتاجهم وأدائهم قدر اهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

1. الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.

2. قد تؤدي إلى تسلل أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.

3. اعتماد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين الجدد.

4. الشعور بعدم الرضا صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى ياسهم في بداية حياتهم².

¹ نسيمه احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z ..2008، 2006، ص 06.

² نسيمه احمد الصيد، نفس مرجع السابق، ص ، 12.11.

2- الترقية على أساس الجدارة (الكفاءة):

يقوم هذا النظام على أن مستوى أداء العامل يعد بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى، وإن إعطاء عنصر الجدارة أو الكفاءة الثقل الذي يتناسب مع أهميته عند الترقية له تأثير إيجابي في معدلات الإنتاجية والأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

ويستلزم هذا نظام وضع أساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد ومنها:

أ- اختبارات الترقية: هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى طبيعة الوظائف المطلوبة الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة.

ب - المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة، أو تضم أحيانا الخبراء والاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات ج- تقارير تقويم الأداء: وهي تقرير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق رؤوسهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعد حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام مرة أو أكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.

د - نتائج اجتياز البرامج التدريبية: قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترقية، كما قد تعد نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيارا للمفاضلة بين المرشحين عند الترقية.

هـ - وضع الشخص المرقي تحت التجربة: لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته وكفاءته في تادية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة

تنصب معظم الانتقادات التي توجه لهذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة على الأسلوب أو الأساليب التي يمكن بها قياس جدارة أو درجة كفاءة أو صلاحية الأشخاص العاملين، وأهمها:

- صعوبة قياس كفاءة الأداء الحالية للعامل بالنظر لارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجية عن إرادته، كذلك صعوبة معرفة قدرة الشخص لإشغال الوظيفة الجديدة بدقة، وصعوبة التنبؤ بذلك في ضوء الأداء الحالي لاختلاف محتوى لكل من الوظيفتين.

- عدم صلاحية فترة التجربة للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرجلان الموظف يعلم انه يمر بفترة اختبار مما يجعله يبذل جهدا قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيته في وظيفته الجديدة كما أن فترة التجربة قد تمر من غير أن يتعرض فيها الشخص لكل المواقف العملية التي تكشف فعلا عن قدراته

• عدم عدالة هذا النظام لعدم تساوي الفرص التطويرية بالنسبة لشغالي الوظائف ، فبعض العاملين قد تتاح لهم فرصة تنمية قدراتهم عن طريق الممارسة والعمل في وظائف مختلفة لم تتح لغيرهم كما قد تكون الظروف قد أتاحت لهم فرص المشاركة في برامج تطويرية داخل المنظمة أو خارجها أكثر من غيرهم¹

3- الجمع بين الأقدمية والكفاءة :

إتباع نظام الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة، فمعظم المنظمات تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطى مدة الخدمة بعض الأهمية، فهي تختار للترقية آلف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة ، يفضل الشخص الأطول خدمة ، وقد تراعي أساس الأقدمية باشتراطها حدا أدنى من سنوات الخدمة بقضية الموظف في وظيفة معينة قبل أن يصبح صالحا للترقية بغض النظر عن كفاءته²

المطلب الرابع: شروط وإجراءات الترقية والآثار الناجمة عنها:

الفرع الأول: شروط الترقية:

تقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناصب خالية تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص.
- اجتياز الاختبار بنجاح .
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها ويشترط:
 - أن يكون هناك وظيفة ذات قيمة مالية شاغرة وان يكون العامل مستوف لشروط الوظيفة المرقي إليها، وهذه الشروط هي الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة.
 - أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة، وهذا حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل الترقية إلى الفئة الأعلى
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك ، وهذا ما يجعل العمال المهيئين لمسؤوليات وعملهم أكثر³.

الفرع الثاني: إجراءات الترقية:

إن عملية الترقية تمر بخطوات وإجراءات إدارية لا بد منها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ نادر احمد ابو شيخة، نفس المرجع السابق، ص ، 288-290.

² صلاح عبد الباقي، مرجع السابق، ص 328.

³ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة، 2005، 2006، 35-38..

- حصر الوظائف الشاغرة وتصنيفها والتأكد من استيفاء الشروط والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.
 - إعداد قوائم الموظفين المرشحين للترقية بعد التأكد من استيفاء الشروط اللازمة.
 - تكوين وتكليف لجنة تسمى لجنة الترقيات المكلفة بأجراء الترقيات، والتي يرأسها في العادة رئيس الوحدة المختصة بالإضافة إلى عضوين آخرين يمثل أحدهما ديوان الخدمة العامة والآخر من خارج الوحدة.
 - تزويد لجنة الترقيات بقائمة المرشحين وملفاتهم العامة والسرية بعد التأكد من اكتمال كل المستندات من حيث تقارير الأداء، الشهادات الدراسية، وتاريخ التعيين، حتى يمكن احتساب أقدمية الموظف في الخدمة، بالإضافة إلى أي أوراق أخرى يمكن الاستفادة منها لمصلحة المرشح.
 - تقويم الأفراد وترتيبهم حسب التقديرات التي حصلوا عليها، وذلك في ضوء المعايير التي وضعتها اللجنة، والمعلومات التي توفرت لديها.
 - إعداد التقرير النهائي، مبيناً فيه بالتفصيل الإجراءات التي اتخذت والمبررات التي استندت عليها اللجنة فيما توصلت إليه من قرارات خاصة بتقويم الأفراد.
 - بعد توقيع أعضاء اللجنة على التقرير الخاص بالتوصيات، يقوم رئيس اللجنة برفع التقرير إلى رئيس الوحدة لإصدار قرار الترقية، إذا لم يكن هناك ملاحظات على الإجراءات التي تمت.¹
- الفرع الثالث: الآثار الناجمة عن الترقية:**
- لكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترقية، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:
 - زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل.
 - يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه
 - زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.
 - تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق الأفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.
 - زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:
 - عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
 - عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلاً واستحقاقاً للترقية.
 - ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr29140.html>

- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.

- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها رفض

الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين.

عدم التكافؤ في فرص الترقية الناجمة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص المتاحة للفتيين ، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقة شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكام قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكون صداقات وعلاقات شخصية تساعد في الحصول على الترقيات¹.

المبحث الثاني: ماهية وأنواع التسيير:

المطلب الأول : مفهوم التسيير وأنواعه:

تعددت تعريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين والممارسين ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي:
التعريف الأول: عرفه تايلور على انه " علم مبنى على قوانين وقواعد وأصول قالة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".

- هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.
 - التسيير هو عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.
 - هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة².
- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التسيير عبارة عن نشاط يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالاستعمال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لها، والتي تكون في خدمة الوظائف الأساسية من تخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة.

¹ يوسف جمعي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 495-500.

² - عبد السلام او قحفن أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

2- التسيير فن أم علم: يدور جدل كبير الفكر الإداري حول طبيعة التسيير، أهو علم أم فن أم علم وفن معا، فالتسيير علم يعني انه يعتمد على الأسلوب العلمي عند الملاحظة المشكلتات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج تعميمها، والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله. فن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة، بينما إذا كان التسيير علم وفن في آن واحد فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة العلمية التي لا غنى عنها.

2- نظام التسيير: حتى تستطيع المؤسسة القيام بأدوارها من خلال جهازها التسييري لابد من النظر إليها على اساس أنها نظام حركي مفتوح فهي تتأثر بالعوامل الخارجية المختلفة سواء كانت سياسة ، اقتصادية أو غيرها، أي ما يعرف بمتغيرات المحيط، لذا فالمسيرين الذين يقومون بتخطيط ، تنظيم، إدارة ورقابة هذه الموارد ومن جهة أخرى هناك مخرجات المتمثلة في المنتجات او الأهداف المراد تحقيقها من طرف المسيرين ، وبهذا يمكن القول بان التسيير نظام مفتوح يمكن من خلاله الحصول على فوائض لقدرة نظام التسيير على التأقلم ومسايرة المتغيرات التي تطرأ في المحيط، وكذا قدرته على توجيه الجهود نحو تحقيق غايات المؤسسة.

أنواع التسيير:

التسيير العملي:

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية، وباختصار نستطيع أن نقول إن التسيير العملي يمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة².

2-2- التسيير الاستراتيجي:

إن التسيير العددي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، البحث، التنمية، جذب الزبائن، التنظيم..... الخ وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات غلى نتائج إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق هذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية.

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف التسيير:

مبادئ التسيير:

يعرف المبدأ بأنه "تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشد للفكر او التصرف" ومبادئ التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقعة حدوثها وتتميز هذه المبادئ بالثبات والعمومية وتتمثل فيما يلي:

- تقسيم العمل: تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه.
- السلطة: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم.
- الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد التي تحكم أعمال المؤسسة.

² - عبد السلام قحف، اساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- وحدة الرئاسة: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد، لأن تلقي الأوامر من أكثر من رئيس سيؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.
 - وحدة التوجيه: إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة واحد لتفادي ازدواجية السياسة والاجراءات.
 - الأولوية لمصلحة المؤسسة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.
 - عالة العوائد: إن عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.
 - المركزية: إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية والمشكلة هي تحديد درجة المركزية لكل حالة.
 - تدرج السلطة: إن خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى¹.
 - الترتيب: إن وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة في الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - المساواة: إن الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل والمساواة وإن تسود روح الصداقة بينهم.
 - الاستقرار: إن ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبيا على كفاءة المؤسسة.
 - المبادرة: يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع وتنفيذ خططهم.
 - التعاون: إن تنمية روح التعاون تحقق وحدة المؤسسة.
- يتضح مما سبق أن التسيير يعتمد على عمليات أساسية وعلى أسس وقواعد موضوعية تصاغ في إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم والتوجيه فيه حيث يستند إلى خبرات متراكمة ومعارف متصلة وممارسات متعددة وتنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل معه بدقة وفعالية في إطار الأهداف المتغيرة والطموحات المتنامية والمتجددة باستمرار.

2- وظائف التسيير:

يهتم التسيير في المؤسسات بأربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة بحيث يقوم المسير بهذه الوظائف بشكل متكامل يضمن السير في اتجاه تحقيق الأهداف وتعتبر هذه الوظائف حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة التسيير وعليه يتم تقديم كل وظيفة على حدا.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسيير:

• التخطيط:

أولاً: تعريفه: يعرف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى للتسيير ويقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من اجزائها ولكل فرد من العاملين بها كما يعرف أيضا بأنه عملية منهجية ومتسمة لمستقبل المؤسسة وهو يحتوي على تقييم لتطور محيطها، قياس صحيح لإمكاناتها إدارة العمل، تطبيق الاختيارات المنجزة ومراقبة تنفيذها ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة

¹ - عبد السلام قحف، اساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

فالتخطيط عملية منهجية ومستمرة لمستقبل المؤسسة ومن خلال ما سبق ذكره يتضح أن التخطيط هو: " الإعداد المقدم لما يجب عمله في فترة زمنية مقبلة لتحقيق هدف معين، أي أنه عملية تهدف إلى مواجهة المستقبل من خلال أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية وتحديد الخطط وبرامج العمل التي تتضمن كيفية توزيع وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والخطط".

ثانياً: أهمية التخطيط: تكمن أهمية التخطيط فيما يلي¹:

- التخطيط يساعد الإدارة على التركيز والاتجاه إلى الأهداف المؤسسة مما يساعدها على سياستها وتأطير عملها دون عائق.

- إذا كانت نقطة البدء في إنجاز أي نشاط هي تحديد أهدافه فإن مهمة التخطيط الأساسية ليس فقط تحديد هذه الأهداف بل أيضاً تحديد طرق تحقيقها وتوجيه الجهود نحوها.

- التخطيط أصبح أمراً ضرورياً لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل.

فالمسير لا يمكنه أن يضع الأهداف ويتوقف عند ذلك الحد وإنما يجب أن يكون على دراية بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة الوصول إليها، يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف الخاصة بالتشغيل الكفاء وبالتناسق في العمليات لأنه يركز على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية، المالية والبشرية.

التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة بحيث تقوم بينها علاقة مباشرة بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على إحكام التخطيط أي أنه لا يمكن مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل.

