

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة
دراسة ميدانية في مؤسسة نפטال " مستغانم "

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: بوضراف الجيلالي

مقدمة من طرف الطالب:
مشراوي يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بوضراف الجيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

الفهرس

01	مقدمة عامة
04	الفصل الأول: الخلفية النظرية للحوافز
04	مقدمة الفصل
05	المبحث الأول: ماهية الحوافز
05	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز
07	المطلب الثاني: أهمية واهداف الحوافز
09	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
12	المبحث الثاني: نظريات وشروط و مراحل نظم الحوافز
12	المطلب الأول: نظريات الحوافز
21	المطلب الثاني: شروط نظام جيد للحوافز
24	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
27	المبحث الثالث: البرنامج الجيد لنظام الحوافز
27	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
28	المطلب الثاني: تقييم نظام الحوافز
29	خاتمة الفصل
32	الفصل الثاني: أداء العاملين والترقية
32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول: أداء العاملين وإدارته
33	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وإدارته
37	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء
39	المطلب الثالث: مظاهر الصعوبة في إدارة الاداء

40.....	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
40.....	المطلب الأول: مفهوم التقييم واهدافه
42	المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات التقييم
44.....	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأهم الاستخدامات لنتائجه.....
49.....	المبحث الثالث: مساهمة الترقية في تحسين أداء العاملين.....
49	المطلب الأول:.... الترقية (المفهوم، الأهمية، الأهداف
51.....	المطلب الثاني: أنواع الترقية وخطواتها.....
53.....	المطلب الثالث : أسس الترقية.....
55	خاتمة الفصل.....
55.....	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي -دراسة حالة-.....
56	مقدمة الفصل.....
56	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة.....
	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الهيكل التنظيمي، نشاط المؤسسة، التكوين بالمؤسسة ،
57	نظام الأجور بالمؤسسة)
64.....	المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية (المجال الزمني،المكاني،البشري).....
65.....	المبحث الثاني: تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان.....
80	خاتمة الفصل
81.....	خاتمة عامة للمبحث.....

الملاحق

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

قائمة الأشكال:

الشكل (I-01) : المفهوم الشمولي للتعويضات..... 11

- الشكل (02-I) : الكفاءة كمحور لأنشطة تسيير الموارد البشرية.....18
- الشكل (03-I) :العوامل المتعلقة بالمحيط.....23
- الشكل (04-I) :مثال لتحديد الأجر في المستويات الوظيفية على أساس الكفاءة.....28
- الشكل (01-II) :بعض مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية حسب الأهداف.....39
- الشكل (02-II) :من الكفاءة إلى الأداء.....40
- الشكل (03-II) :ايجابيات و سلبيات و شروط نجاح اجر الكفاءة حسب أنواع الكفاءات.....51
- الشكل (01-III) :الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي –مستغانم.....57
- الشكل (02-III) :توزيع الأجر بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي حسب الأصناف.....59
- الشكل (03-III) :توزيع أفراد العينة حسب السن.....61
- الشكل (04-III) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....62
- الشكل (05-III) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات الدراسية.....63
- الشكل (06-III) :توزيع توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.....64
- الشكل (07-III) :العدالة في الأجر.....65
- الشكل (08-III) : القناعة الأجرية.....66
- الشكل (09-III) :تلبية الحاجات الضرورية.....67
- الشكل (10-III) :دور كفاءات المؤسسة في السير الحسن.....68
- الشكل (11-III) :الأفراد الأكفاء في المؤسسة.....69
- الشكل (12-III) :حسن الأداء يجلب اجر إضافي.....70
- الشكل (13-III) :اجر الكفاءة له علاقة بتحسين الأداء في المؤسسة.....71
- الشكل (14-III) :التخلي عن الوظيفة.....72
- الشكل (15-III) :العنصر الذي يجعل الأداء الجيد.....73
- الشكل (16-III) :رأي الأفراد حول مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب.....74
- الشكل (17-III) :اقتراحات حول تحسين الأداء.....75

الاستبيان:

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، سيدي سيدتي أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفنا هو معرفة اثر الترقية في تحفيز تحسين الأداء في شركة نفضال مقاطعة مستغانم، هذا الاستبيان صمم لإغراض البحث العلمي فقط، من اجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية على الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا لنيل شهادة الماستر أكاديمي.

شكرا على التفهم مسبقا، وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

أسئلة الاستبيان: ضع العلامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة واجب عن الأسئلة المقترحة.

المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: اقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنة 5-20 سنة أكثر من 20 سنة

واقع تأثير الترقية على تحسين الأداء:

- 1- هل ترقيت سابقا: نعم لا
- 2- هل أنت راض عن عملك: نعم لا
- 3- هل الترقية تجعلك راض في عملك: نعم لا

- 4- هل هناك تحفيز في المؤسسة: نعم لا
- 5- هل مسيري المؤسسة لهم دور في السير الحسن للمؤسسة: نعم لا
- 6- هل عندما تحصل على ترقية تحصل معها على اجر إضافي: نعم لا
- 7- هل الترقية لها علاقة بتحسين الأداء بالمؤسسة: نعم لا
- 8- هل تتخلى عن منصبك إذا عرض عليك منصب في مؤسسة تهتم بالترقية : نعم لا
- 9- ماهو العنصر الذي يجعل أداؤك جيد: علاقة عمل حوافز مادية
- 10- هل المؤسسة تطبق مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب: نعم لا
- 11- ما هي اقتراحاتك لتحسين الأداء في المؤسسة:

- منح الترقية لمستحقها
- منح تحفيزات مادية للعمال
- رفع الأجور

قائمة الأشكال:

- الشكل (1-1) : العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك..... 06
- الشكل (2-1) : هرم ماسلو للحاجات..... 14
- الشكل (3-1) :سلم الحاجات عند الدرفر..... 15
- الشكل (4-1) :نموذج التوقع ل فروم 17
- الشكل (5-1) :النظام الجيد للحوافز..... 23
- الشكل (1-2) :المفاهيم المرتبطة بالاداء 32
- الشكل (2-2) : نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر-..... 45
- الشكل (1-3) : مخطط انقسام مؤسسة نفضال 56
- الشكل (2-3) :الهيكل التنظيمي للموسسة 59
- الشكل (3-3) :توزيع أفراد العينة حسب السن..... 63
- الشكل (4-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 64
- الشكل (5-3) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات الدراسية..... 65
- الشكل : (6-3) توزيع توزيع أفراد العينة حسب الخبرة..... 66
- الشكل (7-3):الترقية في العمل..... 67
- الشكل (8-3) : الرضا الوظيفي..... 68
- الشكل (9-3):الترقية و الرضا الوظيفي..... 69
- الشكل (10-3):التحفيز في الموسسة..... 70
- الشكل (11-3) :تلبية الحاجيات الضرورية..... 71
- الشكل (12-3) :الترقية و الاجر الاظافي 72
- الشكل (13-3) :الترقية و تحسين الاداء في الموسسة..... 73
- الشكل (14-3) :التخلي عن الوظيفة..... 74
- الشكل (15-3) :العنصر الذي يجعل الأداء في العمل جيد..... 75

الشكل (3-16): رأي الأفراد حول مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب.....76

الشكل (3-17): اقتراحات حول تحسين الأداء.....77

مقدمة الفصل الأول:

لقد اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة . والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير. ولقد احتل موضوع الحوافز مكاناً بارزاً ويعتبر من بين الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة ومتباينة والتي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين، محاولين في ذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه هذه الحوافز باعتبارها من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و لاسيما بالنسبة للفرد العامل، فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل أيا كان مجال عمله مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق لأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية. لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء. والحوافز بصفة عامة تتطلب شروط ومعايير وأسس ومراحل تتبع داخل التنظيم من أجل إنجاحها، وهو ما سيتم التطرق اليه بالتفصيل في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول بماهية لحوافز، والمبحث الثاني بطبيعة نظام الحوافز والمبحث الثالث بعنوان البرنامج السليم لنظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز .

ان الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية، وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للانجاز بالعمل، ويزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها. وكانت دائماً المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز و المزايا الإضافية، بما يشابه إدارة الأجور والرواتب، وبشكل متلائم وداعم للحاجات والأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال ، وفي هذا المبحث يتم التطرق الى المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأهمية وأهداف الحوافز مع إيضاح لمختلف أنواع الحوافز.

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز.

اختلفت آراء الباحثون والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا تخرج من من أطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف ومفاهيم ذات الصلة بموضوع الحوافز.

ندكرمنها:

1- **الحاجة:** هي شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي حتى يتم إشباع هذه الحاجة، كما تمثل الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والانتظام في الحياة و عدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق وعدم الشعور بالسعادة¹.

2- **الدافع:** motive هو حالة داخلية تشحن تولد شحنة، تنشط أو تحرك و تقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع، فالدافع هو هذه القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبيكي طلباً للطعام و الطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح والموظف ليبذل الجهد لينجز عمل ما والدافع شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة².

3- **السلوك الإنساني:** هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان³.

أو أنه تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشتبع حاجاته و يحقق أهدافه التي يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة و الحياة التي يعيش فيها¹

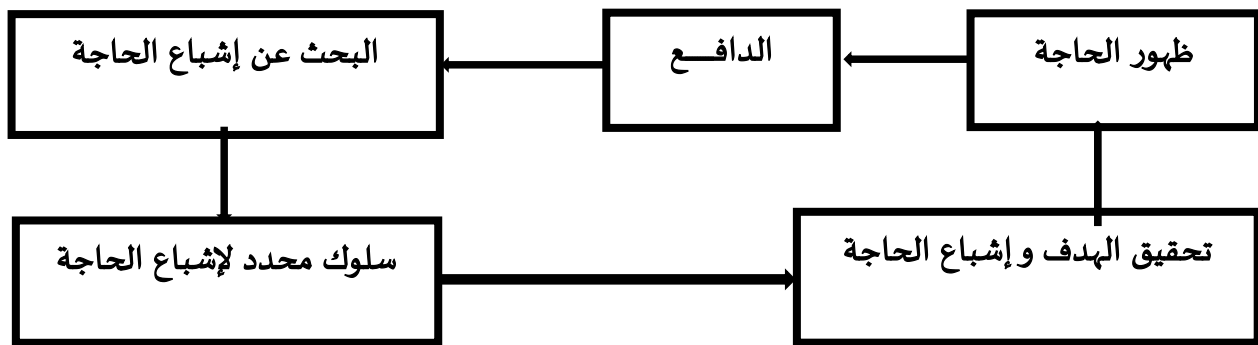
¹- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 84 .

²- سعد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 344

³- عامر عوض، السلوك التنظيمي (الإداري)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 6

كما يعرف السلوك على أنه مجموعة التصرفات و التعبيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات و جودة ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله، ويمثل السلوك مزيجاً من رد فعل المثير والخبرة الذاتية، وتتصل فيه عوامل متعددة جسمية، عقلية، نفسية واجتماعية نتيجة للتفاعل بين الإنسان و البيئة أي كل ما يصدر عن الفرد من استجابات للمنبهات و التغيرات التي تؤثر عليه من الخارج الحوافز ومن الداخل الدوافع و الشكل المولي يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.

شكل رقم (1-1): مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.



المصدر: صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 294.

4- الحوافز: هناك تعريف مختلفة للحوافز نورد بعضها من هذه التعاريف كما يلي :

> التحفيز أهمال نشاطات أو الأساليب التي تستخدمها المدير لإستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة².

> مشاعر خارجية لدى الفرد تولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائها إلى تحقيق أهداف محددة³.

> تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية⁴.

¹-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص 1

²-بشارالوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراجية للنشر للتوزيع، عمان، 2014، ص 89

³-محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113

⁴- خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، داروائل، عمان، 2005، ص 255

كما عرفت أيضا

> بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد و التي يمكنها الحصول عليها واستخدامها لتحويلها واقعها نحو سلوك معين و أدائها لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة<

>كما ترتبط الحوافز بعدة عوامل منها ما يتعلق برغبة الأفراد في الحصول على مقابل من المنظمة كالمكافآت و الترقية، و بالمقابل ما يمكن أن يقدمه الفرد للمنظمة بعمله أو خبرته أو غير ذلك¹.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.

إن للحوافز أهمية وأهداف تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيقها كما يلي

أهمية الحوافز :

تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي عدد منها²:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في نواتج العمل كما ونوعا و زيادة في عوائد وأرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في إشباع حاجيات العاملين و تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة
- تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية والمصاريف الأخرى.

¹ - A.R.Thiart , La dynamique de l'homme au travail (une nouvelle approche par l'analyse de système), les éditions d'organisation, Paris, 1977, P 74.

² - بشار الوليد ، مرجع سابق ، 2014 ، ص 89

- تساهم نظم الحوافز في رفع روح الولاء و الإلتزام و خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل، انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل .
- علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة واصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية :
- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمة على اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم و معارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من الإمكانيات لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة. فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دور مهم في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
- تشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة

■ II. أهداف الحوافز.

- لاستخدام نظام الحوافز في المنظمات، المادية منها و المعنوية، الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها ما يلي¹:
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها على غيرها.

¹-محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 122

- استخدام الحافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح و لذا يعتبر الحافز عاملا في تغيير السلوك و تعديل مساره وتنظيم النشاط بتوضيح ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد في الإدارة القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير إليه المسؤولية.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وهناك ثلاث تقسيمات هي الأكثر شيوعا وتناولا من طرف الكتاب كما يلي:

1. من حيث المادة: وتقسم إلى حوافز مادية ومعنوية¹.

1.1 الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الانسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة .

2.1 الحوافز المعنوية (غير المادية):

وهي الحوافز التي تشجع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية والاحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العاملين بأهمية والاعتراف بإنجازاتهم، سياسة الإدارة اتجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية، وسمي هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية وذلك لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين. لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية، وذلك لكي تمنح العامل شعورا بأن ما يقدمه هو موضع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك

2 . من حيث التأثير: وتقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية².

1-2 الحوافز الإيجابية :

¹- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص153

²- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 179

وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع العاملين ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز: الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية

. 2.2

الحوافز السلبية:

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمّن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنّب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإنّ الحافز السلبي لا يحفّز العامل على العمل وإنما هو يحذّره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنّب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكّم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدّي بذلك إلى أقصى الطّاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدّي العمل بالدرجة التي لا تعرّضه للفصل. إنّ الحوافز السلبية تتمثّل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معيّنة، وإلّا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الرّاتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب. ويرى كثير من المديرين بأنّ العقاب أو التهديد أداة فعّالة لتحقيق الطّاعة والولاء من قبل العاملين،¹.