3- مزايا وعيوب التخطيط:

المزايا: وتتمثل فيما يلي:

- يتطلب التخطيط النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة استغلالها وبالتالي يساعد على مواجهة التغيير أي تقليص من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

- تساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمؤسسة وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات.

- التخطيط يؤدي إلى تركيز الجهود للوصول إلى الهدف الكلي من خلال العمل الجماعي.

- التخطيط يعمل على تقليص التكاليف وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- التخطيط يضع أساس للرقابة من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة.

العيوب: وتتمثل فيما يلي:

- التخطيط يقوم على أشياء متوقعة الحدوث في المستقبل أي ينطوي على درجة كبيرة من عدم التأكد وعدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات المتجمعة قد يقود إلى بناء خطة غير سليمة.

- التخطيط يحصر أداء العاملين في نطاق مخطط ولا يسمح لهم بالمبادرة والابتكار.

- التخطيط عملية صعبة مكلفة وطويلة بالنسبة للمؤسسة لذا تتجنبه بعض المؤسسات خاصة عندما تكون غير مرضية نتيجة للتخطيط السريع وغير الدقيق².

¹ - علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.

² - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

من الواضح أن المؤسسة عندما تقوم بعملية التخطيط هذا سيكلفها جهداً وأموالاً كبيرة تحاول من خلاله أن تسعى إلى التأقلم مع الظروف المتغيرة واتخاذ القرارات السليمة المتعلقة به، فالتخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الأخرى والتنظيم يأتي لتنفيذ الخطة والإدارة تكون وفق الخطة تأتي القيام بتنفيذها

المطلب الرابع: ماهية المسير سماته وأدواره:

يعتبر التسيير إذا ضروري في أي مؤسسة ، فهو الوظيفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة و معيار النجاح أو الفشل في ذلك. كما يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية و هو المسؤول عن إتمامها بنجاح . ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازها . فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف ، فبدون وجود مسير كفاً لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء و الربحية . ومن بين التعاريف المقدمة للمسير نجد أنه الشخص الذي يشرف على نشاطات المنظمة . فهو القائم على تنفيذ الأعمال من خلال إدارة و توجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي. فهو المسؤول عن أعمال الآخرين 1 و له سلطة معينة لاتخاذ القرارات . هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط ، اتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز و الرقابة في كل 2 ما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة . و قد ذا فهو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة و المتحركة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال 3 التكيف مع البيئة المحيطة .

سماته وأدواره:

يرى " منتزبرغ (mintzberg)" أن المسير يعرف من خلال ممارسة عدة أدوار مختلفة و كل دور عبارة عن مجموعة من الأنشطة و المهارات التي يقوم أثناء عمله أهمها :

- تمثيل المؤسسة رسمياً و التحدث باسمها في تعامله مع الجهات الحكومية و المؤسسات
- توقيع القرارات و التعليمات و صاحب الأمر.
- يتولى مهام اختيار المرؤوسين و تدريبهم و توجيههم و تقييم أدائهم و تحفيزهم أو عقابهم.
- يعتبر حلقة إتصال داخل و خارج المؤسسة،
- نشر المعلومات باعتبارها حجر الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة
- البحث عن فرص جديدة تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا في السوق
- حل المشاكل أو تفادي وقوعها سواء داخل المؤسسة أو خارجها .
- تخصيص الموارد حسن و فعالية استخدامها
- يجب على المسير أن يقرر ما يجب القيام به و الحصول على الأداء الجيد . و معرفة أن الموارد البشرية هم أهم مورد يجب الحفاظ عليه .

يسعى المسير لزيادة مستوى التأهيل و التعاون بين الأجيال و التنمية المتبادلة بين الفرق المتعددة الثقافات و يكون أكثر مرونة .

أما فيما يخص الفرق بين القائد و المسير فيرى أن القائد يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقناع ولا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا عند الضرورة و تتوفر فيه صفات معينة . أما المسير فيؤثر على جماعة العمل باستعماله السلطة الرسمية في تسيير شؤون المؤسسة ومنه القائد بالضرورة مسير (مدير) أما المسير ليس بالضرورة قائد.

المبحث الثالث: ماهية أداء الموارد البشرية:

يعد الأداء ركيزة أساسية لقيام التنظيمات لأنه المقياس الذي تعتمد عليه لمعرفة حالتها وفعاليتها الأفراد العاملين بها، كما يساهم في تطورها ونجاحها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث المفهوم الأداء ومحدداته وذكر أهم مكوناته، خطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه، معاييره، وكذا تقييم الاداء البشري.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري ومكوناته:

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

الأداء لغويا: مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Performa" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية

القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

الأداء اصطلاحا: يعني النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال ، حيث عرفه توماس "جي لبريت thomas Gilbert" يختلف مفهوم السلوك عن الاداء والانجاز ، حيث لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو الناتج المحصل عليه من تلك الأعمال ، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، و هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت مع أ والتي يجب أن تكون قابلة للقياس.²

كما يشير مصطلح الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.³

فالأداء البشري هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وهو نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور المهام والتي تتمثل في محدداته:

¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

² عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، م العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ، ص 25-26

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 209.

الجهد: يعرف على انه الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لا داء وظيفته.
 القدرات: هي مميزات شخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، لا تتغير خلال مدة زمنية قصيرة.
 إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال السلوك
 الإنساني وهو تفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه.⁴
 هذه محددات هي مزيج بين جهود الفرد المبذولة للقيام بأعماله وما يتمتع به من مهارات وخبرات وكذلك مدى
 إدراكه لمهامه حيث انه لا يتحقق مستوى مرضي من الأداء إلا بتوفر محدداته الثلاثة:

الفرع الثاني: مكونات الأداء البشري:

هناك عدة عناصر للأداء البشري ومنها ما يلي:

- 1- القدرة: تعتبر القدرة عاملاً أساسياً في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء وهي محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور حيث أن:
 - المهارة: التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة).
 - المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.
 - مدى وضوح الدور: إدراك الفرد لمهامه فهو يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.
- 2- الدافعية: وتعرف بأنها القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وقوى معينة.
 - كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل، والدافعية هي محصلة:
 - الاتجاهات: تعرف اتجاهات الفرد بأنها مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة.
 - الحاجات: تثار دافعية الأفراد برغبتهم في إشباع الكثير من الحاجات وتعرف الحاجة بأنها حالة نقص أو الاضطراب البدني أو النفسي.
 - المواقف: هي التي يتعامل معها العامل في بيئة العمل
 - بيئة العمل: تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية: التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزلاء والمرؤوسين¹.
- 3- الكفاءة: يقصد بالكفاءة بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فالمخرجات تمثل السلع أو الخدمات أما المدخلات فإنها تمثل كل ما استعمل في إنتاج بتلك المخرجات وتهدف دراسة العلاقة بين المخرجات والمدخلات إلى إنجاز الأعمال بأفضل أداء ممكن حيث مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في الاستعمال الأمثل للموارد لها.
 - كما يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فقدان في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية مادية مالية معلوماتية (تحقيق أعلى منفعة بأقل تكاليف)

⁴ راوية حسن، نفس المرجع، ص 210.

¹ فوزية بروسلي، أثر التمكين في الأداء البشري، مذكرة الدكتوراه، ص 78

4- الفاعلية: تعبر عن درجة انجاز المخرجات المطلوبة، ولغرض تحقيق الفاعلية فلا بد من التركيز على المخرجات (الأهداف) أي بمعنى أنها درجة تحقيق أهداف المنظمة، وأن تحقيق الفاعلية يتطلب مجموعة من الأساليب التي يجب أن تندمج مع الأهداف المخططة وبما يحققها وفق ما هو مطلوب، وتزداد الفاعلية كلما ازدادت درجة انجاز المخرجات أو الأهداف المطلوبة التي تسعى المنظمة الوصول إليها² أي أن الفاعلية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة² العلاقة بين الفاعلية والكفاءة: يشار على أن الأداء هو نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هما الكفاءة والفاعلية.

ويمكن تلخيص معادلة جودة الأداء في الشكل التالي: الأداء = الكفاءة * الفاعلية (تعتبر الكفاءة كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الطرق والوسائل الموصلة للأهداف وتشير أيضا إلى العلاقة النسبية بين المدخلات .

والمخرجات، أما الفاعلية فهي العلاقة بين الأهداف المخططة والنتائج المتوصل إليها وتفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح).¹

المطلب الثاني: خطوات قياس الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه:

الفرع الأول: خطوات قياس الأداء البشري:

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند تقييم الأداء البشري، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه ونظرا لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة التالية:

تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.²

توقعات الأداء للأفراد:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي الملاحظة الأفراد العاملين، التقارير

² منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر (2013) استعمال تكاليف الجودة في تقييم الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم جامعة بغداد، العراق، العدد 32، ص 105-106.

² د. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر، دار النشر المعادي الجديدة القاهرة، 2002 ص 415.

¹ ايمان صبيان، عائشة بوشخي، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2016/09، ص 156.

² عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن 2005، ص 409.

الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.³

مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة ، إذ أن نتائج التقييم تثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء⁴

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء ، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل ، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الادعاء السلبي حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بان أداءهم أكثر مما حده لهم الرئيس أو المشرف المباشر .

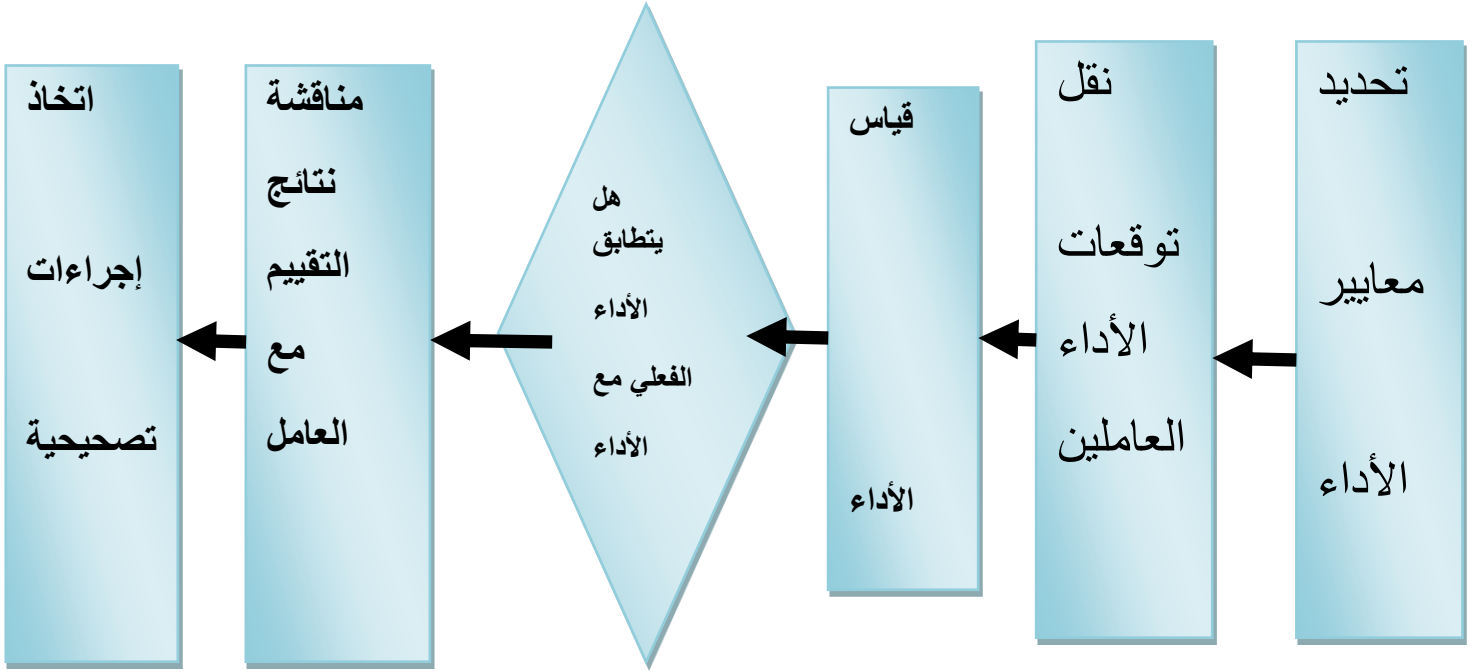
الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين :الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي ،إما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو إجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة إبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.¹

³ معين امين السيد ،ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ،ط8، بدون بلد النشر ، 2010،ص320-321.

⁴ سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 ،ص.144.145

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2005، ص 10.

الشكل رقم (01) خطوات قياس الأداء البشري



المصدر: توماس أي هان ينز، دافيد هنجر ترجمة محمود موسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء البشري:

يتأثر الأفراد بمجموعة من العوامل منها من تساهم في رفع الأداء ومنها من تؤدي إلى خفضه تتمثل في :
عوامل إدارية تنظمية:

عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة، عدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والوضوء والتهوية والأجور وساعات الراحة، قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات اللوائح وجماعة العمل، صراع في العمل، نظام الحوافز.

✓ عدم تحديد المهم

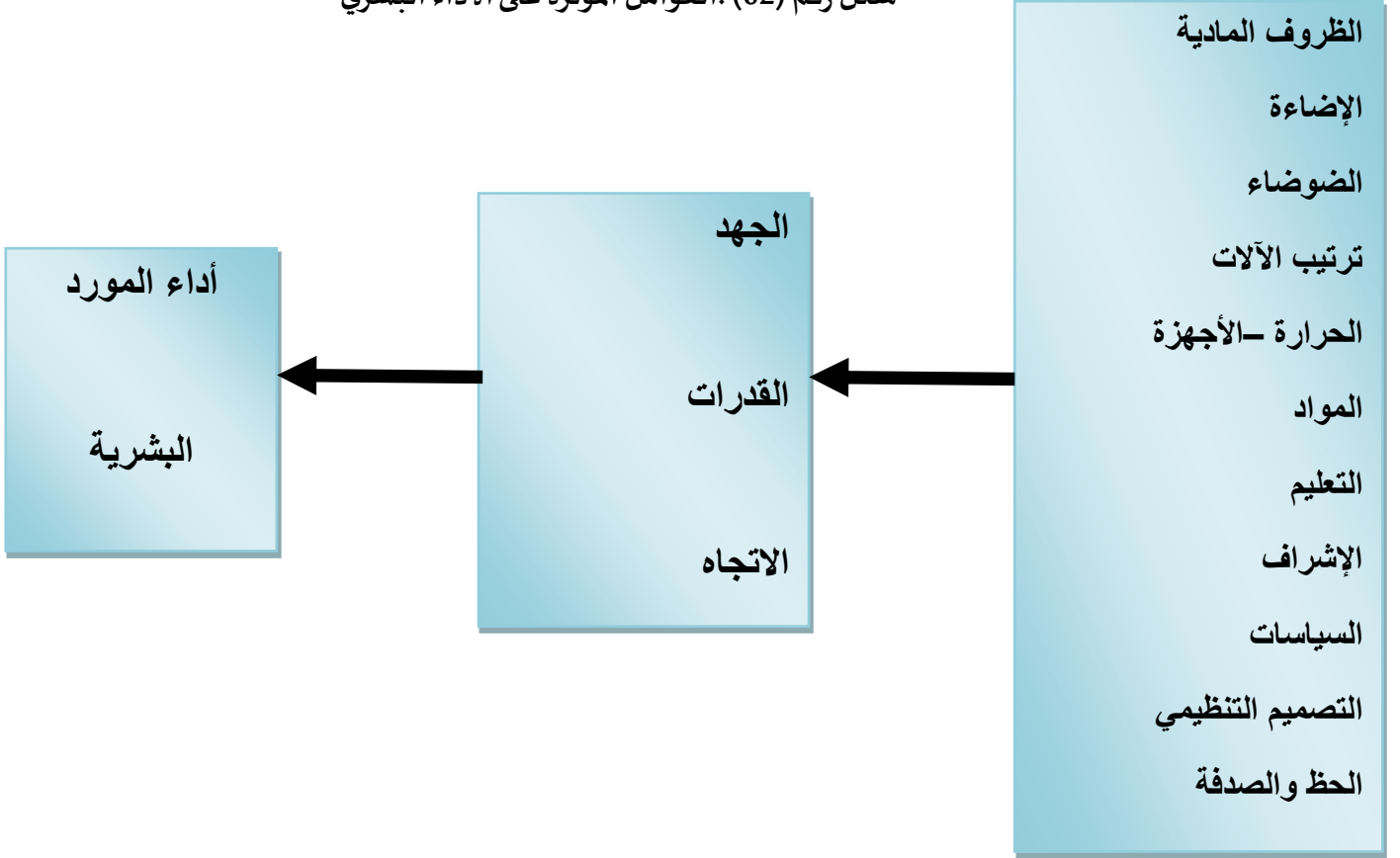
✓ الإشراف السيء، النقص في التدريب

✓ عوامل تتعلق بالموظف نقص في الرغبة والدافعية، نقص الرغبة في التعلم، ضعف الشخصية أو القدرات العقلية، عدم الرضا الوظيفي، تغيب عن العمل، مشاكل العائلية.

- عوامل فنية وتكنولوجية:

تتمثل في التطور التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، طرق وأساليب العمل هذه العوامل يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (02): العوامل المؤثرة على الأداء البشري



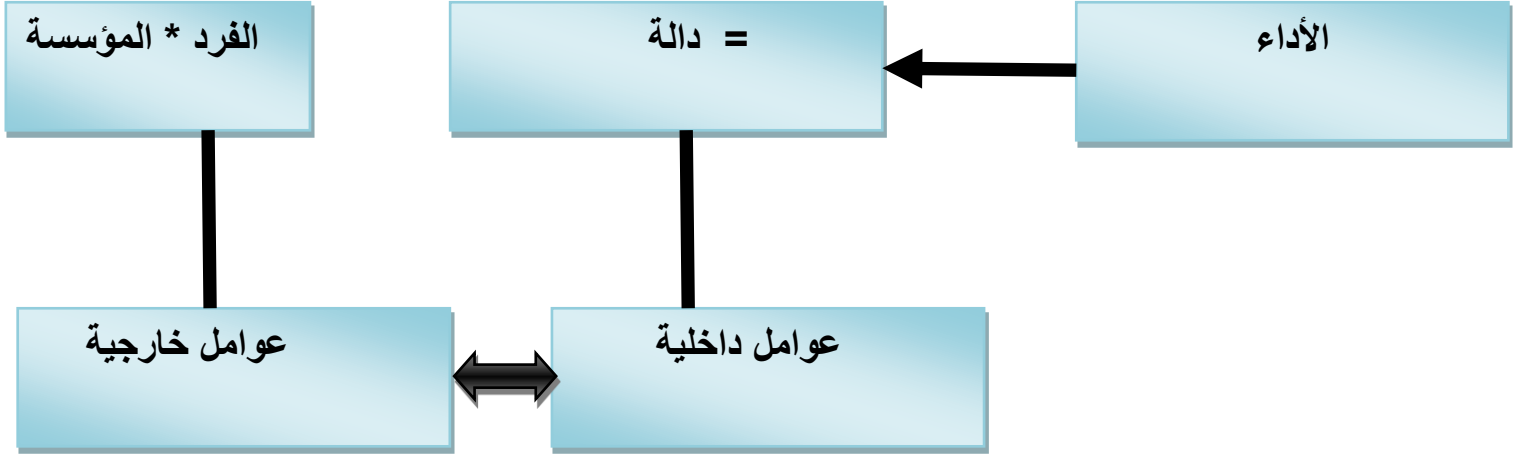
المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2000 ، ص 218.

- عوامل البيئة الخارجية :

صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف والقيم والاتجاهات السائدة في المجتمع، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل ، القوانين والتشريعات، سياسات النقابات، مدى الاستقرار السياسي.¹

¹ فوزية بروسلي، مرجع سابق، ص 84-85..

شكل رقم(03): العوامل المؤثرة في الأداء البشري



المصدر: مدحت أبو النصر الأداء الإداري المتميز المجموعة العربية، القاهرة، 2008، 73.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البشري، أسسه وأهدافه، معايير وعلاقته بالترقية:

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البشري:

لقد تباينت واختلفت المسميات الخاصة بتقييم الأداء الموارد البشرية، فقد سميت تارة بتقييم الأداء Performance Evaluation كما سميت بقياس الكفاءة rating وآخرون سموها بتقييم الكفاءة efficiencyevaluation² لكنها من الناحية الموضوعية تبقى تحمل دلالة وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، وأكثر المسميات استعمالاً هو تقييم الأداء حيث عرفه ماهر³ بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³

وعرفه المعهد البريطاني للإدارة بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح¹

كما أن تقييم الأداء البشري هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى²، فعملية تقييم الأداء تسمح للأفراد

² النوري منير، تسيير الموارد البشرية، الديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، 2014، ص 137-138.

³ عصمت سليم القالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ص.54

¹ مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، 2015، ص.114

² عصمت سليم القالة، نفس المرجع السابق، ص 54

العاملين بالترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز في حالة وجود نظام تقييم عادل يساوي بين الأفراد العاملين، وهي عملية مستمرة تتطلب الملاحظة و التحليل المستمر للأداء وفق معايير ومؤشرات يقاس بموجبها الأداء البشري³.

الفرع الثاني: أسس تقييم الأداء البشري وأهدافه:

أولاً: أسس تقييم الأداء البشري:

تقوم عملية الأداء البشري على أسس من بينها⁴:

- إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترفيته في المستقبل من ناحية أخرى.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء البشري:

إن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق ما يلي⁵:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد أسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة وان الكثير من المنظمات ترتبط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للفرد عند تقييم أدائه.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلقي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعيه وخلافة.
- ساعد تقييم الأداء في التعرف على الموارد البشرية الذين يستحقون التقدير و المكافآت التشجيعية وكذلك الموارد البشرية الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم

³ نوال يونس محمد المراد، نظام تقييم الأداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غباء، ط الأولى، 2013، ص 52.51.

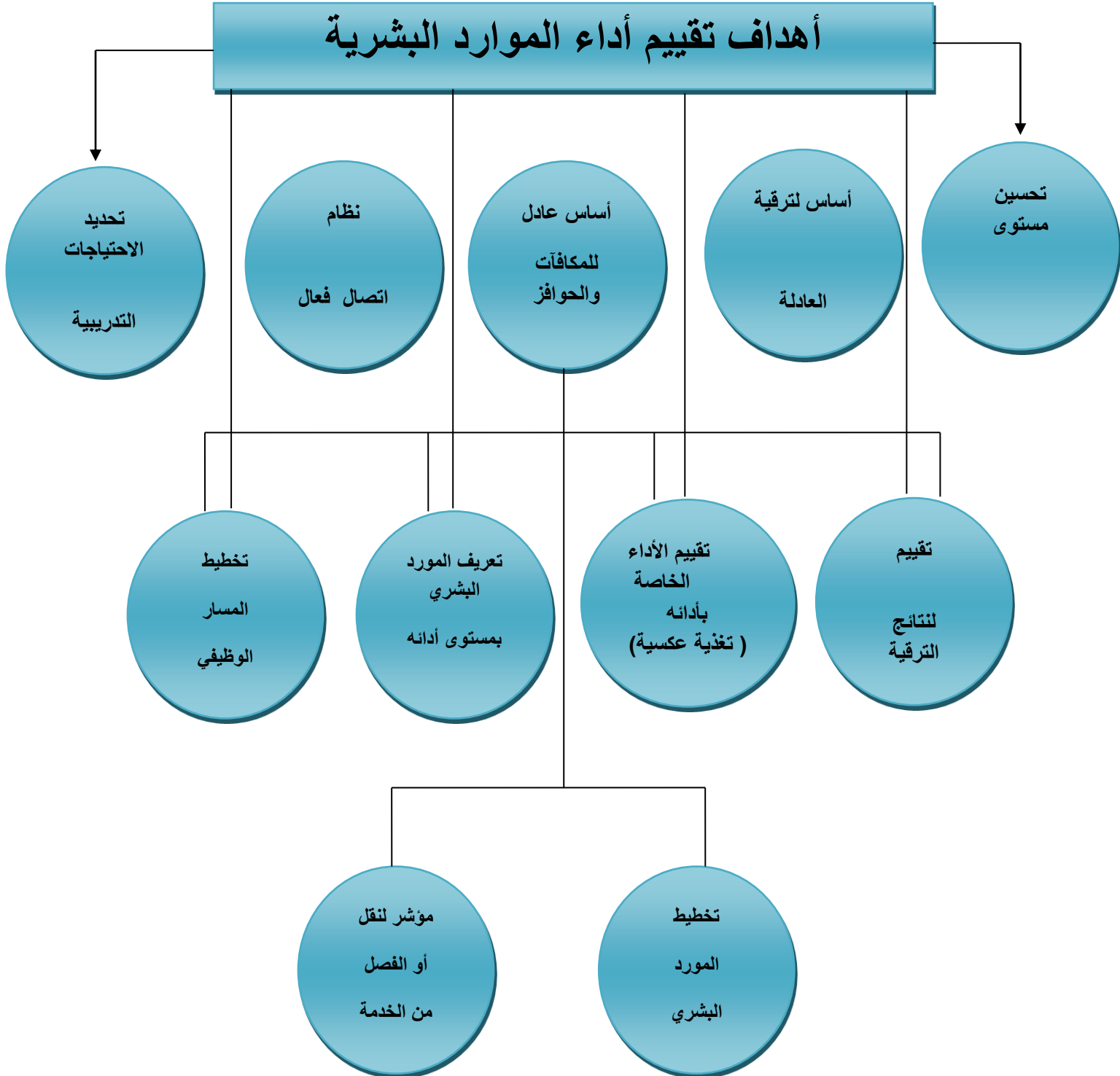
⁴ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 55.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 3221، ص 2008، ص 299-300.

مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ويخلص الشكل: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

شكل رقم (04) : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر،

ط 2008 ، ص 301.

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء البشري وخصائصه، علاقته بالترقية:

الفرع الأول: معايير الأداء البشري:

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أملا، وتوجد عدة معايير لقياس أداء الفرد نذكر منها ما يلي:¹

1. معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء

- جودة الأداء

2. معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء

- إدارة الاجتماعات

- كتابة التقارير

- المواظبة في العمل

- التعاون مع الزملاء

- قيادة المرؤوسين

3. معايير صفات الشخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقا هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لانتاجها وسلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة

- الانتباه

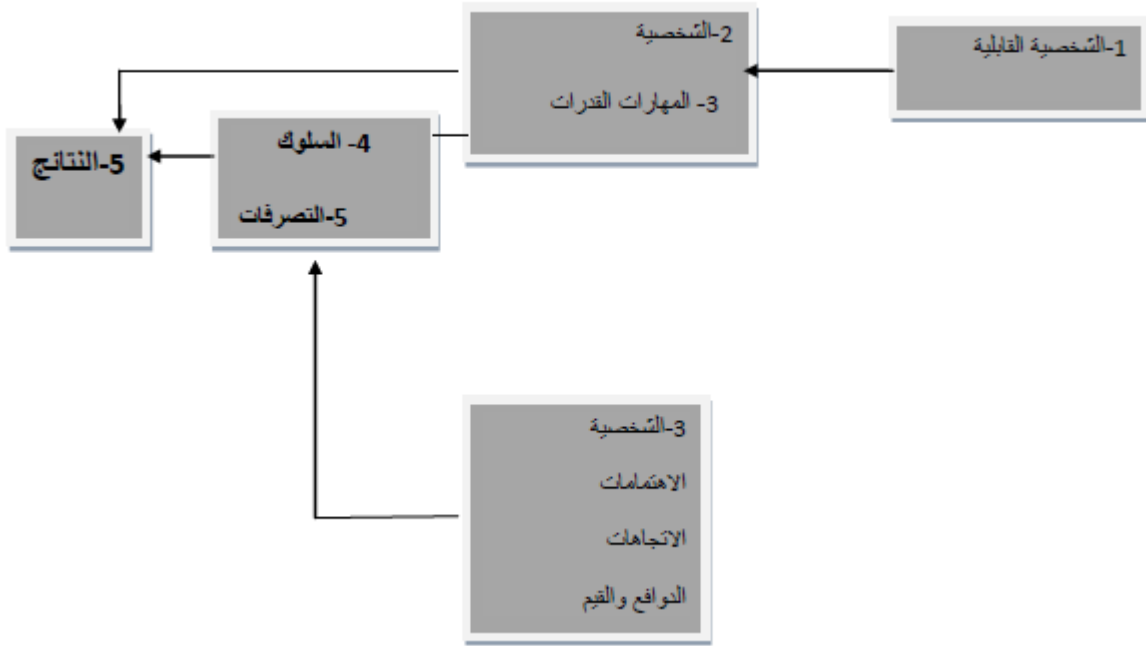
- الاتزان والانفعال

- دافعية العمل

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:

¹ مرجع سابق ، أحمد ماهر - ص 416

الشكل رقم (05) : العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 زمزم ناشرون موزعون، الأردن ، 2010 ، ص 199.

الفرع الثاني: خصائص معايير تقييم الأداء البشري:

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

- 1- الصدق : يجب على القائمين بتصميم المقاييس ، أن يتحققوا من الجوانب التي يحتويها المقياس ، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.¹
- 2- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.²
- 3- التمييز : أي التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك من اجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الاجور والرواتب وغيرها.³
- 4- سهولة استخدام المقياس: يعني وضوح المقياس.

¹ . احمد صقر عاشور ،ادارة القوة العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة ونشر بيروت، 1979 ،ص 334.

² . سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق ، ص 143.

³ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، 2010 ص 24.

5- القبول : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم ، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الايجابية ، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعة¹.

الفرع الثالث: علاقة تقييم الأداء البشري بالترقية:

الترقية هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة في مستوى إداري أعلى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، يصاحبها عادة زيادة في الراتب ومزايا العمل التي يتلقاها العامل سواء المادية منها أو المعنوية وتهدف الترقية إلى تحقيق مجموعة من أهداف أهمها:

- شغل المناصب العليا في المنظمة بأفراد مؤهلين يتمتعون بكونهم أصحاب اختصاص وكفاءة عالية إضافة إلى الخبرة الكافية.²
- الاحتفاظ بالأفراد المتميزون وأصحاب المهارات الكبيرة والكفاءة العالية عن طريق ترقيتهم في المنصب وتحسين ظروفهم المعيشية.
- تحفيز الأفراد العاملين على بذل أقصى جهودهم للحصول على ترقية في المنصب وما يصاحبها من امتيازات وبالنظر إلى الأهمية البالغة لعملية الترقية نجد أن عملية تقييم الأداء هي الطريقة الأكثر علمية وموضوعية لتحديد الأفراد الذين يملكون المؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الإدارية العليا في المنظمة، وبالتالي فهي تبين مؤهلات كل فرد مرشح لشغل منصب من المناصب العليا ومدى أحقيته بذلك ليتم المفاضلة بين البدائل المطروحة واختيار أحدهما، وبالاعتماد على المعلومات الموضوعية التي توفرها عملية تقييم الأداء يمكن تحديد الأكفاء من الأسماء المطروحة.³
- كما تساعد عملية تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة، فهي توضح إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرجوا فيها عن طريق الترقية طوال حياتهم.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ، ص 35.

² ، نسيم صيد ،، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظراك مركب GP1/Z ، 2006.2008، ص 52.

³ بن حداد إيمان ، دور التحفيز في تحقيق الرضا المهني ، م

الوظيفية بالمنظمة، فنتائج التقييم توضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها¹.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها:

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم خطوات البحث لما تكتسيه من أهمية في تدعيم وتوجيه مساراته، من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد درستها، وعليه سوف نستعرض الآن بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري الترقية والأداء البشري لدى العاملين على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالترقية:

الدراسة الأولى: بن حداد إيمان مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان " الترقية والفعالية التنظيمية مركب بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z. نموذجاً " سنة (2020- 2021)، تكون مجتمع الدراسة من (140) عامل حيث تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 22 % حيث قسم الباحث أهداف دراسته إلى أهداف نظرية وأخرى ميدانية ونذكر منها على التوالي : محاولة إيجاد ترتيب منظم حول الترقية والفعالية التنظيمية ،محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية ،ومحاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية ، أما الأهداف الميدانية منها ما يلي : محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية ، والتعرف على مدى وجود استراتيجية لتدرج العاملين ، التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهماتها في تحقيق الرضا ، إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، معرفة درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة ، كما وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : المزاجية في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية ، أفراد العينة غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها ، ووجود هوة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية المؤسسة لا تولى أي اهتمام للتقييم الأداء في عملية الترقية.

الدراسة الثانية: جبلي فاتح (2006) رسالة الماجستير علم اجتماع بعنوان " الترقية الوظيفية والاستقرار المهني " جامعة منتوري قسنطينة الجزائر أجريت الدراسة على المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب – قسنطينة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني للعامل، في حين تكونت

عينة الدراسة من (90) عامل مقسمين إلى فئات حسب الدرجة المهنية:

¹ نسيم صيد ، مرجع سابق

- (10) إطارات، (38) أعوان التحكم، (42) أعوان التنفيذ، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- وجود ارتباط تدرج الوظيفي أعطى شعور للعامل برضا وارتياح في عمله.
- هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.¹

الدراسة الثالثة: شادلي خالد (2016) مذكرة ماستر علوم سياسية بعنوان نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية

دراسة حالة - بلدية سعيدة، توصلت الدراسة الميدانية التي حاولت الكشف عن واقع نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- عدم توفر السمات القيادية في بعض الموظفين بحيث يرفضون الترقية لتهمهم من المسؤوليات.
- عدم وجود مؤهلات وتكوين للعمال مما يزيد خوفهم من الترقية.
- اعتماد نظام محدد في العمل وعدم محاولة تطويره مما يؤدي بالفرد العامل بتفضيل البقاء في منصبه على الترقية.
- احتمال فصل من الوظيفة لمعرفة العامل الذي ملته الترقية بحدود معرفته وإمكانياته وقدراته.
- عدم الرغبة في تغيير العمل بالنسبة للأشخاص الفنيين مثل المهندسين والأطباء....
- الاعتياد على الراحة في بعض المناصب يؤدي إلى رفض العامل للترقية في بعض المناصب القيادية.²

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء البشري:

الدراسة الأولى : فوزية بروسلي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، علوم التسيير بعنوان أثر التمكين في الأداء

البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة عام (2018) ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل هدف التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحوى التقدم والتطور الوظيفي وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي ومن أجل أن تنجح المنظمة في تطبيق التمكين تحتاج إلى استراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته.

¹ جبلي فاتح، مرجع سابق.

² -2 شادلي خالد، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، ماستر سياسات عامة وتنمية دراسة حالة بلدية سعيدة ، 2015.2016، ص 63.

كما تم التوصل إلى أن الأداء البشري يلعب دور مهم وحيوي بحيث تشكل عناصر الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا وكفاءة.

وتجمع العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها على العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين التمكين والأداء البشري ومن أجل اختبار ذلك تم تصميم استبيان خاص بناء على مخطط الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمه تم القيام بتوزيعه عشوائيا على عينة عنقودية مشكلة من (28%) من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثلث العاملين بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة، حيث تم توزيع (300) استمارة استبيان تم التحصيل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكد من صدقها البنائي وثباتها، تمت معالجة بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS الذي اعتمد عليه في العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، للوصول في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين النفسي الشعور بالمعنى الحرية، الكفاءة والمقدرة، التأثير في العمل (بصفة مستقلة على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (التفويض، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على الأداء البشري للعاملين في المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة، حيث يفسر التمكين بصفة كلية (18,6%) من قيمة التباين في الأداء البشري لدى العاملين في المؤسسة .
- لا يوجد تباين كبير في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم وانطلاق من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية.
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تحسين نظم التفويض والمشاركة والتحفيز والتشجيع داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم ومتطلباته ليكون طابعا مميزا لثقافتها.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير الأداء البشري لدى العاملين، وذلك من خلال تبني استراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار اغلب العوامل المؤثرة عليه، والتي يعتبر تمكيننا لعاملين من أهم مداخلها.¹

الدراسة الثانية : إيمان صبيان، عائشة بوشيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج SOITIN الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء ، الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج TEXMACO ، من خلال دراسة حالة بمؤسسة " سوتين" SOITINE المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان وهي فرع تابع لها ، حيث وزع 48 استبياناً على عينة من موظفيها ، ومن خلال تحليل إجاباتهم تم التوصل إلى أن درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي عن معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جداً بمعنى أن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة سواتين محل الدراسة ، وان درجات الأداء المرتفعة لا تؤثر على مستوى الولاء حيث تم التوصل إلى أن رغم ارتفاع درجات الأداء إلا أن مستوى الولاء منخفض .¹

الدراسة الثالثة: نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح رسالة ماجستير بعنوان تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (2010) ، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استرجاع (210) استبانة، أي بنسبة 95,5 % .