إلا أن استخدام مثل هذا النوع من أساليب الحفز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات هي :

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً .
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته .
- أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه .
- يجب وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامه لأنفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجلها

¹ -مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص158

3. من حيث المتحصل عليها : وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو للجماعة¹.

1.3 الحوافز الفردية :

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جوٍّ من التنافس بين الأفراد . فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية . والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

2.3 الحوافز الجماعية :

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمساؤها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم في الجهد الجماعي .

¹ -دليم القحطاني محمد ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2005

المبحث الثاني: نظريات وشروط ومراحل نظم الحوافز.

المطلب الأول: نظريات الحوافز.

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1- النظرية الكلاسيكية "F.TAYLOR" أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان. المعنوي، كما أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز و الأجور. وعلى الرغم من هذه السلبيات في فكر تايلور الإداري إلا أن بعضا من زملائه رأوا فيها أساسا مناسباً للتطويرو لمزيد من البحث¹.

¹-احمد كردي، تنمية الحوافز والاجور، ط3، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 49-50

2- نظرية العلاقات الإنسانية: "Mayo Elton"¹

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

3-نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية²:

-الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني .

-تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح هذه الحاجات .

-يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات .

¹- احمد كردي ،مرجع سابق ،ص 49- 50

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص256

-إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جملة في إشباعه، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحيي نفسه من هذا الإحباط. ولقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويته من الأسفل كما يلي:

شكل رقم (2-1) هرم ماسلو للحاجات



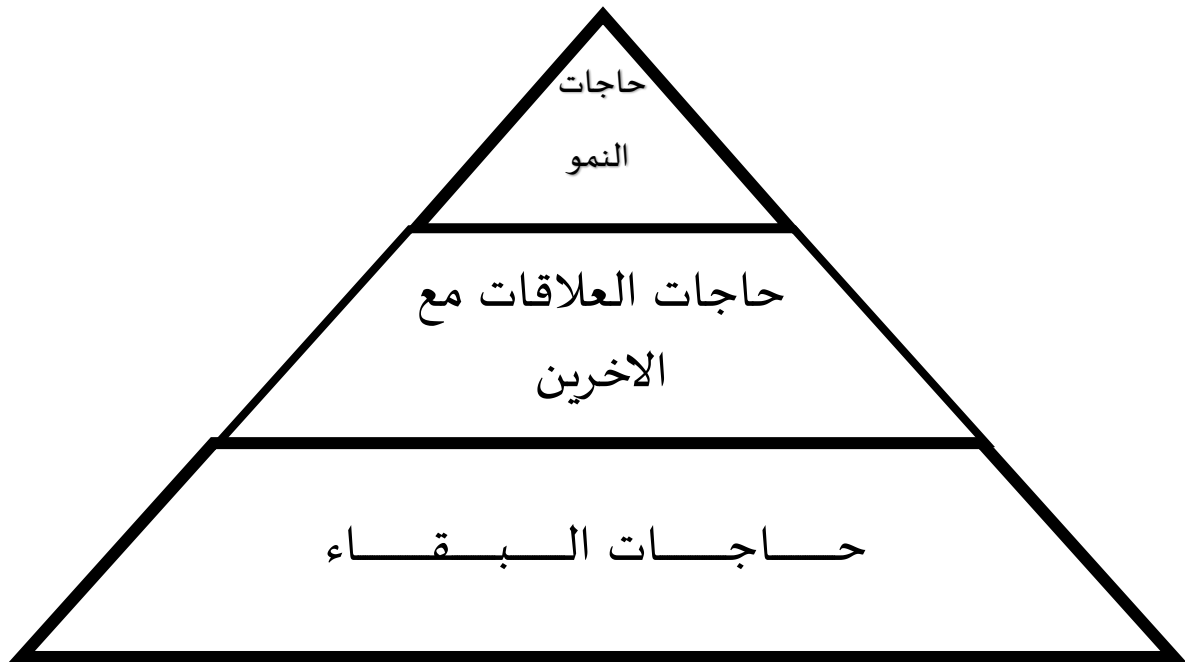
المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دارالمهمل اللبناني، بيروت ، 2008 ، ص 158

4- نظرية الحاجات الثلاثية لـ Alderfer Clayton

قام ألدرفر Alderfer بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات¹:

1. حاجات البقاء: وهذه لحاجات تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.
2. حاجات العلاقات مع الآخرين: هذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين و تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
3. حاجات النمو: وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية و الرغبة في نمو الشخص و تطوير قدراته وإمكاناته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات

شكل رقم (3-1): سلم الحاجات عند ألدرفر



المصدر سنان الموسوي مرجع سابق ذكره ص 241

¹- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 240

5-نظرية X ، Yلدوغلاس ماك جريجور:

يشير "McGregor Douglas" في كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة 1960 إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقا لمفهوم الطبيعة الإنسانية، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y ويقول أن¹:

أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية:

- العمل غير مستساغ بالوراثة.
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح.
- يفضل العاملون إشرافا مباشرا.
- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور
- لتحقيق أهداف المنظمة لابد أن تغدق على تحفيز الأفراد العاملين.

أما أنصار نظرية Y فيقدمون الافتراضات التالية:

- الناس عادة يستمتعون بالعمل .
- العمل طبيعي كاللعب .
- تحقيق إنجاز يفتخره العامل لا يقل شأنًا عن الأجور.
- العمال ملتزمون بعملهم.
- يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية.
- العاملون على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع و الأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك .

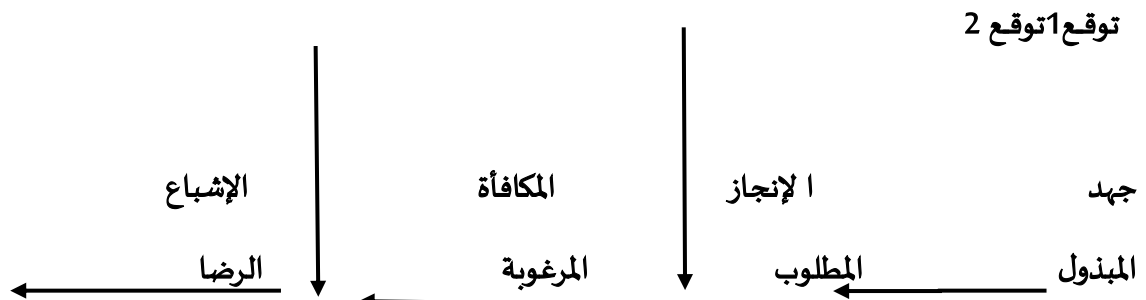
إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين حيث لا يثق المدير إلا بنفسه وهذا يسمى بمبدأ الإدارة بالسيطرة والتحكم وهذا يخالف تماما افتراضات نظرية Y إذ أن أسلوب الإدارة حسب هذه النظرية يشيع الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين ولهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب وهذا ما يسمى بإدارة تفويض العاملين.

- سهيلة محمد عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 98-1

6- نظرية التوقع : Vroom

إن أكثر النظريات المؤثرة في الوقت الحاضر و علمستويات الدراسات و البحوث الأكاديمية هي نظرية التوقع، و السبب وراء هذا التأثير هو في كون هذه النظرية تبرز التأكيد على أن السلوك الإنساني وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة و مستوى توقعات الفرد لما يستحق من جراء العمل في المستقبل،

والشكل التالي يوضح جوهر نظرية التوقع لفروم



المصدر: محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 119.

ويشير الشكل إلى أن هناك نوعان من التوقع هما¹:

*التوقع الأول :

ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

*التوقع الثاني :

هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطى مكافأة أم لا ؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة المتوقعة.

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن ص 175

7-نظرية العامليلنفريدريكهرزبرغ: Herzberg Frederick:

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، وبنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل، واستنتجوا وجود مجموعتين:

8-نظرية ماكلياند في الحاجات:

ركز Mecllland David على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي¹:

1- الحاجة إلى الإنجاز.

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة للسلطة.

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه كفاءته فيه، وإضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة. ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية، وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات. أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم

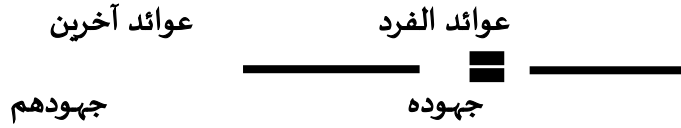
إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز قدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية .

9-نظرية المساواة : Adam's theory.

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت، وما يحصل عليه من مردود مالي، أو مزايا ومنافع معنوية، يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العامليلالذي يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، داروائل، عمان، 2003، ص ص 171-172

فيها المساواة على النحو التالي :



وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا لذا فإن على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى¹.

أما في حالة شعور الفرد بعدم المساواة فيحفزه هذا إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي:

- تغيير المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهد وإنتاج ومعرفة .
- تغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات.
- إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله فيتغيير المدخلات والمخرجات .
- وأخيرا ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر .

10- نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكينر Skinner الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو الإيجابي و لا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط Skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي²:

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب .
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه .
- اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، مرجع سابق، ص 262

² - خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، مرجع سابق، ص 264

11 - نظرية تحديد الأهداف:

قام بتطوير هذه النظرية Locke Edwin مفترضاً أن الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف و مدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر. إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه تجاه تنفيذها وبذلك الجهود اللازمة لذلك كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين كذلك قدرات سمات هؤلاء الأفراد العاملين.

ومن الملاحظ أن جميع نظريات الحفز تركز على كيفية التعامل مع العامل الإنساني وكيفية دفعه لأداء عمله وإتقانه على أكمل وجه ممكن.

المطلب الثاني: شروط نظام جيد للحوافز.

تتمثل أهم شروط نظام الحوافز الجيد¹:

1- البساطة والعلانية

أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه

2- التحديد :

ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلاً (السعي الإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف) .

3- إمكانية تحقيقه :

أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.

4- إمكانية القياس :

ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وايضا العوائد قابلة للقياس بسهولة .

5- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

6- ربط الحافز بالأداء :

أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة

7- التفاوت:

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها والاختلاف لابد أن يعتمد على مستوى أداء الفرد.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص ص 486-488

8- العدالة:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائه موعد متحقق هذه العدالة يؤدي إلى الشعور بالفرد بالاستياء.

9- الكفاية:

يجب أن يكون هنا كاجري كفاية احتياجات العاملين, ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخل الأيقلع ما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10- السيطرة:

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها, والظروف المحيطة, والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

11- التغطية الكاملة للأداء:

ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة, تخفيض التكاليف..... الخ.

12- المشاركة:

أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

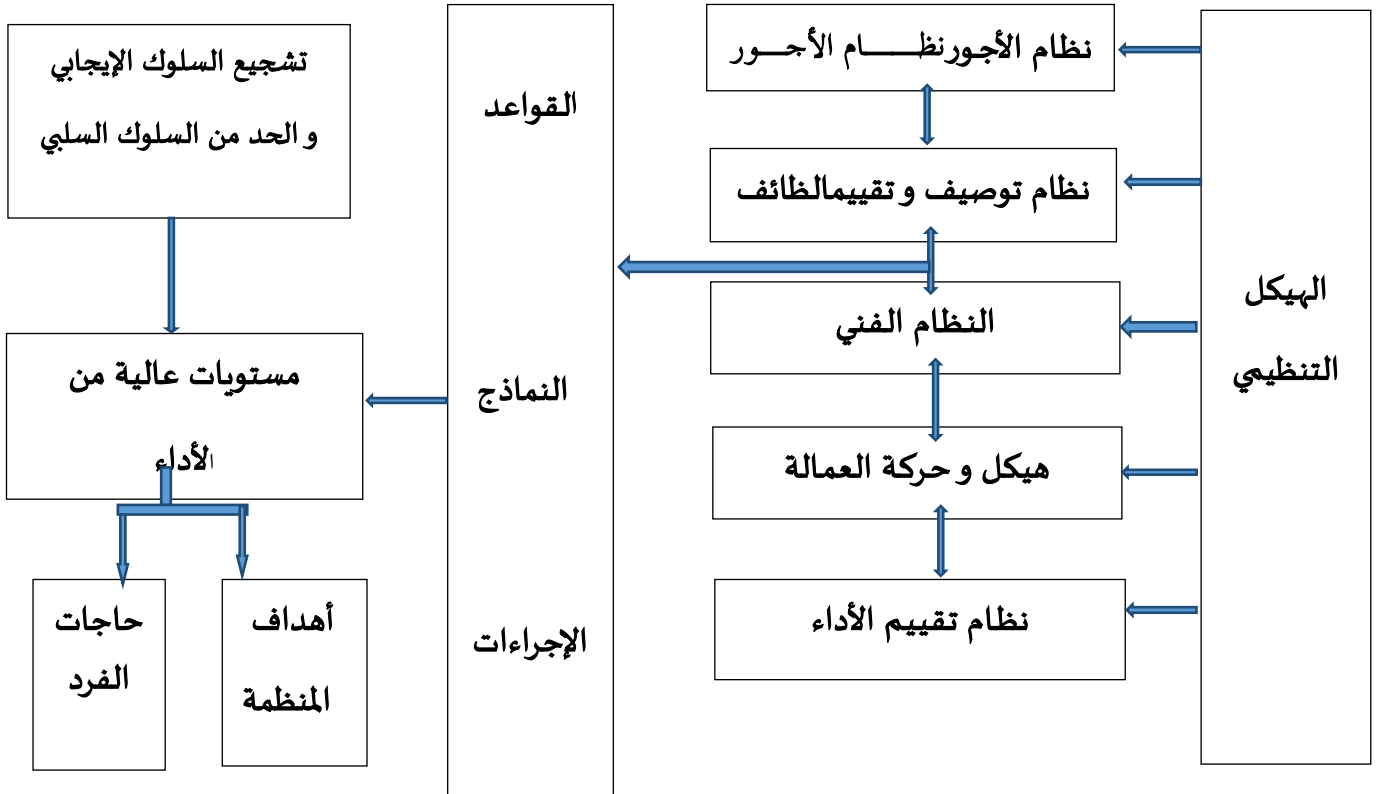
13- التنوع:

يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها, حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

14- الجدوى:

يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها.

15- شكل رقم (1-5): النظام الجيد الحوافز

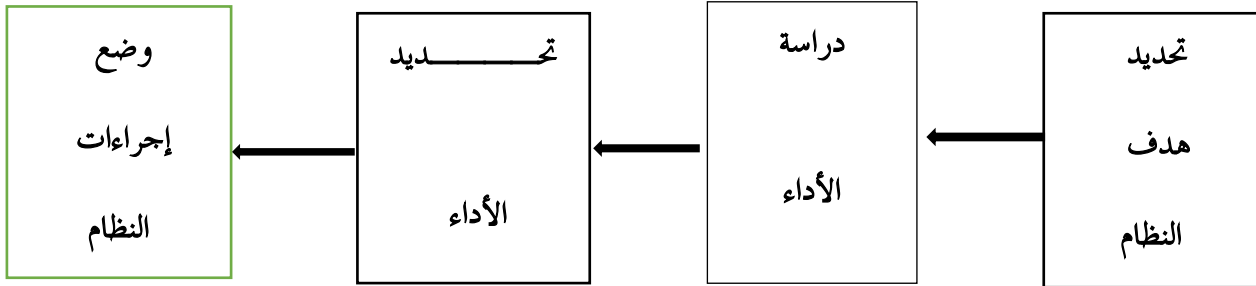


المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 488

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز.

تظاهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما في الشكل التالي:

شكل رقم (1-6) : خطوات تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 368.

المرحلة الأولى:

تحديد هدف النظام. حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف¹.

المرحلة الثانية:

دراسة الأداء. وتسعى هذه المرحلة إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي²:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، واضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة. وجود عدد سليم للعاملين : فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟
2. إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 415

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر بيروت. 1989، صص 369-370.

يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.

3. وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، و أساليب للأداء و للاتصال، و خطوات للحصول على مدخلات العمل، و خطوات للمراحل و العمليات أيضا لنواتج العمل.
4. وجود ظروف عمل ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، و الأدوات، والإضاءة و الحرارة، و التهوية، و المواصلات وغيرها.
5. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل : فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس لها أي سيطرة عليها أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز.

المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز.

- أ- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية¹:
- ب- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و هي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، و العلاوات، و الرحلات، و الهدايا، و غيرها
- ت- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، و تعديله ، و الاحتفاظ بسجلاته ، و اجتماعاته، و تدريب المديرين على النظام.
- ث- تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر و الحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام.

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، و هي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز و الجوائز، و توقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح لهذه الإجراءات²:

1. تحديد الأدوار: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسه، تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، و رفع تقارير إلى جهاته محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 415- 416

² - أحمد ماهرة، مرجع سابق، ص 372- 373

- بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، مدير نظام الحوافز، و مدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة .
2. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد.
 3. توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية ، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية، أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟.
 4. نوع الحوافز: هنا كلائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
 5. النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة

المبحث الثالث: البرنامج الجيد لنظام الحوافز.

إن لاعتماد الإدارة برنامج سليم لنظام الحوافز يتطلب التعرف على أسس و شروط الحوافز مع ضرورة الإحاطة بالعوامل المؤثرة على نجاحه

المطلب الأول: أسس منح الحوافز.

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، والأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير¹.

- 1- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، ووفر في وقت العمل، أو ووفر في التكاليف، أو ووفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .
- 2- **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .
- 3- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .
- 4- **المهارة :** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية .
- 5- **تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً .

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، صص 350-351

المطلب الثاني : تقييم نظام الحوافز

لأجل تقييم نظم الحوافز فإنهاك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى لهذه المؤشرات أو المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى.

والمعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي¹:

- 1- الأداء : يستخدم معيار الأداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .
- 2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : عندما يكون في المنظمة نظام محاسبة التكاليف دقيقا و مطبقا بشكل فعال، فإنه يضم تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفاء .
- 3- رضا العاملين : تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 485

خاتمة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الحوافز بأنّها عبارة عن مجموعة متنوّعة من العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة والتّنازع الحركي لدى الفرد؛ حيث إنّ الحافز يعتبر إحدى العناصر الأساسية المهمّة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد، كما أنّ أصحاب الأعمال عادةً ينظرون إلى الحافز بأنّه الأداة والأسلوب الذي يتمّ استخدامه بهدف الحصول على عمل مثمر ومميّز من العاملين. كما إنّ للحوافز أهداف ومنها الأداء الجيّد وهو أن يقوم الفرد بتأدية أعماله على أكمل وجه، وذلك لشعوره بالحماس وغالباً ما تكون إثر حافز عرض عليه، ومن أهداف الحوافز أيضاً: الأداء الممتاز والذي قد يقود الفرد أو العامل إلى الإبداع والابتكار والسعي دوماً لتخطّي العوائق، كما أنّ للحوافز أنواع منها ماديّة والتي تتمثّل بالمكافآت الماديّة أو شيء ذو قيمة ماديّة، أو حوافز معنويّة وهي التي تتمثل باحترام الإداري لعامله وتقديرهم على جهودهم؛ فيكون العاملون سعداء، ويقدمون كافّة ما عندهم لتحقيق الأهداف والغايات التي يعملون من أجلها، وهذا يعتبر من الحوافز.

مقدمة الفصل الثالث:

تطرقنا في الفصلين الأولين إلى وجهات النظر المختلفة حول الحوافز و أنواعها و النظريات المتعلقة بها و أسس منحها و رأينا أن العمال يكون لديهم حوافز أساس لتحديد الأجور التي تتلاءم مع متطلبات العمل و أهداف المؤسسة كما تحوز على رضا العمال و تطلعاتهم مما يحفزهم على تحسين الأداء.

سنحاول في هذا الفصل دراسة مؤسسة نפטال فرع مستغانم من حيث الترقية و أثرها في تحفيز العمال تحسين أداءهم.

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار المؤسسة كونها شركة اقتصادية لها ثقلها في الاقتصاد الوطني أردنا إسقاط اثر الترقية على عمالها لدراسة النتائج التي تبرز مدى أهميتها بالنسبة للعمال و علاقتها بتحسين الأداء.

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة نפטال

سنتطرق إلى مطلبين للتعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بشركة نפטال

انبثقت من سونطراك ، نشأت المؤسسة NAFTAL و ERDP بفضل المرسوم 101/80 الصادر في

06 أفريل 1981، ودخلت مجال التشغيل في 01 جانفي 1982 ، واختصت في صناعة وتحويل وتصنيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL، وفي سنة 1987 تم فصل مجال التحويل عن التوزيع وهذا من ان تكون

NAFTEC : مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

NAFTAL : مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

حيث ان كلمة نפטال NAFTAL مقسمة الى جزئين :

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به الوقود.

AL : الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

وهي شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال 1 565 000 000.000 دج ، حيث حققت سنة 2015 رقم أعمال يقدر بـ 333 000 000 000 دج وسنة 2016 قدر رقم أعمالها بـ 380 000 000 000 دج، بزيادة تقدر بـ 47 000 000 000 دج.

تعد الرائدة في توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني .

تتكون من:

- أربعة وأربعون (44) محطات تعبئة غاز البترول المسال GPL(غاز البروبان السائل).
- سبعة وستون (67) مراكز ومستودعات التوزيع والتخزين (زيوت التشحيم، والهواء والوقود).
- تسعة وخمسون (59) مستودعات للتزود بالوقود الجوي، مركز البحرية ومنفذا إلى البحر.
- ستة عشر (16) مراكز بيتومين.
- أربعة وعشرون (24) ودائع الطيران.
- ستة (6) مراكز البحرية.

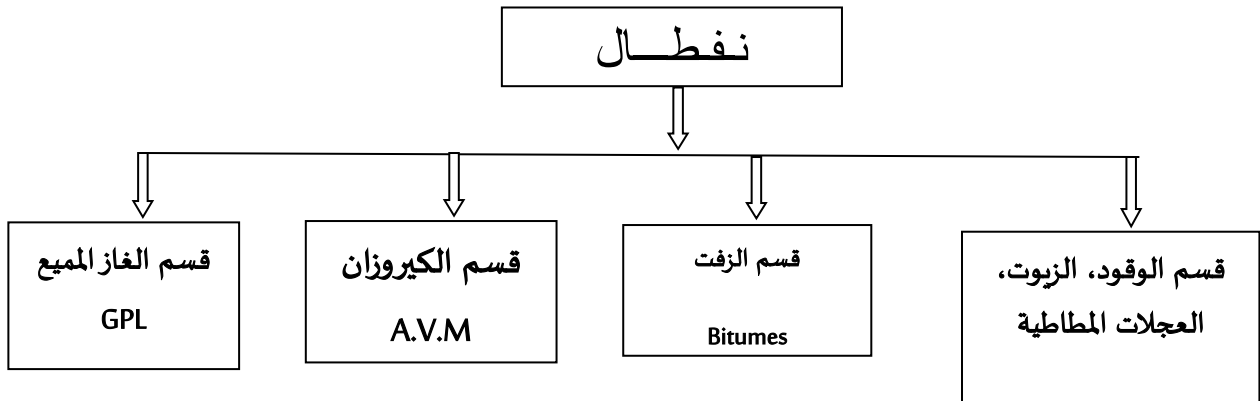
- أكثر من ستة آلاف المركبات والآلات.

تعمل على تلبية احتياجات السوق المحلية كل هذا جعل شركة نפטال تلي وتغطي حاجيات السوق على المستوى الداخلي، وعبر وحداتها المنتشرة و المسماة DISTRICT , أي مقاطعة, مثلا مقاطعة (district) سيدي بلعباس تشمل حاليا كل من (بلعباس ,مستغانم وهران).

يقدر عدد عمالمقاطعة نפטال س.ب.ع بـ 610 عامل موزعين على جميع الفروع والمحطات.تشمل نפטال على مستودع يضم مختلف المواد (مطاط , زيت , بنزين) التي يتم توزيعها على المحطات التابعة لها و التابعة للخواص بما في ذلكولاية وهران وولاية مستغانم.

تم تقسيم مؤسسة نפטال المنبثقة كما قلنا من انقسام شركة سوناطراك إلى أربعة مناطق أو وحدات لكل منطقة مدير خاص بها كما يوضحه المخطط التالي:

شكل رقم(1-3): مخطط انقسام مؤسسة نפטال حسب المنتج:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

1-1 أهداف ومهام المقاطعة.

يمكن شرح أهداف ومهام المؤسسة في النقاط التالية:

- مراقبة الأنشطة العملية للمخازن.
- تأسيس وتوزيع "تسويق" المواد على مستوى المقاطعة.
- التطبيق الشامل والصارم للإرشادات والنصائح الأمنية.
- تأسيس وتسيير المخزون من المواد في المراكز والمخازن في المقاطعة.
- تأسيس واستغلال وصيانة المعدات في المراكز.
- تطوير وتحديث الشبكة "مجموعة مراكز الخدمات".
- تسيير الخزينة والعمل بالمحاسبة العامة داخل المقاطعة.
- السير على النظام المعطى لها من طرف الوحدة المركزية.
- تسيير وتنظيم وترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود الزيوت المواد الخاصة والعجلات وتأمين خدمات ما بعد البيع للزبائن.

- تأمين واحترام القوانين السارية المفعول في جميع الميادين "التقنية والنقل".
 - التخزين ، الأمن ، التسويق ، المحيط ، المالية والمحاسبة ، الجباية ، التأمين ، قانون العمل.
- وعلاقات العمل .

- تأمين استغلال وصيانة البنية الأساسية ووسائل الوحدة التابعة للمقاطعة .
- تحسين استعمال الوسائل الخاصة بالمؤسسة خاصة وسائل النقل وتحديد حالات اللجوء للغير .
- مسك المحاسبة العامة للمؤسسة.
- إعداد ميزانية الوحدة للمقاطعة.

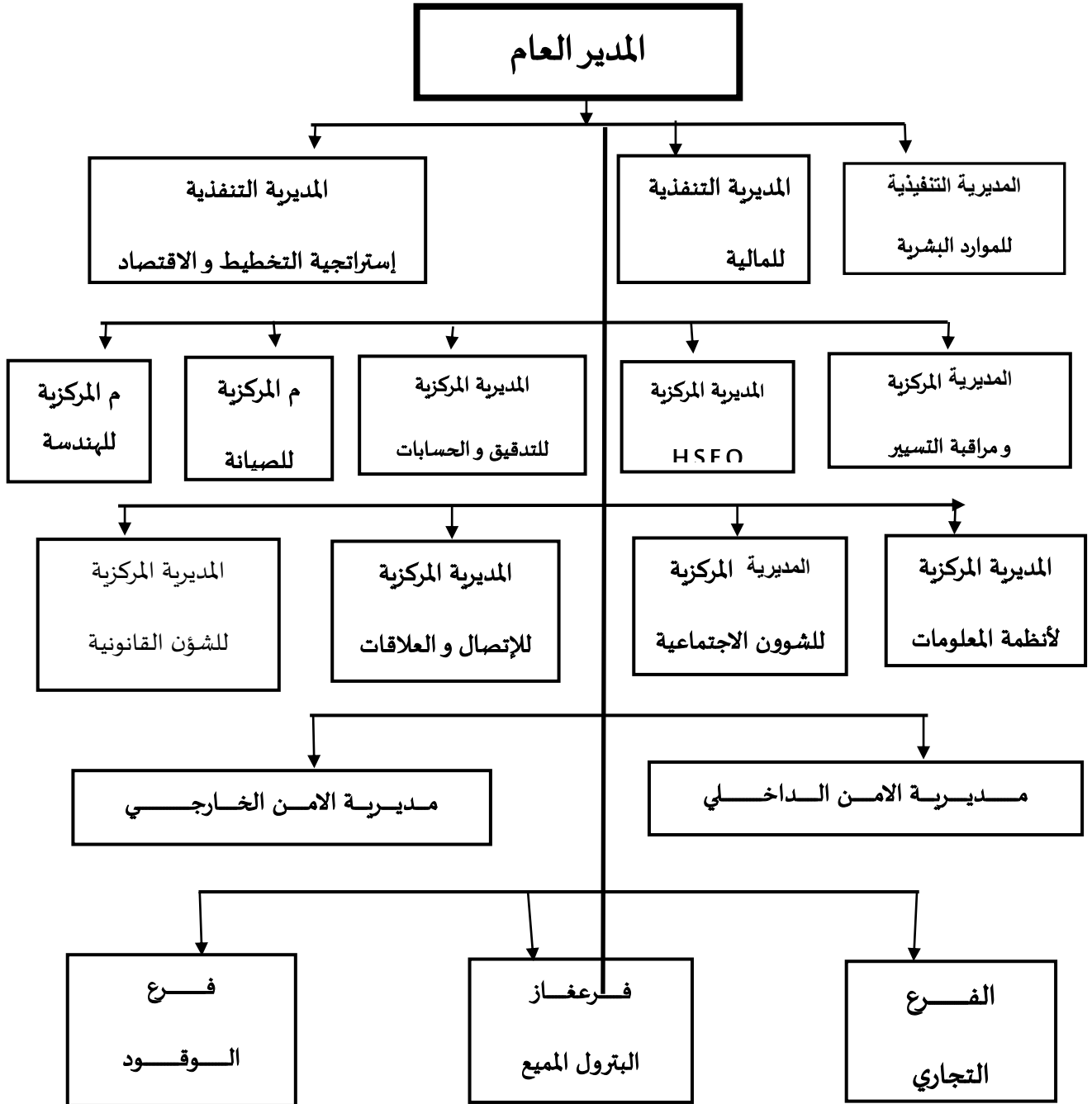
2-1 الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ماحرصت عليه مؤسسة نפטال من و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و ذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

الشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة :

شكل رقم(2-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (شركة نפטال):



المصدر من وثائق المؤسسة.