وقد أظهرت النتائج الدراسة ما يلي:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوافز واداء الموظفين.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والأداء الوظيفي.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز، وأداء الموظفين

¹ فوزية بورسليين، مرجع سابق.

¹ إيمان صبيان ، عائشة بوشيخي ، مرجع سابق.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مجال "مستوى الأداء الوظيفي" تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الدائرة في مجال منح الحوافز والمكافآت لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر الخبرة، المؤهل العلمي .

وخلصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة.

- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وان تكون بناء على الكفاءة المتوفرة في الفرد للوظيفة الجديدة.

- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت أو القضاء على

- المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج¹.

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بمتغيري الترقية والأداء البشري:

الدراسة الأولى: ليلي غضبان مذكرة الماجستير في علوم التسيير بعنوان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال- باتنة (2010)، بعد استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة

والترقية بصفة خاصة والاداء وتقييمه وتلتها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة اسقاط

تلك المفاهيم على واقع مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال مقاطعة الوقود باتنة، لتحقيق هذا الهدف تم

اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستعمال ادوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة والملاحظة بنوعيتها، واختيار

عينة البحث عن طريق اتباع اسلوب المعاينة القصدية والعمل مع الافراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة

حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم، وبعد تطبيق ادوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج

وتحليلها وتفسيرها الى حقائق مهمة حول

مضمون الاشكالية المطروحة مفادها ان نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الاداء شريطة

عدالة هذا النظام.

¹ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، مرجع سابق.

ويتفق افراد العينة على اداءهم يتأثر وبصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون ايضا ان نتائج تقييم الاداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات ،اما بشأن اعتماد اسلوب الترقية العادلة كحافز فانه يساهم في تحسين اداء العمال وبشكل كبير ،مع توفر الادراك والوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما اعطى طابع المصدقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة.¹

الدراسة الثانية : (بن عيسى فيصل ،شواط فتحي) مذكرة ماستر بعنوان تأثير الترقية كحافز في اداء العاملين دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية (2016) ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والترقية وأثره في تحسين الاداء في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي واعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ،الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ،وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة ،والمكونة من العاملين ،والتي بلغ عددها 78 او ما نسبته 14 % من مجتمع الدراسة البالغ (564) موظف هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز الترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة سيرتاف لصناعة الخزف المنزلي وجود خلل في طرق واليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.²

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد التفحص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا والمتمثل في أثر الترقية على اداء الموارد البشرية نجد ان:

- الدراسات المتعلقة بالأداء البشري فقد اتفقت معها كونها تتخذ كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة اختلفت حسب كل دراسة.
- الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل والمتمثل في الترقية فان الدراسات تناولت موضوع الترقية حيث تم ربطها بمتغيرات مختلفة وكل دراسة كانت لها اهداف الخاصة بها ،ففي الدراسة الاولى ركزت على الترقية والفعالية التنظيمية بمركب بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z. نموذجاً وكانت هناك علاقة بين الترقية والفعالية التنظيمية والدراسة الثانية الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب وكانت العلاقة بين الترقية والاستقرار المهني، بينما الدراسة الثالثة نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة بلدية سعيدة لا توجد نتائج ايجابية للترقية في الادارة محل الدراسة . الدراسات المتعلقة بالترقية والاداء فقد تناولت الدراسة الاولى الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال- باتنة ووجدت ان نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز ايجابي لتحسين الاداء شريطة عدالة هذا النظام ، اما الدراسة الاخيرة فكانت

¹ - ليلي غضبان، مرجع سابق.

² -بن عيسى فيصل ،شواط فتحي ، تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين ، مذكرة ماستر ،دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z. 2016.

حول تأثير الترقية كحافز في اداء العاملين ،دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية ووجدت ان هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز. الترقية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ووجود خلل في طرق واليات الترقية ، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز².

و اتفقت هذه الدراسات على انه نتائج عملية تقييم الاداء لا تؤخذ بعين الاعتبار .

كما جاءت دراستنا هذه لتعرف على أثر الترقية على اداء الموارد البشرية و العلاقة بين الترقية والاداء البشري وكذا نوع هذا الأثر من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z.

خلاصة الجانب النظري:

إن الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي.

وتعتمد فاعلية الترقية على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة وأداء الفرد في المنظمة فاذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي اعلى من منصبهم الحالي، تحقيقا لنزعة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية، وفي هذه الحالة ستؤثر الترقية على الاداء العاملين كونها دافع وحافز مشجعا لهم.

الجانب التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

" GP1/Z "

تمهيد:

المؤسسة هي الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني وتعمل على إنجاز المهمة المخصصة لها وفق خطتها المنبثقة من خطة الدولة العامة والتي تهدف إلى مزاولة الانتاج الموسع فهي تعتبر الوحدة الانتاجية التي تقومون بها على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها وتحفيزهم عن طريق الترقية لرفع أدائهم و تحسين مستواهم من أجل رفع الانتاج.

المبحث الأول: مؤسسة سوناطراك:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك:

1- لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة:

اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب ونقل وتسويق المحروقات، وهي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية والغازية وبيعها.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك بموجب الأمر 491/63 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31-12-1963 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال.

في سنة 1966 شهدت الشركة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى شركة وطنية للبحث والإنتاج والتحويل والبيع وذلك بموجب المرسوم رقم 296/66 والمؤرخ في 22-09-1966 والذي أعطى للشركة المهام التالية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات والمواد المشتق منها إلى جانب استغلالها.

- معالجة وتحويل المحروقات بالإضافة إلى نقلها وتسويقها.

وبحلول عام 1971 وإصدار قرار تأميم المحروقات في 24-02-1971، عمدت الشركة إلى تغيير مسار المسترجعات التامة للثروات البترولية والغازية، بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي 90% من قطاع النفط، ولم يخرج عن نطاق سيطرتها سوى شركات الامتياز الفرنسية العاملة في حقل الإنتاج النفطي، والتي كانت تسيطر على ثلثي الإنتاج في البلاد، وقد جاءت قرارات 24-02-1971 القاضية بتأميم المحروقات واستكمال مصادرة وتأميم شركات الإنتاج الفرنسية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية.

وفي سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل، مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتجة آنذاك، ونتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية والبتروكيميائية والتكرير وتوزيع المحروقات، حيث انفردت بنشاط البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى معالجة الغاز والتسويق.

وطبقا للمخطط الخماسي الأول 1980-1984 أعيد هيكلة مؤسسة سوناطراك، وتم إنشاء 16 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم، تهتم بكل نشاطات الإنجاز وكل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات وهي تتوزع على الشكل التالي:

أ- أنشطة المنبع Amont:

- المؤسسة الوطنية للمهندسة المدنية والبناء ENGCB.

- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP.

- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP.

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO.

- المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR.

- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGTP.

ب- أنشطة النقل عبر الأنابيب Transport Par Canalisation :

- المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC.

ت- أنشطة المصب AVAL:

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول والغاز NAFTAC.

- المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية ENIP.

- شركة هليوس HELIOS .

- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI.

- الشركة الجزائرية للطاقة AEC .

- الشركة الجزائرية للطاقة الجديدة NEAC .

ث- أنشطة التسويق Commercialisation :

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL .

- شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية - COGIZ .

- شركة الشحن هيبروك SNTIM- HYPROC .

الأنشطة والمهام الرئيسية لمؤسسة سوناطراك:

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات و تحولات مع صدور كل مرسوم رئاسي جديد، إلا أن نشاطاتها تدور حول أربعة مهام رئيسية هي كالاتي:

ج- أنشطة المنبع: Activités Amont:

يجمع نشاط المنبع عمليات البحث والتنقيب المرتبطة بحقول المحروقات، تنجز سوناطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية SPP، أو بالشراكة مع شركات بترولية

دولية، ويتضمن هذا النشاط العمليات التالية: الاكتشاف، رقابة والتطوير في مجال المحروقات و التكنولوجيات الجديدة، الحفر، الهندسة والبناء.

د- أنشطة النقل عبر أنابيب: **Activités Transport Par Canalisation :**

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام وغاز ومكثفات نحو المرافق البترولية، ومناطق التخزين، وبلدان التصدير.

تدير مؤسسة سوناطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها 16000 كلم²، تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات، خط يتجه نح واسبانيا عبر المغرب ، والآخر نحو إيطاليا عبر صقلية، تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها المؤسسة الوطنية ENAC.

و- أنشطة التسييل والتحول LRP :

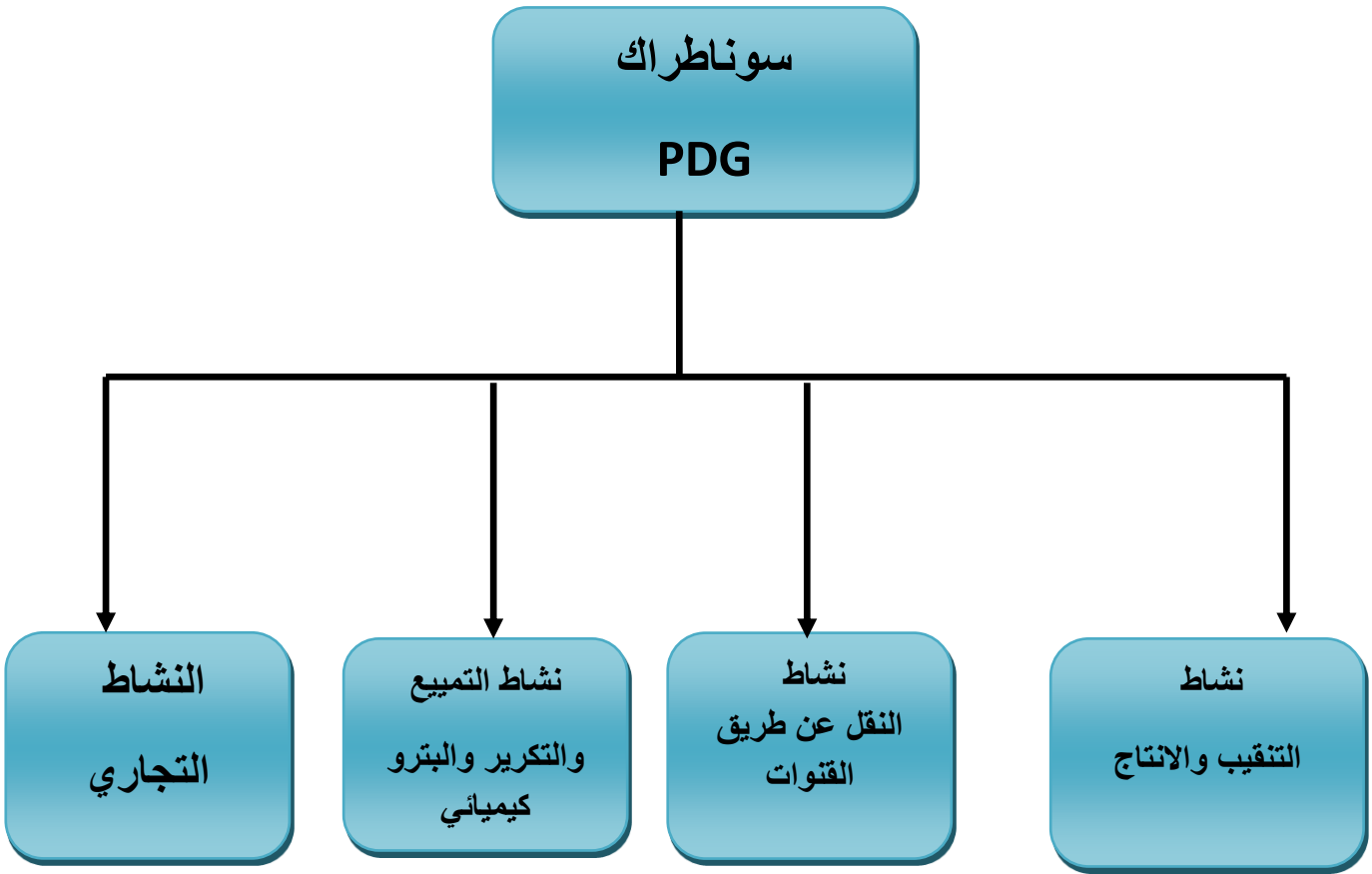
يشمل نشاط المصبب نشاطات تحويل المحروقات ضمن 5 مهن أساسية وهي: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير البتر وكيمياء ، الغازات الصناعية (هليوم و أزوت)، تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعه التابعة للشركة القابضة للتكرير والبتر وكيمياء، وبشكل ذاتي في بعض المشاريع الأخرى، وأهم عملياتها هي: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

هـ- أنشطة التسويق: **Activités Commercialisation:**

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على الداخلي والمحلي للبلاد، وعلى المستوى الخارجي والأسواق الأجنبية ، تملك المؤسسة ثلاث فروع للقيام بهذا النشاط التابعي للشركة القابضة لتثمين المحروقات، وأهم عمليات هذا النشاط هي كالآتي:

التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية، النقل البحري للمحروقات.