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نפטال ، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

(1) **الإدارة العامة:** ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة و التوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير والتخطيط

(2) **الهيكل الوظيفية LES STRUCTURES FONCTIONNELLES** تتكون من :

- الإدارة التنفيذية DES DIRECTION EXECUTIVE
- الإدارة المركزية DES DIRECTION CENTRALES
- الإدارة المساعدة DES DIRECTION DE SOUTIEN

مع أربع اقسام من حيث المنتجات و تخص :

- الوقود، الزيوت، العجلات carburants , lubrifiants , pneumatiques
- غاز البترول المميع Gaz de petrol liquefie
- الزفت Bitumes
- قسم البحرية و الطيران Aviation , Marine

الإدارات التنفيذية يقوم من خلالها :

تحديد السياسة و الإستراتيجية للشركة .

توقع التغيرات و اتجاهات السوق .

تصميم و وضع أدوات القيادة و المراقبة اللازمة .

ضمان التسيير الاستراتيجي .

ضمان الترابط و التنسيق بين المجموعة .

مساعدة الهياكل العملية التشغيلية (للمؤسسة

الإدارات المركزية : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية التراث و

البيئة إضافة إلى الأمن.

الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفضال

المطلب الثاني : مجالات الدراسة الميدانية:

1- المجال الزمني:

تم اختيار سنة 2017م كمجال زمني للدراسة الميدانية لإعطاء الحداثة و التماشي مع العصر في محاولة منا لإسقاط موضوع البحث على أرض الواقع بالصيغة التي يتم من خلالها استنباط النتائج و الخروج بالتوصيات اللازمة لحل المشكلة المطروحة في بداية بحثنا و قد استغرقت الدراسة قرابة الشهر لإعداد أسئلة الاستبيان و ضبطها و توزيعها على العينة و استرجاع الأجوبة و أخيرا تحليل النتائج وهذا من بداية 10 افريل إلى نهاية شهر ماي 2017م.

2- المجال المكاني:

تم تركيز الدراسة على مقاطعة نפטال مستغانم المتواجدة بالمنطقة الصناعية طريق ميناء مستغانم حيث أنها مؤسسة كبيرة الحجم و أمدتنا بالمعلومات اللازمة للدراسة .

3- المجال البشري:

استوفت الدراسة جميع الشرائح العمرية و الجنسية و جميع الطبقات الإدارية و الوظيفية للشركة حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تظم 50 عمال و هذا لمعرفة رأي كل الأطراف و الشرائح.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

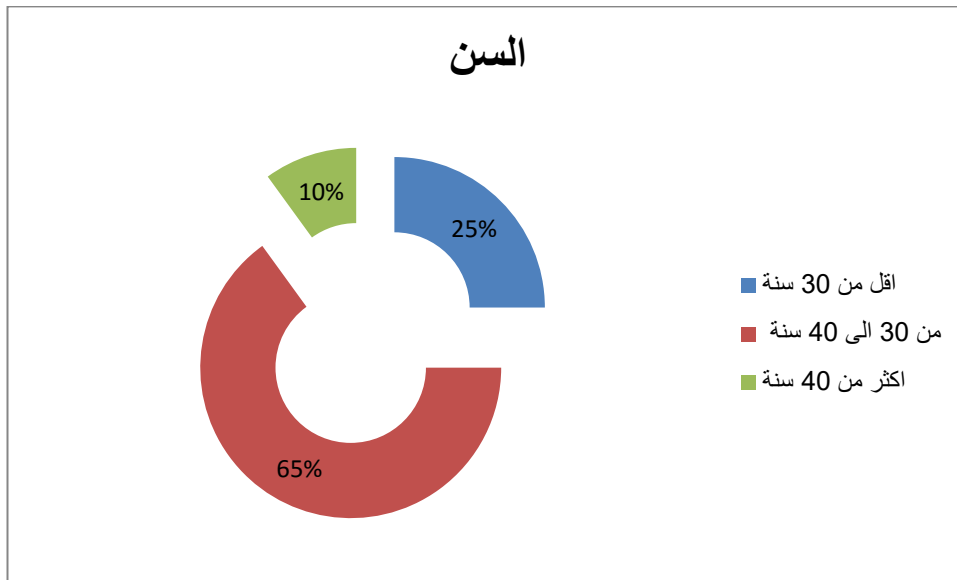
سنتطرق إلى مطلبين لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة :

1- الفئة العمرية :

بعد فرز البيانات و تبويبها لاحظنا ان عدد كبير من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث حيث يمثلون نسبة 65 بالمئة من المجموع و بينما الافراد اقل من 30سنة فهي فئة قليلة لا تتجاوز 25 بالمئة و الباقي هم الاكثر من 40سنة فالنسبة هي 10 بالمئة و النتائج تتوضح من خلال الشكل الموالي:

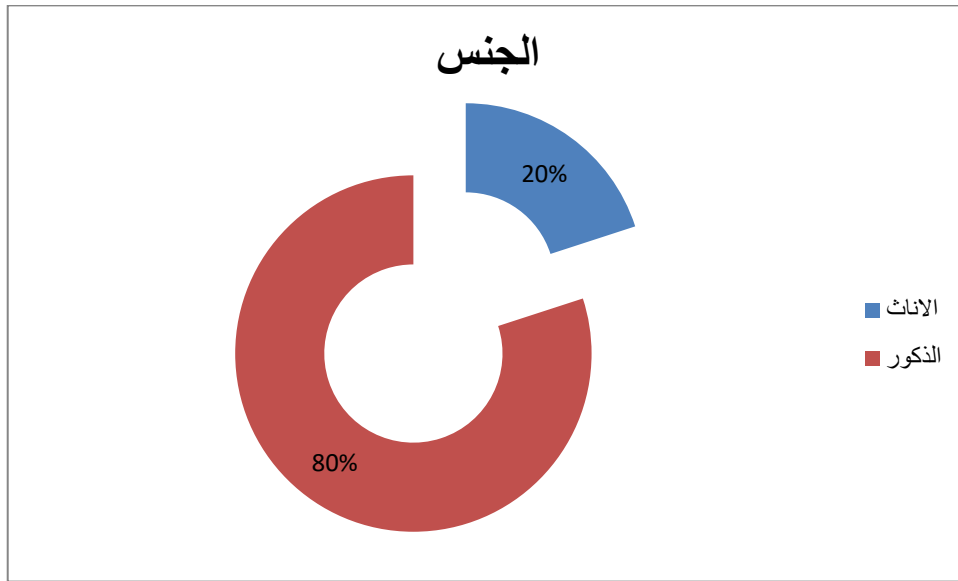
الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن:



2- الجنس :

نلاحظ ان العمال الذكور شبه متساوون مع الإناث حيث وجدنا 80 بالمائة ذكور و 20 بالمائة إناث في العينة المدروسة و الشكل يوضح لنا النتائج كما يلي :

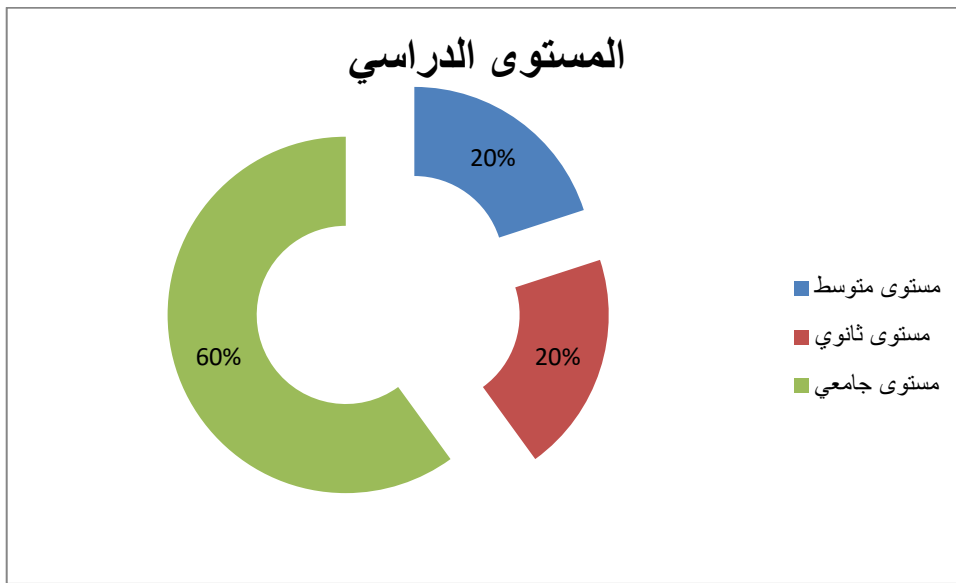
الشكل رقم (3-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس:



3- المستوى الدراسي:

لاحظنا من خلال الدراسة انه 20 بالمائة فقط لهم مستوى متوسط و 20 بالمائة لهم مستوى ثانوي أما الجامعيين و حاملي شهادات عليا فهم فوق 60 بالمائة من المجموع العام للعمال وهذا راجع لكون الشركة تختار النخبة من بين المترشحين لنيل الوظائف لديها و الشكل يوضح لنا النتائج:

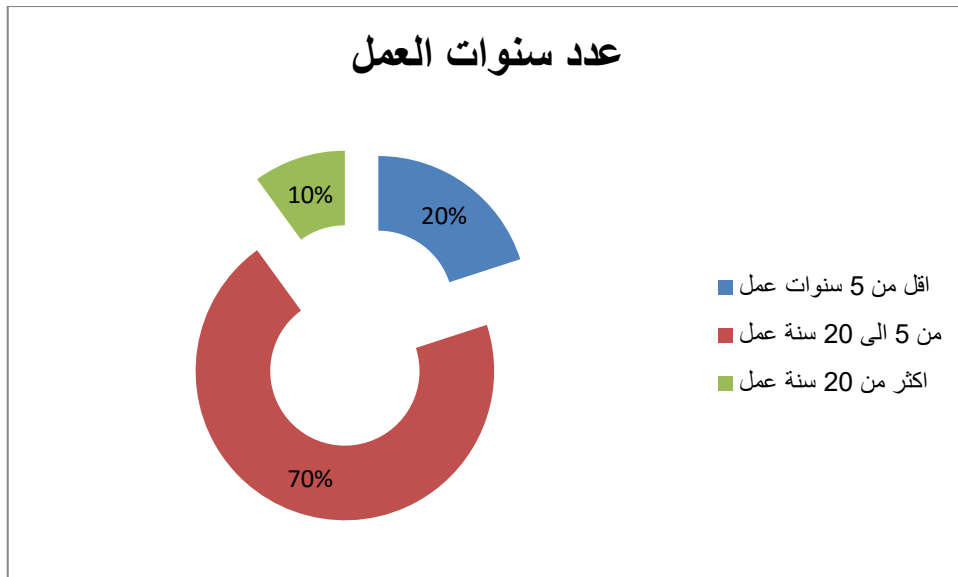
الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات الدراسية:



4- سنوات الخبرة في الوظيفة:

من بين العمال وجدنا 20 بالمائة اقل من 5 سنوات في الوظيفة و 70 بالمائة بين 5 الى 20 سنة خبرة في العمل و 10 بالمائة فقط هم أكثر من 20 سنة عمل وهذا راجع لان الشركة لا توظف في السنوات الأخيرة وهذا لتراجع سعر البترول و الأحداث الراهنة للاقتصاد الوطني و الشكل يوضح لنا النتائج التالية:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

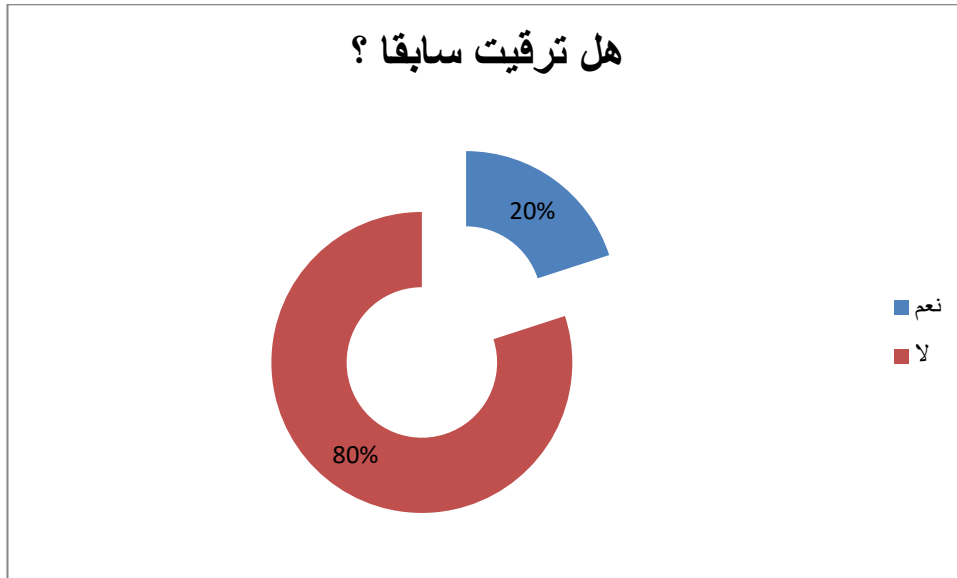


المطلب الثاني : تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان :

1- الترقية في العمل:

حسب تصريحات أفراد العينة فان 80 بالمائة منهم لم يتحصلوا على ترقية أما البقية بنسبة 20 بالمائة فهم تحصلوا على ترقية في مسارهم المهني ولولمة و النتائج موضحة في الجدول:

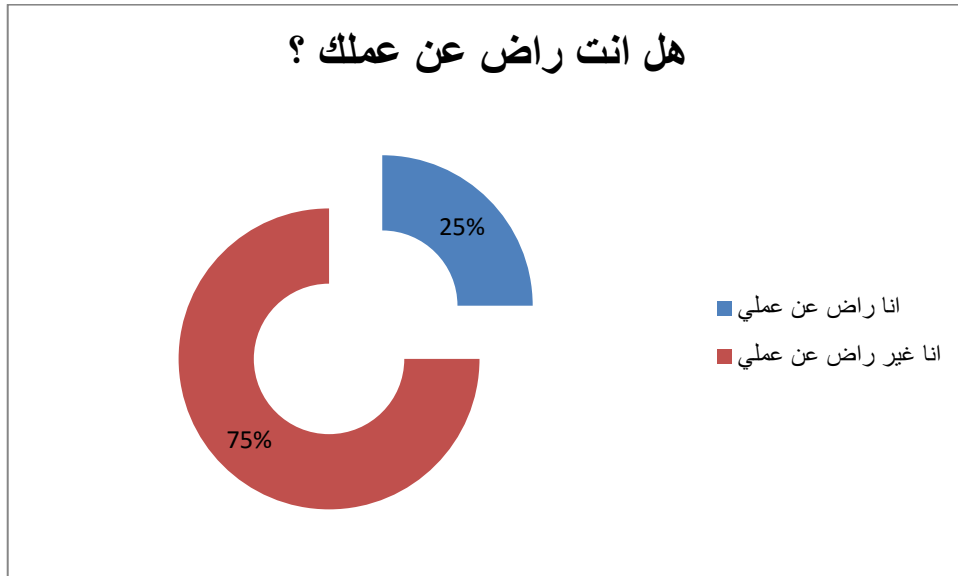
الشكل رقم (3-7): الترقية في العمل:



2- الرضا الوظيفي :

يعتبر العمل الذي يقوم به العامل غير مرضي بالنسبة لـ 75 بالمائة من العمال بينما 25 بالمائة فقط من هم راضون عن عملهم و الشكل التالي يوضح ذلك:

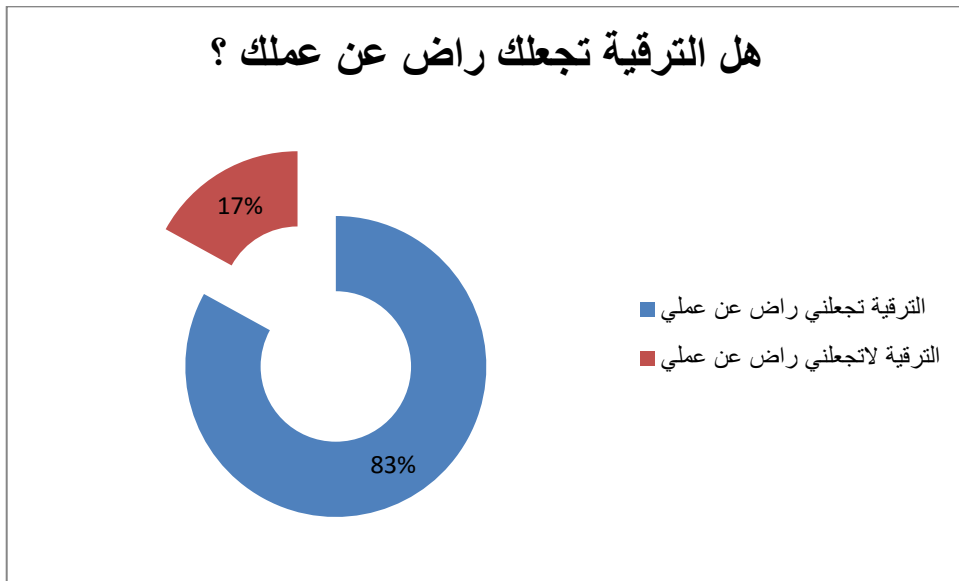
الشكل رقم (3-8): الرضا الوظيفي:



3- الترقية والرضا الوظيفي :

الترقية تجعل العامل راض في عمله بنسبة 83 بالمائة من أفراد العينة المدروسة والبقية بنسبة 17 بالمائة يرون أن الترقية تجعل العامل غير راض في عمله والشكل يبين ذلك:

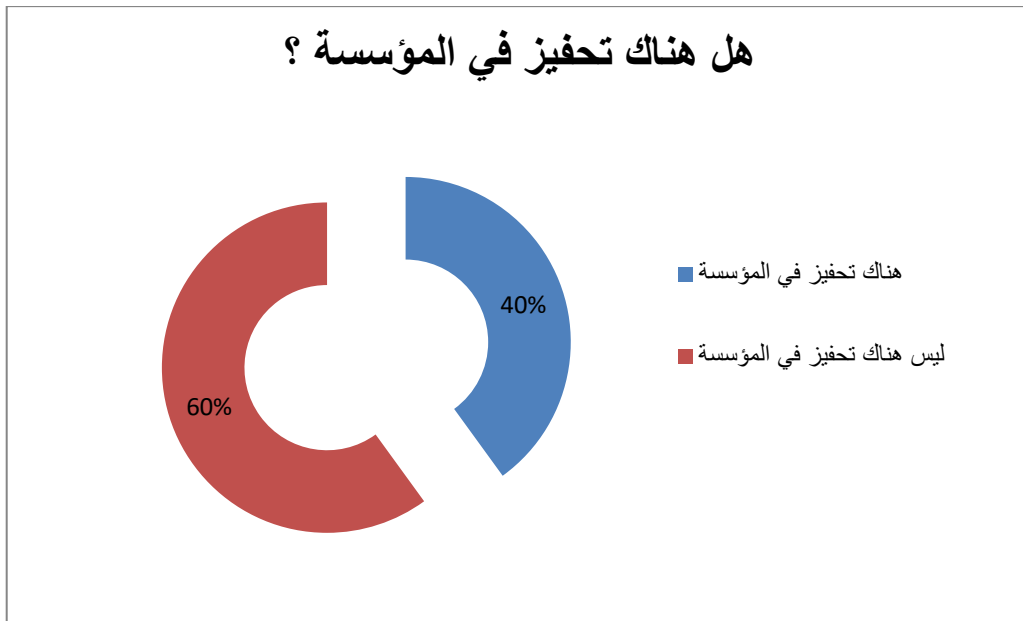
الشكل رقم (9-3): الترقية والرضا الوظيفي :



4- التحفيز في المؤسسة :

التحفيز غير موجود بالمؤسسة بنسبة 60 بالمائة من أفراد العينة المدروسة و البقية بنسبة 40 بالمائة يرون أن التحفيز موجود بالمؤسسة و الشكل يبين ذلك:

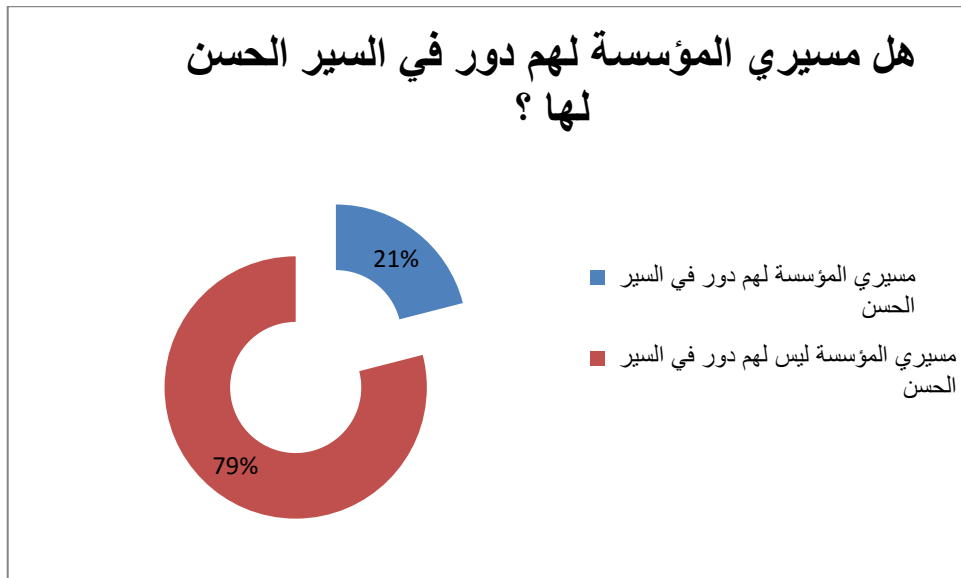
الشكل رقم (3-10): التحفيز في المؤسسة :



5- مسيري المؤسسة ودورهم في السير الحسن :

أسفرت نتائج الاستبيان على أن نسبة 79 بالمائة من أفراد العينة المدروسة يرون ان المسيرين ليس لهم دور في السير الحسن للمؤسسة و البقية بنسبة 21 بالمائة يرون العكس و الشكل يبين ذلك

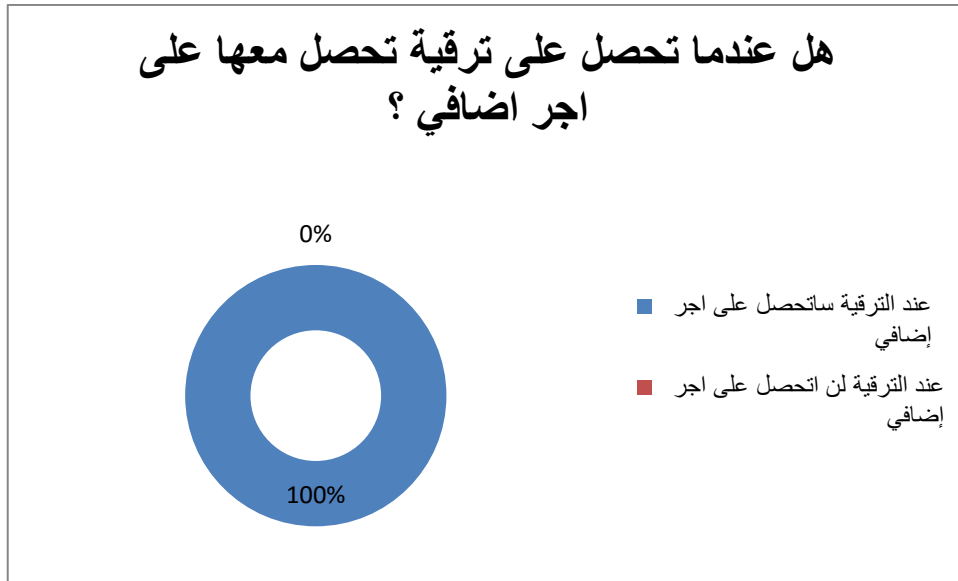
الشكل رقم (3-11): تلبية الحاجيات الضرورية:



6- الترقية والأجر الإضافي :

أعطت نتائج البحث أن 100 بالمائة من أفراد العينة يرون أن مع الترقية يكون هناك اجر إضافي مباشرة وهذا كقناعة لا يمكن التغاضي عنها و الشكل يوضح ذلك

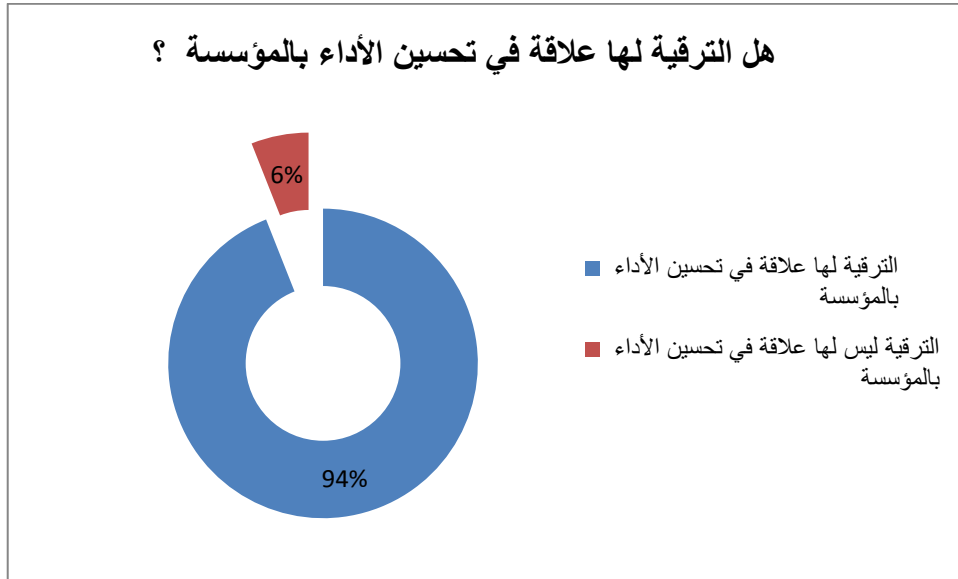
الشكل رقم (3-12): الترقية والأجر الإضافي:



7- الترقية و علاقتها بتحسين الأداء :

هذا السؤال المحوري و الذي هو موضوع بحثنا كانت الإجابة مبهمة حيث أن 94 بالمائة من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن للترقية دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة أما 06 بالمائة فقط قالوا لا و الشكل يوضح لنا النتائج:

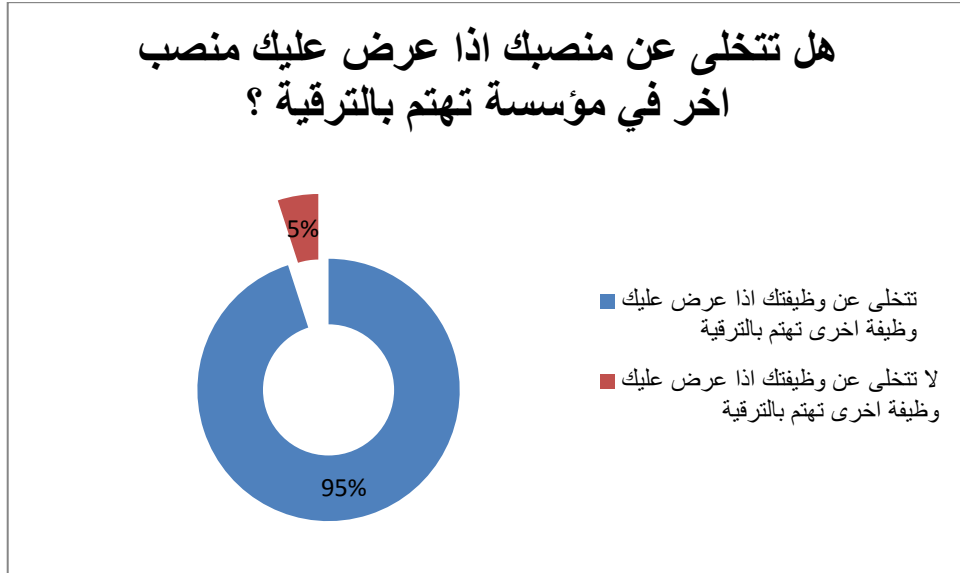
الشكل رقم (3-13): الترقية لها علاقة بتحسين الأداء في المؤسسة :



8- التخلي عن الوظيفة :

أجاب 95 بالمائة من أفراد العينة بنعم حول التخلي عن مناصبهم في حالة ما إذا عرض عليهم منصب آخر بوجود الترقية أما 05 بالمائة كانت إجابتهم بلا والشكل يبين النتائج

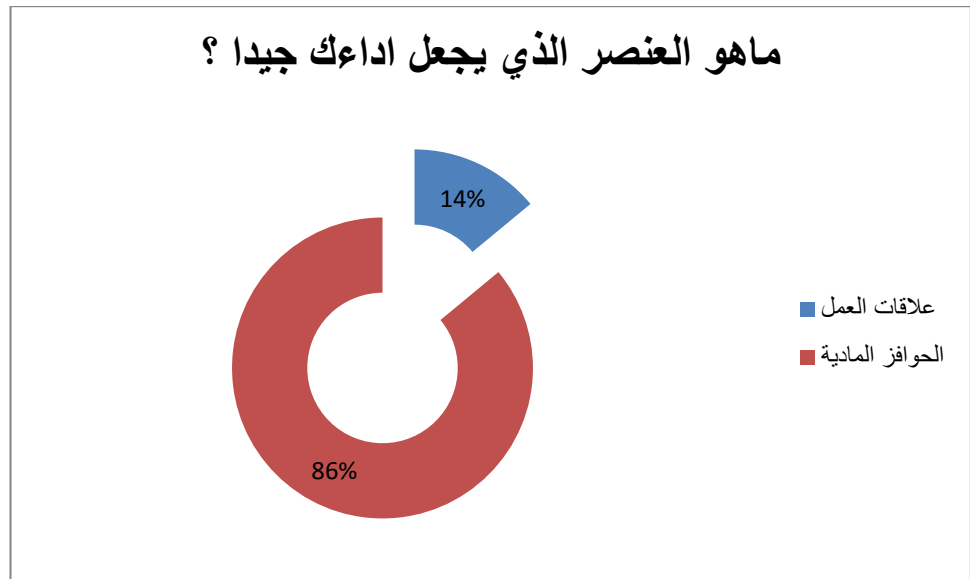
الشكل رقم (3-14):التخلي عن الوظيفة:



9- العنصر الذي يخلق الأداء الجيد:

عند سؤال العمال في الاستبيان حول ما هو العنصر الذي يجعل أداك جيدا كان الرد ب 86 بالمائة حول الحوافز المادية و 14 بالمائة فقط صوتوا لعلاقات العمل و الشكل يوضح ذلك :

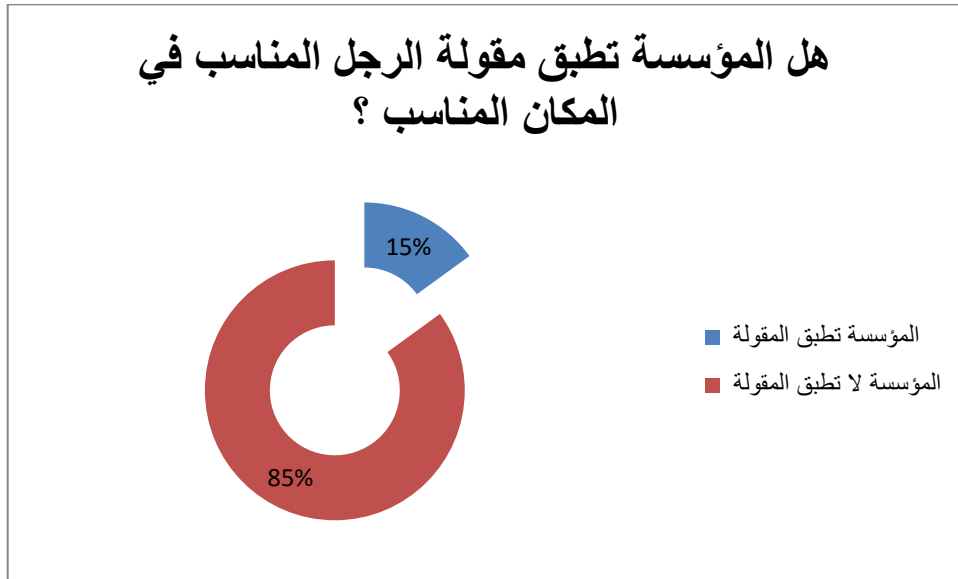
الشكل رقم (3-15):العنصر الذي يجعل الأداء في العمل جيد :



10- الشخص المناسب في المكان المناسب :

تبين لنا من خلال إجابات الأفراد أن الرجل المناسب ليس في المكان المناسب حيث أن 85 بالمائة من أفراد العينة قالوا بلا أي المؤسسة لا تجعل الرجل المناسب في المكان المناسب و 15 بالمائة قالوا أن المؤسسة تعمل بالمقولة و الشكل يبين ذلك

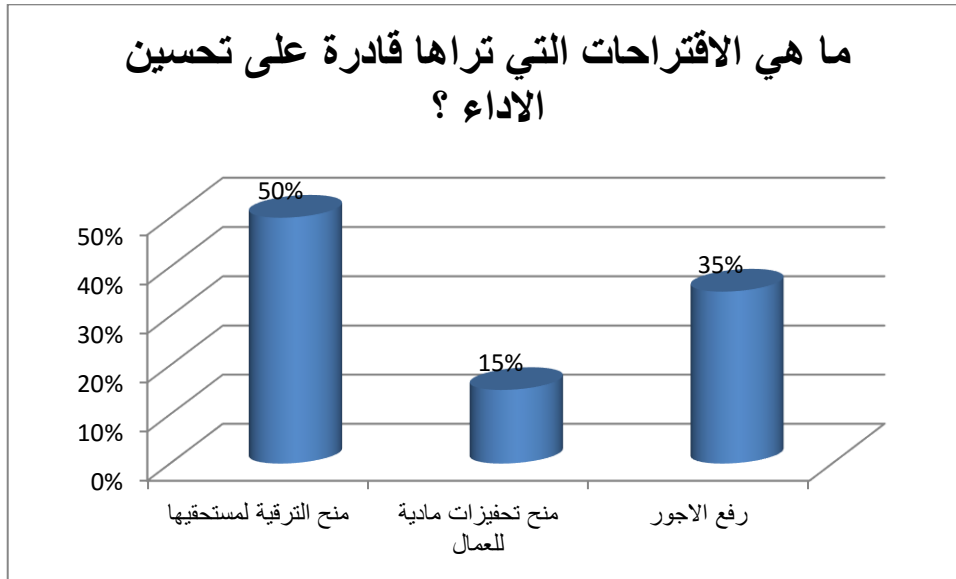
الشكل رقم (3-16): رأي الأفراد حول مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب :



11- توزيع الآراء حول الاقتراحات القادرة على تحسين الأداء :

تبين لنا من الإجابات أن تطبيق الترقية عامة يساهم في تحسين أداء العمال وهذا ما أوضحته نسبة 50 بالمائة من أفراد العينة ثم يأتي رفع الأجور في الدرجة الثانية بنسبة 35 بالمائة ويأتي في الأخير منح التحفيز بنسبة 15 بالمائة والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-17): اقتراحات حول تحسين الأداء:



خاتمة الفصل الثالث :

بعد دراستنا لحالة مؤسسة شركة نفضال بمستغانم تبين لنا أن عماله يمكن القول أنهم ذووا مستوى شبه عالي (الجامعي) وهم يتمتعون بكفاءة عالية ولديهم القدرة على العطاء وتنمية كفاءتهم باستمرار, و على هذا الأساس هم يفضلون الحصول على الترقية بالنظر إلى أن أغلبيتهم شباب بين 30 و 40 سنة ولديهم خبرة أكثر من 5 سنوات عمل وبالتالي هم يعتبرون أنهم يستحقون الحصول على الترقية كحافز لتحسين أدائهم.

وتبين لنا أن أغلبيتهم غير راضين عن وضعهم بسبب عدم حصولهم على ترقية.

واستخلصنا في هذا الفصل أن شركة نفضال هي إحدى أكبر الشركات الوطنية و التي يعول عليها الاقتصاد الوطني المبني على الريع البترولي بالدرجة الأولى و كونها ذات عمالة كبيرة و تساهم في تقليل البطالة ففي الجانب البشري وجدنا ذلك السخط العمالي من عدم حصولهم على الترقية و هذا مما يؤثر على تحفيزهم لأداء عملهم على أحسن وجه.

مقدمة الفصل الثاني:

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها و رغباتها وذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدد و الأحق بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

من هذا الاتجاهات جاءت ضرورة التعرف على أداء العاملين وإدارته، وتقييم أداء العاملين ثم الترقية في محاولة لإبراز مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين الأداء، وهذا ما سيتم التعرض له في هذا الفصل الثاني.

المبحث الأول: أداء العاملين وإدارته.

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، كما يرى بعض من الباحثين أن أداء المنظمة يعود إلى مجموع أداء الموارد البشرية التي تكونها .

وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أداء العاملين كمفهوم وإدارة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وإدارته.

من خلال هذا المطلب يتم التعرض إلى عنصرين هما مفهوم أداء العاملين وإدارة أداء العاملين كما يلي¹:

1- مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، كما يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها. ويعد مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتارانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية.

وقبل التطرق إلى تحديد مفهوم الأداء لابد من أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به ومن بين أهم هذه المفاهيم التي ترتبط بالأداء، مفهوم الكفاءة والفعالية والملاءمة.

فالكفاءة : تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)، كما أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف².

بينما **الملاءمة** هي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع³.

ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}^4$$

¹ - ليلي غضبان . اثر الترقية في تحفيز أداء العاملين .ماجستير، باتنة 2009- 2010، ص46

² -خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008، ص 31-

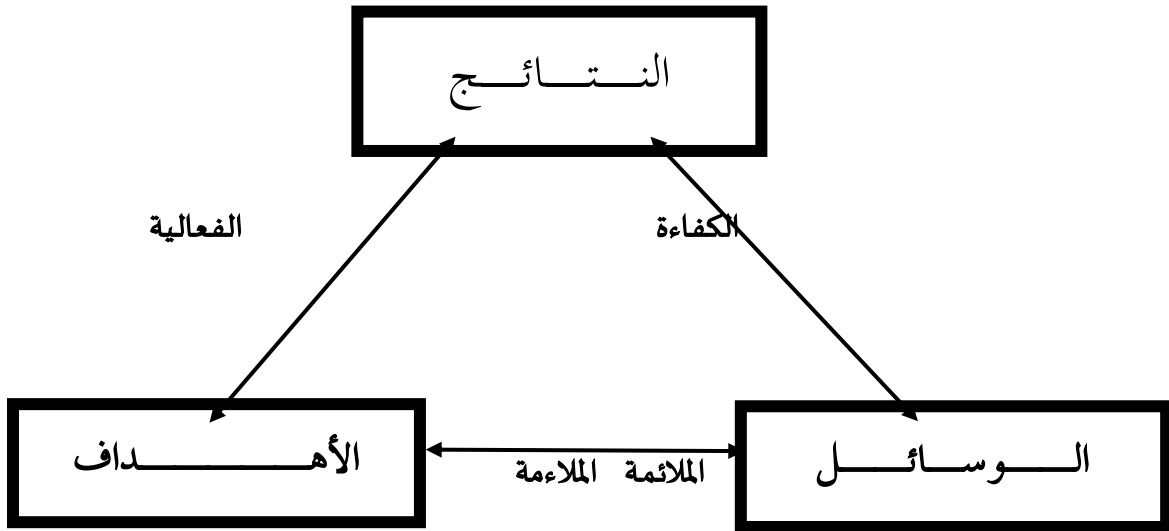
³ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 129

⁴ - عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 434

وعلى هذا الأساس، يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالكفاءة والفعالية، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، و الفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملاءمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير و القيم المتضمنة في العمل والأهداف، وهذا ما يؤكد دراكر عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد له، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة من الأفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الكفاءة، الفعالية و الملاءمة.

وهذا ما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم (2-1) : المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux , Entreprise et performance globale, édition Economica, Paris,1997, P33

وفيما يخص مفهوم الأداء فلقد أعطيت تعاريف متعددة نذكر منها:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية *performe to* وتعني إنجاز، تادية، أو إتمام شيء ما:

عمل، نشاط ، تنفيذ مهمة¹.

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

وعرف الأداء أيضا بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعملائي

¹ - سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31 ، دار الآداب، بيروت، 2003 ، ص 895

" أنه النتيجة المقابلة للجهد"¹.

كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف.

وتجدر الإشارة إلى أنها غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حق الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا للاستعداد للامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

كما ينظر إلى أداء المورد البشري على أنها نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية :

1- **الجهد** : يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

2- **القدرات** : هي الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة، ويمكن بناء هذه القدرة من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسبا والوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات:

- **قدرات ذهنية**: تربط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.
- **قدرات بدنية**: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.
- **الإدراك**: هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليها سائر العمليات العقلية الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو يتعلم، وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموارد البشرية و أسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يتفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل

¹Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Editions Nathan, Paris, 2000, P 95

لن يكون متجها في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض .

II- مفهوم إدارة الأداء:

قدمت مجموعة من التعاريف لإدارة الأداء يذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة الأداء على أنها

عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع¹.

تعرف أيضا :

على أنها سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمنظمة².

ويمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، و إلى تحريك و دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف³.

كما يشير مفهوم إدارة الأداء إلى دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، قواعد و إجراءات تطبيقها وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات في المنظمة⁴.

وقد شاع استخدام إدارة الأداء عندما كثرت و شاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحدا من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز⁵.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء.