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



- النشاط التمييدي : التنقيب والإنتاج .
- اتجاه النقل: النقل بواسطة خط أنابيب .
- النشاط LRP : التمييع و التكرير و البتروكيميائي .
- إدارة المبيعات: التسويق.

المبحث الثاني: تقديم لمركب غاز البترول GP1/ Z :

المطلب الأول: تعريف مركب GP1/Z :

مركب GP1/Z عبارة عن مجمع لفصل غاز البترول السائل () والذي ينتج بشكل أساسي البروتان والبروبان المخصص للأسواق المحلية والخارجية إنه جزء من أحد الأنشطة الرئيسية الأربعة لمؤسسة سوناطراك المسماة LQS والتي تتعامل مع تكرير النفط وإسالة الغاز.

بطاقة البيانات:

الاسم: مركب GP1/Z

الموقع: وهران – مرسى الحجاج – أرزيو

المساحة: 120 هكتار

العمال: 915 عامل

الهدف: فصل وتحويل غاز البترول السائل

المنتجات: البروبان التجاري

العملية المستمصلحة: الضغط والتقطير

رأس المال: 1000,000.000.000.000 دينار جزائري

الصانع: الشركات اليابانية IHI

تاريخ بدأ الأشغال: 10 نوفمبر 1083

المطلب الثاني: لمحة تاريخية حول نشأة المركب GP1/Z :

هو من المركبات التابعة لمؤسسة الوطنية سوناطراك، باسم « GUMBO -GPL - »، وهو اسم مستعار للفيل، وتم تسميته بهذا الاسم نظرا لقدراتها الإنتاجية الكبرى، فهو يحتوي على 9 قطارات لإنتاج غاز البترول المميع GPL، كما يعتبرهن المركبات الأولى في العالم نظرا لقدراته الإنتاجية ونوعية الغاز الجيدة، بالإضافة إلى المساحة الكبرى التي يحتلها.

تم بناءه من طرف شركة يابانية تسمى IHI - ITOCHU ، والجدول التالي يوضح أهم الأحداث التاريخية التي مر منها المركب أثناء انجازه.

التاريخ :	الحدث:
1978-12-11	تم التوقيع على البناء مع الشركة IHI – ITOCHU
1980-10-11	فتح ورشة العمل Le chantier
1980-11-10	بدأ الأشغال
1983-12-12	بدأ الإنتاج الجزئي في المرحلة الأولى بأربعة (04) قطارات
1984-02-20	تحميل أول باخرة بغاز البروبان متجه إلى السوق العالمية
1998-02-24	انطلاق المرحلة الثانية بإضافة قطارين لإنتاج الغاز .
2010-04-1	انطلاق المرحلة الثالثة من الإنتاج بإضافة ثلاثة (03) قطارات لإنتاج الغاز.

1-1- البطاقة التقنية للمركب:

الموقع: مرسى الحجاج أرزيو.

المساحة: 120 هكتار.

الهدف: فصل وتمييع GPL .

المنتجات التامة: البوتان، البروبان.

الطريقة المتبعة: التقطير تحت الضغط

عدد القطارات: 09 قطارات.

فترة الإنتاج: 09 مليون طن سنويا.

2-1- الموقع الجغرافي للمركب GP1/Z:

يقع المركب على الغرب الجزائري، بعيد عن مدينة مستغانم ب: 37 كلم، وعن مدينة أرزيو: 8 كلم، يحده من

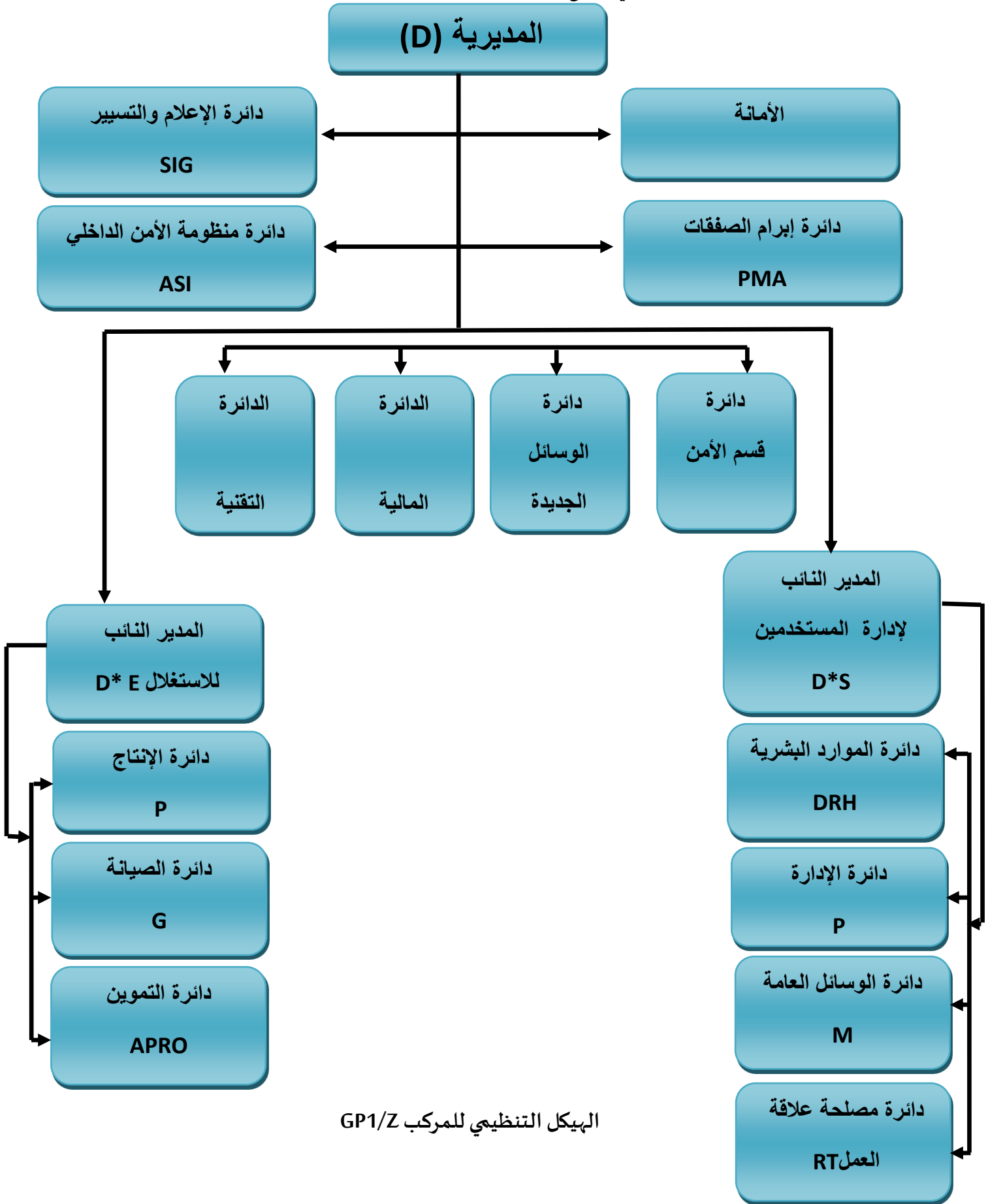
الشرق م حول الطاقة المركزي مرسى الحجاج، ومن الغرب مركبات GPL.

المطلب الثالث: خصائص مختلفة عن GP1/Z :

الشكل (07): مخطط المركب GP1/Z:



3-1- الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمجمع GP1/Z:



الهيكل التنظيمي للمركب GP1/Z

تحليل الهيكل التنظيمي:

حيث بدأ من المديرية وهي المركز الأساسي للمركب والتي تشمل المدير ومن هذا المركز تتفرع الإدارة إلى كل من:

- المديرية

- الأمانة.

- دائرة الإعلام والتسيير.

- دائرة إبرام الصفقات.

- دائرة منظومة الأمن الداخلي.

- دائرة قسم الأمن.

- دائرة الوسائل الجديدة.

- دائرة المالية.

- دائرة التقنية.

ثم نجد نائب مدير لإدارة المستخدمين ونائب مدير لإدارة الاستغلال حيث كل واحج متفرع إلى دوائر كالتالي:

نائب مدير لإدارة المستخدمين (دائرة الموارد البشرية، دائرة الإدارة، دائرة الوسائل العامة، دائرة مصلحة علاقات العمل) إما بالنسبة لنائب مدير لإدارة الاستغلال (دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، دائرة التموين).

والجدول التالي يوضح أهم الأحداث التاريخية التي مر بها المركب أثناء إنجازه تم بناؤه من طرف شركة يابانية تسمى IHI- ITOCHU.

التاريخ	الحدث
1978/12/11	تم التوقيع على عقد بناء مع الشركة اليابانية IHI- ITOCHU
1980/10/11	فتح ورشة العمل Le chantier
1980/11/10	بدأ الأشغال
1983/12/12	بدأ الإنتاج الجزائري في المرحلة الأولى أربعة قطارات لمعالجة غاز البترول المميع
1984/02/20	تحميل أول باخرة بغاز البروبان متجه إلى السوق العالمية
1998/02/24	انطلاق المرحلة الثانية بالإضافة إلى قطارين لإنتاج الغاز
2010/04	انطلاق المرحلة الثالثة من الإنتاج بالإضافة إلى 3 قطارات لإنتاج الغاز

المعلومات التقنية لمجمع GP1Z

وتتمثل مهمة المجمع في إنتاج غاز البترول المسال (البروبان وغاز البوتان) التجارية، وكذلك للسوق المحلية إلى السوق الدولية:

الاسم: مجمع GP1Z

المنطقة: 120 هكتار

الموظفين: 777 عمال.

الهدف: 10,8 مليون طن في السنة من الغاز النفطي المسيل

المنتجات: البروبان، البوتان

عدد القطارات: 09 قطارات.

قدرة الإنتاج: 09 مليون طن سنويا.

الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي للمركب:

1- الموقع الجغرافي:

يقع المركب على الغرب الجزائري، يبعد عن مدينة وهران بـ 40 كلم، وعن مدينة أرزيو بـ 08 كلم، يحده من شرق محول الطاقة GPL المركزي لمرسى حجاج ومن الغرب مركبات، يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار في حدود الطريق الوطني رقم 11 شاطئ البحر المتوسط .

2- مهام النقل عبر الأنابيب ACTIVITES transport par canalization:

يرتبط نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام وغاز ومكثفات نحو المرافق البترولية ومناطق التخزين وبلدان التصدير.

تدير شركة سونطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها 16000 كلم²، تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات خط يتجه نحو اسبانيا عبر المغرب والآخر نحو ايطاليا عبر صقلية، تقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فروعها المؤسسة الوطنية ENAC.

3- أنشطة التميع والتكرير التكريميائي LRP:

يشمل هذا النشاط في تمويل ضمن 5 مهم أساسية وهي تميع الغاز الطبيعي، فصل غاز البترول المميع، التكرير البتروكيميا، الغازات الصناعية، هيليوم، أزوت.....

تعمل المؤسسة بشكل ذاتي في بعض المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير والبتروكيميا وبشكل ذاتي في بعض المشاريع الأخرى وأهم عملياتها هي: تميع الغاز الطبيعي، فصل الغاز عن البترول المميع، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

4- مهام التسويق Activites commercialisation:

يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي والمحلي للبلاد وعلى المستوى الخارجي والأسواق الأجنبية تملك المؤسسة الفروع: التسويق الخارجي، التسويق في السوق الوطنية، النقل البحري والمحروقات.