¹-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص91

² Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1 ère édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999, P 54

³ A. Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe), les éditions d'organisation, Paris, 1982, P 90.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005

⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 602

سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح المراحل الأساسية في استحداث عملية شاملة لإدارة الأداء، حيث يوجد هناك أربع مراحل أساسية وهي كالتالي: تخطيط الأداء، إدارة الأداء، مراجعة الأداء، تقديم المكافآت الخاصة بالأداء¹.

1- تخطيط الأداء: تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، و أخذًا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها و المناخ المحيط بها حيث تتجلى مهام تخطيط الأداء كما يلي²:

- تخطيط المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

2- إدارة الأداء: بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء والموافقة على العمل، فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط و أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية، من جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهي ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة أو تمكينهم، ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك ما يلي³

- تقديم أي دعم مالي لازم، على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة.
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين وتوفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة .
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم .

¹- غضبان ليلي، مرجع سابق ذكره، ص 50

²- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 149

³- باري كشواي، مرجع سابق، ص ص 98- 99

▪ تعديل الأهداف، الأولويات و معايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المنظمة و الأسواق و السياسات الحكومية... الخ .

3- **مراجعة الأداء**: إن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء، مع ذلك فإنه في ضوء الاعتبارات المحددة التي تنطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختباره كعنصر منفصل، حيثما يوجد تقدير الأداء، فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقده مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل.

و في بعض الأحيان، من الممكن أن يكون لنتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب و الترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب و التطوير، و غالبا ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام.

من ناحية أخرى من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف، مما يترك عند الموظف انطباعا بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤساءه.

وهكذا، فإن ما هو مطلوب فعلا يتمثل في عملية بناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوة على تقديم النصائح التي من شأنه مساعدة الفرد في التطور والتحسين، وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة و الذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء و يرحبون به¹.

4- **تقديم المكافآت الخاصة بالأداء**: يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء و يهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب و التطوير أو الترقية، و في أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط².

المطلب الثالث: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته و متطلباته التي تخالف ما درجت عليها المنظمات التقليدية و تفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات

¹ - باري كشواي، مرجع سابق، ص 101

² - باري كشواي، مرجع نفسه، ص 107

يتعلق بإدراك الإدارة و العاملين للنظام ومدى استيعابه م لمفاهيمهم و أهدافه، وتتلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

1- **الصعوبة الأولى** في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونه تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين، و بين بعضهم البعض، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة من العاملين، وتحقيق أهداف الإدارة و العاملين في نفس الوقت.

2- **الصعوبة الثانية** في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام، و إجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل إهتمام الإدارة مثلا و تتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف و معايير التقييم لنتائج الأداء.

3- **الصعوبة الثالثة** في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء و سرعته و مستوى الجودة المطلوب و حرفية الأداء .

بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، و الرغبة في فترات راحة أكثر و ضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا، و التجاوز عن الأخطاء و الهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء قد نجحت في توضيح أبعاده و أهدافه لكل من المديرين و العاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي¹ :

- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات و مهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة و المساءلة .
- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء و تقييمه .

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين.

يعد موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع الحيوية التي تناولتها الدراسات و البحوث و الاستراتيجية المعاصرة في المنظمات و الإدارات الحديثة التي تنشئ التطوير و التنمية بما تشمله من معايير سلوكية مادية و إنسانية معقدة، و اختيار الأفراد الأكفاء لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية¹.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 129

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه.

نورد فيما يلي مفهوم تقييم أداء العاملين مع ذكر لأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أ- مفهوم تقييم أداء العاملين.

لقد حظي تقييم الأداء بإهتمام العديد من الكتاب و الباحثين و المتخصصين، و أعطوا العديد من التعاريف له منها:

إن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات و وظائفهم الحالية من ناحية، و كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف²."

وقد عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه:

"عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي³."

كما عرف تقييم الأداء على أنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل⁴"

" عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما و نوعا، و تسعى هذه العملية إلى تطوير أداء العاملين⁵"

ب- أهداف تقييم أداء العاملين:

يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق جملة من الأهداف الأساسية نذكر منها ما يلي⁶:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية و تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، و توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.

¹ - غضبان ليلي ، مرجع سابق، ص 55

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003- 2004)، ص 317

³ - وليد عبد اللطيف هوانه ، مجلة الإدارة العامة، عدد 49 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986 ، ص 27

⁴ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 163

⁵ Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 68

⁶ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 139

- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا .
- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات و المعارف اللازمة، الموارد البشرية المتميزة و المحافظة عليها بتحسين وضيعات عملها .
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة و كفاءة أداءهم لأعمالهم و ذلك للمعرفة، و لتحسين الأداء إلى الأفضل .
- تحديد زيادات الأجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و ذلك كنوع من المقابل للأداء .
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل و قيمته النهائية .
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم

المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء.

يضم هذا المطلب الحديث عن معايير تقييم أداء العاملين إضافة إلى توضيح إلى من تعود مسؤولية تقييم الأداء .

1- معايير تقييم الأداء:

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، و بالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب

تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد ، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم. ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي¹:

1- معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى أداؤه بها، لا شك أنها ستعكس إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2- معايير تصف السلوك:

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3- معايير تصف النتائج :

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداؤه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

المسؤوليات تقييم أداء العاملين.

¹ - عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 410

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية :

1- الرئيس المباشر:

لقد أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على أساس أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماما بأداء و سلوك العاملين و يعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس المباشر أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل و تفسير أداء المرؤوسين، وفقا لطبيعة أهداف و غايات المنظمة، فضلا عن إمكانية الربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية و عدالة في التقييم عن سواه من الآخرين .

2- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل و تنمية روح الفريق، و تشجيع التعاون و حل الصراعات... الخ .

3- التقييم الذاتي:

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز... الخ .

4- الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية .

5- المقيمون من الخارج:

تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية و الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصص من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من

حيث أنه مكلف في الجهد و المال و الوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين و الانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأهم الاستخدامات لنتائجه.

1. طرق تقييم الأداء:

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه¹.

وهناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين تقليدية، حديثة.

1- الطرق التقليدية: ونذكر من بينها الطرق ما يلي²:

طريقة الترتيب البسيط:

تتم هذه الطريقة كما يلي: يتم تقييم الأداء بموجها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام.

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة " الترتيب البديل " حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء و الإنجاز الكلي للفرد وأضعف أو أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب.

بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل و أسوأ فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وهكذا يكرر المقيم المقارنة من أجل اختيار فردين أفضل و أسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم.

يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب³.

طريقة المقارنة الثنائية:

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 328

² - عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 415

³ - C.L Leboyer , évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994, P 44.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنات الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة، ثم حساب عدد المرات التي يكون فيها هذا العامل هو الأفضل، ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية¹:

عدد المجموعات الممكنة = $n(n-1)/2$ حيث ن: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية مقارنة بالطريقة السابقة لأنها تقارن شخصا مع جميع أفراد المجموعة لكل صفة على حدا.

طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجاءهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط².

فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- 15 % ذوي معدلات أداء مرتفعة .

- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسط.

- 30% معدلات أدائهم متوسطة.

- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط.

- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

2- التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء³.

2 - الطرق الحديثة:

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية و استخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق

¹ - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 144

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 131

الحديثة على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزا على الأداء الجماعي"¹ ، لذا و لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة و نذكر منها ما يلي:

طريقة الاختيار الإجباري :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته و تقسم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه"²، و لا يعلم المقيم (العامل) الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها و كل ما عليها هو الاختيار بموضوعية إحدى الإيجابيتين.

و تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيق و إجراء أحكام تحليلية للعبارات، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك و صفات الفرد، إلا أنه يؤخذ عليها كونها صعبة الفهم بسبب تعقدها و حاجتها إلى مهارة و خبرة في تصميم الثنائيات .

طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية و السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال .

و من عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا"³.

.جدول رقم (2-2): نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر- معيار السيطرة على مخاطر العمل

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
01/01	يعلم المسؤولين بأن أحد السلالم غير صالحة	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة

¹ -Robert Le Duff , Op.cit, P 895

² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 237-238

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133

يدخن في مخازن المواد الكيماوية	11/12	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	12/02
--------------------------------	-------	---	-------

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 151

طريقة الإدارة بالأهداف.

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم آنفة الذكر، وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر Drucker Peter في سنة 1957م .

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء .

طريقة التقييم وفق 360°

وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم، حيث ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين و طبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، و ينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد و اختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

وتشكل هذه الطريقة في التقييم معيارا للتوظيف والتكوين وتحديد المهارات اللازمة إذ تعد أساس تطوير المهارات البشرية .

الأهم استخدامات نتائج التقييم:

يتم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية الترقية و النقل و منح العلاوات الدورية و المكافآت التشجيعية و غيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة و تقوية علاقتهم بالإدارة و انتمائهم للمنظمة.
- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي .
- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة و المطلوب منها و خطط سد الفجوة بين الطلب و العرض).

- تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة و موضوعية أساليب الاختيار و التعيين المتبعة، ذلك أن الاختبار الموضوعي لمدى جودة أساليب الاختيار هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء.
- تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها و منع حدوثها مستقبل

المبحث الثالث: مساهمة الترقية "Promotion" في تحسين أداء العاملين .

تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير من الأفراد العاملين و لو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه، عن طريق تحسين مستوى أدائه و إعطاء للعمل معنى و مضمون جديد، و في هذا المبحث الثالث سيتم التطرق إلى الترقية من خلال إبراز مدى أهميتها و أهدافها، أنواعها، خطواتها و أسسها... الخ.

المطلب الأول: الترقية (المفهوم، الأهمية، الأهداف)¹.

ا مفهوم الترقية: لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي

"الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى"²، أو هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية و المركز، وقد يصحب الترقية

¹ - غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 73

² مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 276 --- -

زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال. "وتعني الترقية" تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد."

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها 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."¹

كما عرفت الترقية أيضا على أنها "تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات و مسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أدائهم."

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

الأهمية الترقية:

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

- ❖ **بالنسبة للإدارة :** تبدو الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي² :
 - الكشف عن قدرات الأفراد العاملين و عن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة .
 - تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، و دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى .
 - الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية و المعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.
 - تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، و جذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

❖ بالنسبة للعاملين:

يمكن إبراز أهمية الترقية و انعكاساتها على نفسية العاملين و كذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي :

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 533--

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 186

- 1_ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- 2_ توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج و التميز في العمل .
- 3_ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة .
- 4_ خفض الدوران الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- 5_ زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

III أهداف الترقية :

من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

- 1- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- 2- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة و مسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى .
- 3- توسع و تنوع مجالات الخبرة و المعرفة من خلال الحركة الأفقية .
- 4- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- 5- كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية .
- 6- تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجويد و التحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي .
- 7- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة .
- 8- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل الوظائف الأعلى .

المطلب الثاني: أنواع الترقية وخطواتها

1- أنواع الترقية: هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- أ- الترقية في الدرجة: يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية، و يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة هذا العامل، و تتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى، و تصاحبها زيادة في الأجر و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة، أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة، و معيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة.

¹صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999 - ص 62- 63

ب- **الترقية في الرتبة:** يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب (الأجر) دون زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتجمع الأقدمية و الكفاءة معا.

ت- **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 و الترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات و الواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الرتبة.

ث- **ترقية مادية معنوية:** ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات و الاختصاصات و يترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته و يكسبه الشعور بالرضا و الاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجة عن إطار العمل، و يتفرغ لوظيفته فيبتقنها، و يطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

ج- **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، و يهتم بهذا النوع من الترقية أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، و يتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات و معايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.

II- **خطوات عملية الترقية:** يتم التطرق في هذا الجزء للأبعاد الأساسية لعملية الترقية، و التي تشكل الأركان الجوهرية له، حيث تتكامل و تتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتنشئ ما يسمى بعملية الترقية، فالنظر إلى حساسية هذه العملية يتطلب من المنظمات أن و متسلسلة في إتباع الخطوات، شاملة في جميع المعلومات و موضوعية في إنجاز قرار الانتقال للترقية

و لنجاح هذه العملية و تحقيق هذه الأهداف على المنظمة أن تدرك بأن نجاح هذه العملية يعتمد على مستوى كفاءة مداخل الترقية و التي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الهدف من الترقية. تعد أهداف عملية الترقية بمثابة الغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها، و تبعا لذلك فإن الأهداف تحدد المهام و الواجبات التي تعمل المنظمة على تنفيذها، وعادة ما تركز المنظمة على تحقيق الأهداف التي تخدمها و تخدم مصالحها سواء المتعلقة منها بالموارد البشرية أو بها.
- تحديد قنوات الترقية

على كل منظمة أن تحدد وتسجل القنوات أو السبيل الذي تسلكه عملية الترقية، ولا شك أن تحديد قنوات الترقية بما تحمله من علاقات بين مختلف الوظائف التي تكونها أمر مرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، فعلى المنظمة أن تضع وصفا للواجبات والمسؤوليات والمهام التي تتضمنها الوظيفة، وكذا تحديد المهارات والقدرات والمعارف التي تشكل كفاءات ومؤهلات المورد البشري لشغل الوظيفة، والذي يسمى بالتحديد الوظيفي، وعدا ذلك فإنه من المنطق القول أن التتابع بين الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري لا بد وأن ترتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، وقد تواجه المنظمة بعض المشاكل تتعلق بعدم التجانس في الوظائف، بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة .

• وضع خطة الترقية.

تعتبر الخطة عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ تتخذ من خلالها الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة والفعاليات بالمستوى والكفاءة المطلوبين، وتتضمن خطة الترقية العناصر التالية :
*تحديد الوظائف الشاغرة، وهذا انطلاقا من تحليل الوظائف وخرائط الترقية مع تحديد صفات شاغليها.
تكون دقيقة في تحديد الإجراءات

❖ الإعلان عن إجراء عملية الترقية .

❖ إعداد قوائم المقترحين للترقية .

❖ تحديد المعيار المعتمد في الاختيار (طريقة اختيار المقترحين) .

❖ اختيار الموارد البشرية المقترحة للترقية.

❖ المصادقة على قوائم المختارين للترقية.

• تطبيق خطة الترقية (عملية الترقية).

هو تنفيذ الإجراءات في شكل طرق عمل أكثر تفصيلا للمهام المطلوبة، وإرفاقها بوضع الوسائل المساعدة على إتمام هذه العملية.

المطلب الثالث: أسس الترقية.

إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية هي:

نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة ونظام الترقية الذي يمزج ما بين عنصري الأقدمية والكفاءة معا

▪ نظام الترقية بالأقدمية:

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، ويتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديما قدم الحضارة الإنسانية ذاتها و كذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر و أساسها في العمل الإداري أنه من قصى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة و مقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل. و بمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونا، أولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى.

■ نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة:

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد و ترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة و الجدارة و يقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة و متطلباتها و أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، و المرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات و القدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية .

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة و اعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية و المفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم و مستويات أدائهم.

■ الدمج ما بين الأقدمية و الكفاءة:

ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما و تجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية و الكفاءة و يقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:¹

- 1- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات و صفات شخصية ضرورية .
- 2- ضرورة إتباع أسلوب الجدارة و الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة و الأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية .

¹-يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 499

3- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية و الروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات و مهارات محددة، و يكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئاً فشيئاً كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة و العليا، كما و تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة و الكفاءة بشكل مطلق فيها. و هناك من أضاف أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف.....) و من ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلاً المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبني صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له. وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات و شركة تويوتا.

خاتمة الفصل الثاني:

إن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة. وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة و أداء الفرد في المؤسسة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، وفي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على الأداء الجاد والإنتاج أكثر، على العكس من ذلك إذا ما تم تحديد الترقيات على أساس الأقدمية لوحدها و العلاقات الشخصية مثل ما هو حاصل في بعض المنظمات حيث سيفقد نظام الترقية أثره كحافز.

1- المراجع باللغة العربية:

- احمد كردي ، تنمية الحوافز والاجور، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ،
أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر بيروت. 1989.
- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط2، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2 ، دار وائل، عمان، 2005 .
- خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008 .
دليمال قحطاني محمد ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل , مكتبة الملك فهد الوطنية ,
رياض
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، 2007 .
سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن. ط 1 ، 2006.
- سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31 ، دار الآداب، بيروت، 2003 .
- سهيلة محمد عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط 1 ، دار وائل
للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، .
- عامر عوض، السلوك التنظيمي (الإداري)، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 .
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن .
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
2005
- كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996 .
ليلي غضبان . اثر الترقية في تحفيز اداء العاملين .ماجستير، باتنة 2009- 2010 .
محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 ،

- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012 .
مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012 .
مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و
النشر والتوزيع، بيروت، 2005 .
ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الرياض، 1993 .
وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986 .

2- المراجع باللغة الأجنبية

- A. Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe), les éditions d'organisation, Paris, 1982, P 90
- A.R.Thietart , La dynamique de l'homme au travail (une nouvelle approche par l'analyse de système), les éditions d'organisation,
Bernard Martory, Daniel Crozet , Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Editions Nathan, Paris, 2000, P 95
- C.L Leboyer , évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994, P
- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1 ère édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999, P 54

المخلص:

الموارد البشرية في المؤسسة توفر العنصر البشري والذي يهتم بالتسيير العقلاني للعوامل الأخرى.

الترقية ترفع من تحفيز العمال على تحسين أدائهم و بالتالي نجاح المؤسسة.

نعبر عن حسن الأداء كنتيجة حتمية لعمال تحصلوا على ترقية.

الكلمات المفتاحية:

التحفيز، الأداء، الترقية، تحسين الأداء.

Abstract français :

Les ressources humaines donnent l'élément humain, qui prend soin d'autre rationnel des facteurs de gouvernance.

La promotion mise à niveau des travailleurs pour améliorer motiver leur performance et donc le succès de l'institution.

Nous exprimons notre bonne performance résultat inévitable des travailleurs promotionnés.

Mots-clés:

La motivation, la performance, la promotion, améliorer la performance.

خاتمة عامة للبحث:

تعتبر الحوافز من المواضيع الهامة التي شغلت رأي الباحثين و المفكرين لكونها تؤثر في كل المجالات و خاصة الاقتصادية, أي وجود نظام حوافز فعال في المنظمة دليل على سلوك المنظمة للطريق الصحيح و الوصول الى الرقي و الازدهار, و بالتالي المنافسة و الاستمرارية , كل هذا ناتج عن الدور الذي يقدمه العنصر البشري ان توفر الموارد البشرية للمؤسسة عنصر هام من وسائل الإنتاج هو العامل البشري الذي أضحي بحسب له كل الحساب في الاقتصاد الحديث كونه المحرك الرئيس الذي به يتم تسيير الموارد الأخرى بالمؤسسة, و تعزيز مكانتها التنافسية في السوق و عليه و جب أن تولى العناية و الاهتمام اللازمين لأداء الوظيفة الموكلة له على أحسن حال و بناء على هذا جاءت فكرة اختيار حافز الترقية في محاولة لدراسته و معرفة مدى مساهمته و تأثيره في الأداء, و في سبيل تحقيق رضاه الوظيفي.

حيث تجعل العمال يحسون بالعدالة و تحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار مما يحقق الاستغلال الأمثل إن تحديد الأجر حسب كفاءة العمال يؤدي بالضرورة إلى روح تحفيزية تنافسية بين العمال مما يصب في مصلحة المؤسسة عكس تحديده على أساس المناصب التي يشغلونها . و لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد و دراسة مدى تأثير الترقية في تحفيز و تحسين الأداء في المؤسسة و ذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث و قد خلصت نتائج الدراسة المسلطة على عينة من شركة نفضال مقاطعة مستغانم إلى ما يلي:

- محاولة التعرف على المستمر على حاجات و رغبات الأفراد العاملين عن طريق فتح المجال للمشاركة و الحوار بين الإدارة و العمال فيما يخص الحوافز التي ترقى إلى اهتمامات العاملين, و تعطيم روح الانتماء للمؤسسة و التأثير فيهم بالإيمان بأهدافها و العمل بإخلاص لتحقيقها.
- ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي مع محاولة تنوع الحوافز المقدمة و تحسينها لتنازل الرضا العاملين بالمؤسسة, و الاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- أغلبية العمال ذوو مستوى عالي و كفاءات خادمة غير مستغلة و السبب هو كون المؤسسة قليلا ما تقوم بعملية الترقية.
- الترقية و تحسين الأداء نشأت بينهما علاقة طردية تجعل من الترقية شرطا لتحقيق حسن الأداء أي انه إذا كان هناك أداء حسن فهذا يعني أن العامل تحصل على الترقية.
- شركة نفضال مقاطعة مستغانم تعمل جاهدة على تحقيق العدالة من أجل ترقية عمالها من خلال تطبيق نظم الحوافز و العمال يجعلون الترقية كشرط لتحسين أدائهم.
- ضرورة توفير فرص الترقية أكثر أما ما للأفراد العاملين المستحقين لها, وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع طموحات و أوضاع العمال خاصة منهم فئة أعوان التنفيذ في المؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير نقول أن سياسة الترقية تعتبر الحد الفاصل لمواكبة المؤسسات للمتغيرات الطارئة من خلال تحقيق العدالة بين العمال مما يولد التحفيز وحسن الأداء لديهم وهذا من خلال تطبيق الترقية كضرورة حتمية لتحقيق مصلحة المؤسسة و العمال على حد سواء.

اقتراحات وتوصيات:

- على شركة نפטال مقاطعة مستغانم أن تعيد النظر في سياسة الترقية .
- توفر نوع من الشفافية والموضوعية في منح الترقية حتى يكون نهنا كرضا من العمال، والبعد عن طرق المحسوبية والعلاقات الشخصية التي تخلق الخلافات والصراعات بين مختلف المستويات
- يجب إعادة النظر في منح الترقيات الخاصة و التي تكون من صلاحيات المسيرين و بصيغة أخرى إعطاءها لمستحقها وهذا في نطاق تحقيق العدالة في الترقية وزيادة المنافسة وسط العمال.
- ينبغي الحرص على دفع الأجور و الترقيات في المناصب و في الدرجات في أجالها المستحقة و الابتعاد عن البيروقراطية و المماطلة.

أفاق الدراسة: عند قيامنا بالبحث تبادر للأذهان عدة مواضيع يا حبذا لو تطرح في المستقبل من طرف الطلبة الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية وربطها بالكفاءة و الأداء و أهمها:

- الفرص المهددة للاقتصاد الوطني من خلال هجرة الأدمغة الموارد البشرية بين الأداء و الفعالية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- 2- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دارالكتب العلمية، بيروت، 1996 ،
- 3- سنان الموسي، ادارة الموارد البشرية...و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمان الاردن، 2006.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن،2006.
- 5- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ..، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2005.
- 6- مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
- 7- نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الاولى ، عمان الاردن، 2000.
- 8- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
- 9- سعاد ناتف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Mitrani, Murry M.Dalziel et Annick Bernard, des compétences et des hommes – le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , paris, 1992.
- 2- Bentrard quélin et Jean luc Arrégle, le management stratégique des compétences, édition ellipses, Paris, 2000.
- 3- Bernard martory, contrôle de gestion sociale, edition vuibert, 3eme edit.,paris,2001.
- 4- Claude lévy- Leboyer et Michel Huteau et Claude louche et jean pierre, RHm les apports de la psychologie du travail, édition d'organisation, paris, 2001.

- 5- Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, 4eme EDITION , PARIS , 2003.
- 6- Jean –piere bauchez, les nouveaux travailleurs du savoir, édition d'organisations, paris, 2004.
- 7- Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 3eme édition, paris, 2003.
- 8- Henri Savall et veronique Zardet, maîtriser les coûts et les performances cachées, édition economica, 2eme édition, paris, 1989.
- 9- Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, édition d'organisation, 2 eme édition, paris 2001.
- 10- Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation de la compétence, édition d'organisation, 3 eme édition paris, 2001.
- 11- Lou-van Beirendonck, management des compétences, édition deboeck, bruxelles, 2004.
- 12- Luc Boyer et Noël Equilbey, organisation théories et application, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2003.
- 13- Martine Reuzeau . économie d'entreprise . édition ESKA .paris . 1993.
- 14- Rodolphe Durand, guide du management d'ratégique, édition dunod, paris, 2003.
- 15- Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétence, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 16- Yves Emery et Francois Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires, lausanne, France, 1999.
- 17- Yvon Mou gin, processum les outiles d'optimisation de la performances, édition d'organisation, Paris, 2004

الندوات:

- 1- مقيم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تامين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 14 و15 نوفمبر 2006
- 2- DJEDJIG Abdelmalek, savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université BADJI Mokhtar, Annaba, 14 et 15 novembre 2006.
- 3- Slaimi Ahmed, pour une approche stratégique de la compétence colective en entreprise, 3eme forme national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entrepris : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006.

3- نصوص قانونية:

- 1- المرسوم 73-79 الصادر بتاريخ 05 جوان 1973 المتضمن إنشاء مدارس الشبه الطبي.
- 2- المرسوم الوزاري رقم 11-92 الصادر بتاريخ 24 فيفري 2011 المتضمن تحويل مدارس التكوين الشبه طبي الى معاهد وطنية للتكوين العالي الشبه طبي.

مقدمة عامة للبحث:

يرتكز نجاح المنظمة سواء اقتصادية او صحية او اجتماعية او أي منظمة كانت على العنصر البشري اما بدوره يكون فعال و إيجابي اما يكون غير فعال و سلبي بحيث تشترك المنظمة و العنصر البشري في قواسم وظيفية مشتركة كما أن كل منها يسعى إلى هدفه الخاص و يستحيل تحقيق هذه الأهداف ما لم يكن تسيير حسن للموارد البشرية , فلم يحض العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة إنتاج و تأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية و حلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه و تم استغلاله أسوء استغلال.

وبظهور إدارة الموارد البشرية بدأ رسم مكان واضح للعمال وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل و مدى توفيقها في وضع العنصر المناسب في المكان المناسب تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم و الترقية.

تتوقف كفاءة الفرد على عنصرين أساسيين المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات ، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية او سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن ان تكون في شكل تحفيز مادي ملموس او معنوي ، والحوافز مرت بمراحل تطور من خلالها تبلورت صورتها التي نراها بها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الانطلاقة وتمّ التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ، ثم اعقبها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية)

إشكالية البحث

باعتبار الترقية من المواضيع المهمة كونها من مجموعة حوافز المؤسسة، و كونها وظيفة أساسية و نشاط يوجه بالدرجة الأولى للأفراد العاملين بها، في محاولة للتحكم في سلوكهم وتوجيههم، وذلك من خلال إرضائهم باستمرار، بهدف زيادة اهتمامهم بالعمل الموجه لهم ، وجعلهم في رغبة لتحقيق اهدافهم بصفة خاصة و أهداف المؤسسة بصفة عامة.

وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة الاشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة ان تحفز عمالها وتحسن من ادائهم من خلال الترقية ؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

هل للترقية علاقة بالتحفيز وتحسين الأداء بالمنظمة ؟.

إلى أي مدى يطبق نظام الترقية في المنظمة ؟.

فرضيات البحث.

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

هناك علاقة طردية بين الترقية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم

المنظمة تطبق نظام الترقية الفعال في تسيير مواردها البشرية

أهمية البحث

تعود أهمية البحث إلى أهمية العاملين داخل المؤسسات و ضرورة الاهتمام بهم والمحافظة عليهم لأنهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة، لما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات مع ضرورة المحافظة عليهم عن طريق تحقيق رغباتهم وطموحاتهم في التدرج والتقدم الوظيفي و التي يسعى نظام الترقية لتحقيقها لتحفيز الأفراد العاملين لرفع مستوى أدائهم، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة

خطة البحث

أما من حيث الخطة فقد جاء البحث في ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول إعطاء نظرة عامة حول الحوافز، أما الفصل الثاني فكان حول أداء العاملين و الترقية، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال مقاطعة مستغانم .

منهجية البحث:

سنسلط الضوء في بحثنا على جانب مهم متعلق بالترقية في محاولة للإجابة عن التساؤلات وحل الإشكالية المطروحة حيث واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها قلة المراجع حول الموضوع و خاصة العربية منها. وسنعمد على المنهج الوصفي التحليلي وسنأخذ استبيان كدراسة حالة بمؤسسة نפטال مقاطعة مستغانم .