المبحث الثالث: الترقية بمؤسسة سوناطراك:

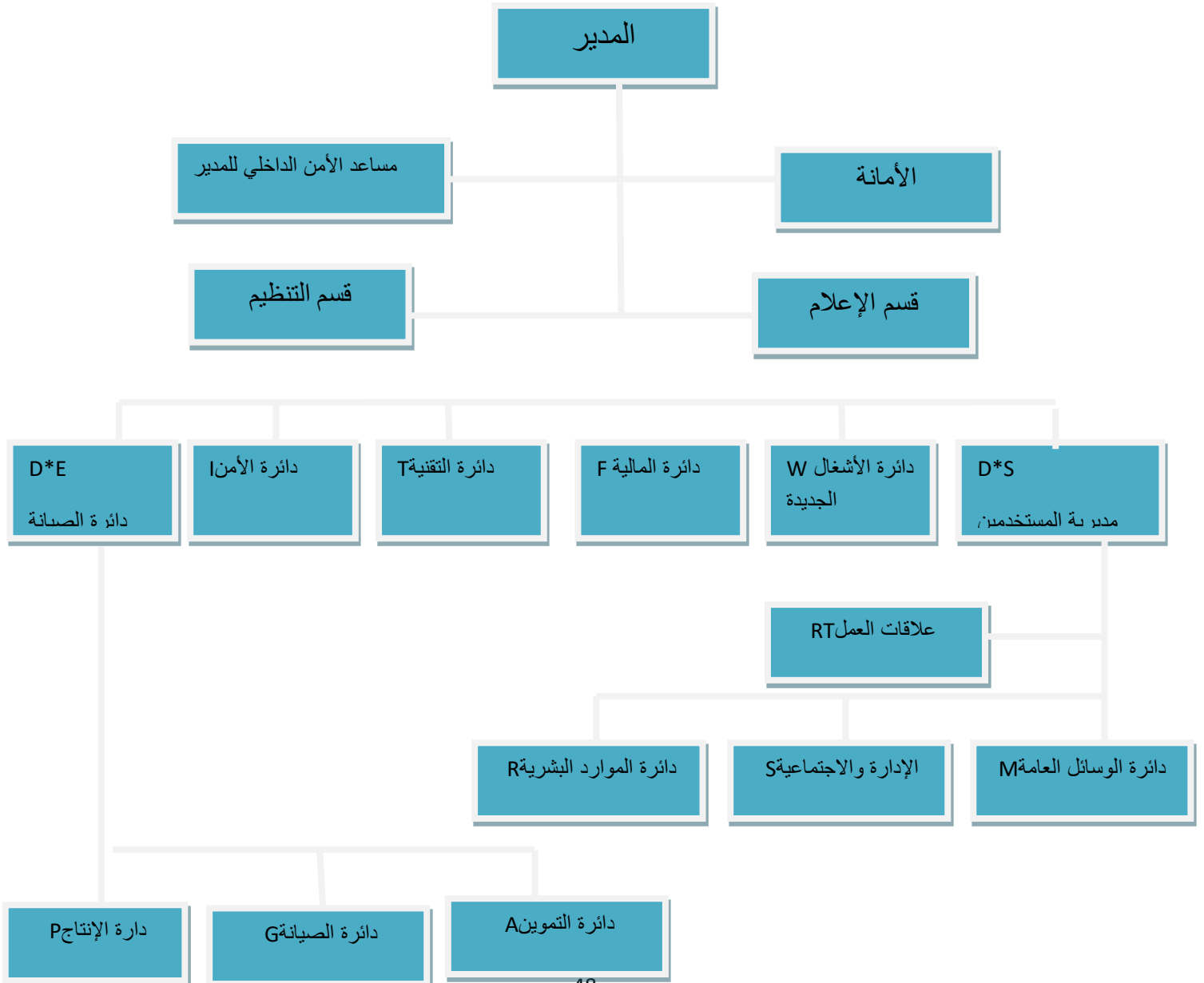
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك:

تعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة بشركة سوناطراك وبالضبط في مركب GP1Z الذي يقع في شمال بطيوة بحوالي 40 كيلو متر شرق مدينة وهران، يعتمد على استخراج الغاز الطبيعي من الحقل المنتج بحاسي الرمل، إن الهدف الأول لهذه الوحدة هو تمييع ومعالجة الغاز الآتي من حقول حاسي الرمل بغية التمييع، يمكن الحصول على: الغازولين

- بروبان - البوتان.

ويتكون هذا المركب من :



وكانت دراستنا بالضبط في دائرة الموارد البشرية والمسيرة من طرف مديرية المستخدمين ومكلفة بالمهام:

- جمع وتكوين المستخدمين.

- تقييم وتقدير احتياجات المستخدمين في مختلف المديریات.

- التخطيط وانجاز مخططات التكوين.

- تطوير الموارد البشرية والتي تتكون من فرعين:

1- قسم تسيير المهن: يقوم بمتابعة تسيير مهن العمال وبرمجة احتياجاتهم في الأجل القريب والبعيد ومتابعة التوظيف.

2- قسم التكوين: يعمل على تأمين التكوين الداخلي والخارجي للمستخدمين.

الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية:



المطلب الثاني: الترقية بمؤسسة سوناطراك:

حددت مديرية الموارد البشرية للشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك، من طرف مختلف المصالح والمديريات ببيانات ووضعيات العمال والموظفين المعنيين بالترقية، التي ستم عبر أرضية معلوماتية، لأول مرة في تاريخ الشركة.

وفي السياق ورد في برقية لمديرية الموارد البشرية لشركة سوناطراك مؤرخة في 10 فيفري الماضي، برقم 2021/180، تحوز "الشروق" نسخة منها، موجهة لمديرات الموارد البشرية لفروع المنبع والنقل عبر الأنابيب ومديرية الخدمات الاجتماعية والمعهد الجزائري للبتروك وأكاديمية المناجم للشركة ومديرات أخرى، ورد فيها انه يجري التحضير لإطلاق الحملة السنوية للترقيات.

ووفق الوثيقة ذاتها التي وقعها المدير التنفيذي للموارد البشرية لسوناطراك أجوابري، فإنه "في إطار الشروع في تنفيذ الحملة السنوية للترقيات نعلمكم بانتهاء عملية تطوير الأرضية المخصصة لتسيير وإدارة عملية تقييم مساهمات عمال سوناطراك، مشيرة إلى أن هذه الأرضية ستسمح بتحسين إدارة ومتابعة المراحل من إطلاق العملية إلى غاية استكمالها.

ولفتت البرقية إلى أن عملية تحيين لقاعدة البيانات التي تم تجميعها خلال شهر سبتمبر 2020، ستكون ضرورية قبل إطلاق الأرضية المخصصة للترقيات.

وطلبت البرقية من مختلف المديريات والمصالح التي وجهت لها، الشروع في عملية تحيين البيانات والمعلومات المتعلقة بوضعيات العمال والإطارات المكلفين بالتقييم والإطارات المكلفين بالتصديق ومسؤولي الموارد البشرية.

وختمت البرقية بالإشارة إلى أن البيانات التي تم تحيينها المتعلقة بوضعيات العمال والموظفين، يجب أن يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية بحلول 28 فيفري الجاري، عبر خدمة الرسائل للشركة، مع الانتباه الشديد لنوعية ومصداقية المعلومات التي يتم إرسالها.

ومعلوم أن الشركة الأم لسوناطراك تحصي نحو 41 ألف عامل وموظف، بينما يصل العدد إلى نحو 120 ألف باحتساب جميع فروعها الذي يفوق مائة فرع.

وحسب ما أفاد به مصدر من الشركة فان هذه الأرضية ستسهل كثيرا عملية ترقية العمال والموظفين، واستفادتهم منها بشكل عادل بعيدا عن المحاباة أو أي اعتبارات أخرى بعيدا عن المعنية، بالنظر إلى أن كل موظف له ملف معلوماتي مدون فيه كامل التفاصيل حول منصبه ووظيفته والشهادات والتأهيلات التي يتوفر عليها، حتى لو كان الموظف أو العامل في حقل نفطي أو غازي معزل جنوب البلاد.

ومطلع فيفري الجاري أعلنت سوناطراك ونقابة المؤسسة التوقيع على اتفاقية جماعية جديدة نهاية الشهر ومن المرجح أن يكون ذلك تزامنا والاحتفال بالذكرى المزدوجة لتأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين ,
المبطلب الثالث: دراسة حالة ميدانية حول الترقية وأثرها على أداء وتسيير الموارد البشرية بمؤسسة

سوناطراك GP1/Z:

1- الجنس:

الجنس	النماذج	%
ذكر	30	50%
أنثى	30	50%
المجموع	60	100%

2- السن:

السن	النماذج	%
30-20	26	43,33%
40-31	18	30%
50-41	11	18,33%
60-51	5	8,33%
المجموع	60	100%

3- المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	النماذج	%
متوسط	/	00%
ثانوي	16	26,66%
جامعي	44	73,33%

المجموع	60	%100
---------	----	------

4- الأقدمية:

الأقدمية	النماذج	%
10-1	34	%56,66
20-11	13	%21,66
30-21	11	%18,33
40-31	02	%3,33
المجموع	60	%100

- نجد بالنسبة للجنس أن هناك تقارب بين عدد الذكور وعدد الإناث وهذا يعني أن مركب GP1Z لا يضع فرق بين الجنسين في عملية التوظيف.

- أما بالنسبة للسنة هناك تباعد بين الفئتين الأولى والثانية والتي تمثلان 43,33% و 30% و الفئتين الثالثة والرابعة 18,33% و 8,33% أي أن سونطراك تشجع توظيف اليد العاملة الشابة.

- وفيما يخص المستوى الدراسي فنجد 73,33% جامعيين و 26,66% ثانويين وهذا يعني أن سونطراك تتبع أسس علمية في توظيف عمالها.

- ونجد بالنسبة للأقدمية في فئة (10-1) 56,66% وهي نسبة عالية بالنسبة للفئتين التاليتين (20-11) 21,66% و (30-21) 18,33% و (40-31) 3,33% وهذا ما يؤكد ما سبق ذكره بأن سونطراك تدعم توظيف الفئة الشابة.

نتائج الحوافز المادية:

1- وجود مكافآت تشجيعية:

لا	نعم	
%41,66	%58,33	النسبة المئوية

2- مكافأة العمل الإضافي:

لا	نعم	
%35	%65	النسبة المئوية

3- ضمان السكن أو تقديم مساعدة مالية:

لا	نعم	
%41,66	%58,33	النسبة المئوية

4- مكافأة نهاية الخدمة:

لا	نعم	
%13,33	%81,66	النسبة المئوية

5- الترفيات:

لا	نعم	
%21,66	%78,33	النسبة المئوية

6- منح الرواتب الاستثنائية:

نعم	لا	
70%	30%	النسبة المئوية

نتائج الحوافز المعنوية:

1- شهادات التقدير:

نعم	لا	
46,66%	53,33%	النسبة المئوية

2- تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية:

نعم	لا	
73,33%	26,66%	النسبة المئوية

3- رسائل الشكر المكتوبة:

نعم	لا	
55%	45%	النسبة المئوية

4- إقامة حفلات التكريم:

نعم	لا	
73%	27%	النسبة المئوية

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

نعم	لا	
%30	%70	النسبة المئوية

6- منح الميداليات:

نعم	لا	
%80	%20	النسبة المئوية

7- الترقية الشرفية:

نعم	لا	
%54	%46	النسبة المئوية

8- تقدير واحترام العمال:

نعم	لا	
%52	%48	النسبة المئوية

نتائج الرضا المهني:

1- الوظيفة الحالية:

نعم	لا	
%68,33	%31,66	النسبة المئوية

2- علاقات العمل:

نعم	لا	
%61,66	%38,33	النسبة المئوية

3- زملاء العمل:

نعم	لا	
%75	%25	النسبة المئوية

4- الرؤساء في مجال العمل:

نعم	لا	
%55	%45	النسبة المئوية

5- سياسة المؤسسة:

نعم	لا	
%45	%55	النسبة المئوية

6- شروط العمل:

نعم	لا	
%56,33	%43,66	النسبة المئوية

7- طبيعة العمل:

نعم	لا	
%58,33	%41,66	النسبة المئوية

8- ساعات العمل:

نعم	لا	
%51	%43	النسبة المئوية

9- الترقيات:

نعم	لا	
%51,66	%33,33	النسبة المئوية

10- طرق التحفيز المادية:

نعم	لا	
%41,66	%48,33	النسبة المئوية

11- طرق التحفيز المعنوية:

نعم	لا	
%48,33	%51,66	النسبة المئوية

12- طرق التحفيز الفردية:

نعم	لا	
%33,33	%56,66	النسبة المئوية

13- طرق التحفيز الجماعية:

نعم	لا	
%35	%55	النسبة المئوية

مناقشة النتائج:

من خلال النتائج يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الحوافز المادية لربطها بالترقية أي أن المركب يسعى لإشباع حاجات ورغبات العمال وذلك بترقيتهم.

جاء الحافز المادي رقم 4 بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة وهو تقديم مكافأة نهاية الخدمة بنسبة 81 إذ أن معرفة الفرد أنه سوف سيحصل على مكافأة جيدة عند نهاية خدمته يزيد من شعوره بالأمان والاطمئنان مما يجعله أكثر حضوراً في العمل وأكثر انجازاً لمهامه.

وجاء الحافز المادي رقم 5 بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة وهي الترقيات بنسبة 78 التي تزيد من تحفيز العمال ومن دافعيتهم في العمل.

ويليها الحافز المادي رقم 6 بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة وهي منح الرواتب الاستثنائية بنسبة 70 مما يضاعف جهود العمال وبشعورهم بالرضا.

وبعد ذلك الحافز المادي رقم 2 بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة وهو مكافأة العمل الإضافي بنسبة 65 مما يزيد من دافعية العمال وتشجيعهم على العمل.

ثم تحفيز المادي رقم 3 بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة بنسبة 58 وهو ضمان السكن أو تقديم مساعدات مالية من أجل تأمينه مما يزيد من إحساسهم بالاستقرار الأسري والوظيفي.

ثم الحافز المادي رقم 1 بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة بنسبة 5_ وهو وجود مكافآت تشجيعية وهذا دليل على ان المكافآت تشجع وتحفز العامل على العمل مما يزيد من أهميتها.

من خلال النتائج يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على الحوافز المعنوية

جاء الحافز المعنوي رقم 6 بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بنسبة 80 وهو منح الميداليات حيث يشعر الأفراد بالتقدير والفخر اماء زملائهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر.

وجاء الحافز المعنوي بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة بنسبة 73 وهي إقامة حفلات التكريم حيث يشعر الفرد أن المركب يسعى إلى إرضائهم ويزيد من شعورهم بالاحترام

ويليها الحافز المعنوي رقم 2 بالمرتبة الثالثة من حيث الموافقة بنسبة 73 وهو تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية مما يجعلهم يثقون في تقدير رؤسائهم لهم ويجعلهم يجتهدون أكثر لكسب الثقة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العمل.

وبعد ذلك الحافز المعنوي رقم 7 بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة بنسبة 53 وهو الترقية الشرفية مما يحفزهم على اتقان العمل.

ثم الحافز المعنوي 3 بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة بنسبة 55 وهي رسائل الشكر المكتوبة بحيث تشعرهم بتقدير الآخرين لجهودهم مما يحسن مستوى ادائهم.

ثم الحافز المعنوي رقم 8 بالمرتبة السادسة من حيث موافقة افراد الدراسة بنسبة 51 وهو تقدير واحترام العمال مما يزيد من رضاهم عن العمل وبعدها شهادات التقدير بشعرهم بتقدير الآخرين لجهودهم

وجاء الحافز المعنوي بالمرتبة الأخيرة حيث لمسنا عدم موافقة العمال بنسبة 70 وهو المشاركة في اتخاذ القرارات مما يشعر الفرد بعدم الانتماء للمؤسسة ويقلل من دافعيته.

من خلال الجدول يتضح أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل.

جاء بالمرتبة الأولى من حيث الرضا رضا العمال عن زملاء العمل حيث تحصلنا على 75 من درجة رضاهم ولاحظنا مدى انسجام العمال فيما بينهم حيث تربطهم علاقات ودية وقوية من واقع مشاركتهم لبعضهم البعض في العمل.

جاء في المرتبة الثانية من حيث الرضا رضا العمال عن وظيفتهم بنسبة 68 حيث أن رضا العامل عن عمله يكون نتيجة شعوره بالاستقرار والأمن في عمله مما يساعده على التكيف مع الوسط المحيط به أما العامل غير الراض عن عمله تجده يشعر بالإحباط.

جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الرضا رضا العمال عن ساعات العمل 58 حيث أن أغلبية العمال عبر و عن مدى رضاهم عن ساعات العمل.

جاء بالمرتبة الخامسة من حيث الرضا رضا العمال عن الترقية بنسبة 51 حيث أنها تزيد من رضاهم عن العمل وتشجعهم عليه أما 15 لم يتحصلوا على أي ترقية لأن المركب يستخدم نظام الترقية في الأقدمية أي على أساس الشهادة العلمية والبقية غير راضين عنها.

ولمسنا وجود عدم التوافق وغياب الرضا عند العمال عن سياسة المؤسسة وعن رؤساء العمل حيث أجمع 55 عن عدم رضاهم ويرجع ذلك إلى وجود تمييز في تعامل القيادة مع مجموعة من الموظفين أما البقية فعبروا بشعور عام و ارتياح كبير في العلاقة بينهما.

ولاحظنا عدم رضا الأغلبية عن وسائل التحفيز المادية والمعنوي الفردية و الجماعية ووجدنا أن 10 من العمال ليس لهم الحق في تلك الحوافز إذ أن المستفيدين منها هم الموظفين الدائمين.

خاتمة الجانب التطبيقي:

تعتبر عوامل التحفيز وتحقيق الرضا المهني والتي تحمل بين طياتها عدة عناصر مثل: الأجر، الترقية، المكافآت والاتصال وساعات العمل وأوقات الراحة والعلاقة بين الأفراد العاملين.....حوافز إيجابية أو سلبية فإذا كانت حوافز إيجابية فإنها تقلل درجة من الرضا لدى العمال وإن كانت حوافز سلبية فإنها تبعث على الاستياء والتذمر، ومن هنا فللحوافز علاقة مباشرة بالرضا والترقية الوظيفية، حيث تعتبر متغير النسبي (المستقبل) والرضا المتغير التابع أو نتيجة لكن لا يمكن إلا أن تكون الترقية سبب الحوافز لأن هذا راجع لشخصية العامل.

الملاحق

❖ معلومات شخصية :

• الجنس :

• عمر

• السن :

- أقل من 30 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

• الخبرة :

- أقل من 5 سنوات

- من 11 إلى 20 سنة

• من 05 إلى 10 سنوات

• أكثر من 20 سنة

-

• من 30 إلى 40 سنة

• أكثر من 50 سنة

• المنصب :

• المستوى التعليمي :

- دون المستوى

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

• سبق وان تحصلت على الترقية :

نعم

- لا

• اذا كانت اجابتك بنعم ، على اساس :

- الدرجة (الاقدمية)

- الرتبة (الجدارة)

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول : الترقية الوظيفية						
01	تم الترقية بمؤسستي على أساس مدة الخدمة فيها					
02	الترقية على أساس الاقدمية إجراء عادل					
03	اشعر بالولاء لمؤسستي وانوي البقاء بها					
04	اشعر برحنا اتجاه نظام الترقية بالأقدمية					
05	فترة الخدمة الطويلة تتيح لي فرص للترقية					
06	انا على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية على اساس الاقدمية					
07	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم					
08	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية					
09	يعتمد نظام الترقية في مؤسستي على اجتياز اختبارات الترقية					
10	الترقية على اساس الجدارة تؤدي الى الجدية في العمل					
11	تمنح الترقية على اساس الجدارة					
12	اتحمل كامل مسؤوليتي اتجاه عملي					
المحور الثاني : أداء الموارد البشرية						
القدرة						
01	ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي					

					02	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال المؤكدة أيا (منصب العمل)
					03	أشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة
					04	أتمتع بالانتماء والتركيز أثناء العمل
الدافعية						
					05	الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد
					06	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
					07	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد
					08	تساهم الزيادة في الأجر في رفع الأداء
الفعالية						
					09	أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة
					10	أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل
					11	تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق النتائج
					12	ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد
الكفاءة						
					13	أاجر الأعمال المؤكدة أيا بأقل التكاليف
					14	أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي
					15	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل
					16	أحرص على الحفاظ على وسائل مؤسسة

شكرا على تعاونكم

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- ✓ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1978 ،
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000 ،
- ✓ نادر احمد ابو الشيخة، ادارة الموارد البشرية، ط8، دار صفاء، الاردن، 3222 ،
- ✓ نادر احمد ابو الشيخة، ادارة الموارد البشرية، ط8، دار صفاء، الاردن، 2000 ،
- ✓ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية لنشر الإسكندرية 2007 ،
- ✓ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، 2002
- ✓ . صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ، ص293.
- ✓ نادر احمد ابو شيخة ،مرجع سابق،
- ✓ يوسف حجي الطائي واخرون، ادارة الموارد البشرية ط 1 ، 2006 ،
- ✓ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق،
- ✓ ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين ،مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نפטال باتنة ، 2009-2010 .
- ✓ نسيمة احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراك مركب.2006،2008 GP1/Z..
- ✓ نسيمة احمد الصيد، نفس مرجع السابق،
- ✓ نادر احمد ابو شيخة ،نفس المرجع السابق ،
- ✓ صلاح عبد الباقي ،مرجع السابق،
- ✓ جبلي فاتح ،الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير في علم الاجتماع دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب قسنطينة ،2005.2006، 35-38..
- ✓ يوسف حجي الطائي واخرون، مرجع سابق،
- ✓ عبد السلام او قحفن أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ✓ عبد السلام قحف، اساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ✓ عبد السلام قحف، اساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ✓ علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- ✓ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
- ✓ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

- ✓ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، م العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 ،
- ✓ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
- ✓ راوية حسن ، نفس المرجع ،
- ✓ فوزية بروسلي، أثر التمكين في الاداء البشري ،مذكرة الدكتوراه،
- ✓ منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر (2013) استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم جامعة بغداد، العراق، العدد 32 ،
- ✓ د. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر، دار النشر المعادي الجديدة القاهرة ، 2002
- ✓ ايمان صبيان ، عائشة بوشيخي ، أثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2016/09،
- ✓ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ،مدخل استراتيجي، بدون طبعة ،دار وائل للنشر ،عمان، الاردن 2005 ،
- ✓ معين امين السيد ،ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، ط 8، بدون بلد النشر ، 2010،
- ✓ سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003
- ✓ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة، 2005،
- ✓ فوزية بروسلي، مرجع سابق،
- ✓ النوري منير، تسيير الموارد البشرية ،الديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية ،2014 ،
- ✓ عصمت سليم القالة ،الحكمانية في الأداء الوظيفي ،
- ✓ مدثر حماد الشيخ التيجاني ،أثر الدوافع على أداء العاملين ،منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، 2015،
- ✓ عصمت سليم القرالة ،نفس المرجع السابق ،
- ✓ نوال يونس محمد المراد ،نظام تقييم الأداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غبداء، ط الأولى، 2013 ،
- ✓ عصمت سليم القرالة ،الحكمانية في الأداء الوظيفي ، مرجع سابق ،
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 3221 ،
- ✓ مرجع سابق ، أحمد ماهر
- ✓ احمد صقر عاشور ،ادارة القوة العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة ونشر بيروت، 1979 ،
- ✓ سهيلة محمد عباس ،مرجع سابق ،

- ✓ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي رسالة ماجستير دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، 2010
- ✓ سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ،
- ✓ نسيمة صيد ،، الترقية والفعالية التنظيمية، مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z ، 2006.2008.
- ✓ بن حداد إيمان ، دور التحفيز في تحقيق الرضا المهني ،
- ✓ نسيمة صيد ، مرجع سابق
- ✓ جبلي فاتح، مرجع سابق.
- ✓ شادلي خالد، نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، ماستر سياسات عامة وتنمية دراسة حالة بلدية سعيدة ، 2015.2016،
- ✓ فوزية بورسليين، مرجع سابق.
- ✓ ايمان صبيان ، عائشة بوشيخي ، مرجع سابق.
- ✓ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، مرجع سابق.
- ✓ ليلى غضبان، مرجع سابق.
- ✓ بن عيسى فيصل ، شواط فتحي ، تأثير الترقية كحافز في أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z. 2016.

الموقع الإلكتروني:

- ✓ <https://hrdiscussion.com/hr29140.html>