الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد من باديس ــ مستغانم ــ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكادمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال ــ مستغانمــ

مقدمة من طرف الطالبة:

حجبة شيماء

تحت إشراف الأستاذ :

بلعياشي بومدين

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ.....	جامعة .....
مقررا		أستاذ.....	جامعة .....
مناقشا		أستاذ.....	جامعة .....

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

قال الله تعالى

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

أحمد الله إلى أن أوصلنا إلى درب النجاح والفلاح

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا من علمتني العطاء دون انتظار

أرجو من الله أن يمد في عمرك كله بغيبة ووقار ... أبي

إلى حكمتي .... وعلمي

إلى طريقي المستقيم ... إلى ينبوع التفاؤل والصبر والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله ... أمي الغالية

إلى سندي وقوتي بعد الله تعالى

إلى من أظهروا لي كل ما هو أجمل في الحياة ... إخوتي

إلى من قضيت معهم أجمل اللحظات

إلى من جعلهم الله إخوتي في الله .... زملائي

إلى كل من أعطاني درسا في الحياة

إلى كل من علمني حرفا.

كلمة شكر

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أشكر الله عز وجل واحمده على ما وفقني إليه ....

وعلى ما تمكنت من انجازه من هذا العمل ....

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ بلعياشي بومدين

الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ....

كما اتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى جميع عمال مؤسسة نفطال

وبالأخص الاستاذ بوجلة نبيل ....

وأشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو من بعيد بدعاء أو كلمة طيبة راجية من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء ....

الفهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	01
الفصل الأول : نظام الحوافز	
مقدمة الفصل	07
المبحث الأول: ماهية الحوافز	08
المطلب الأول: التعاريف الأساسية للحوافز	08
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز	11
المطلب الثالث :أنواع الحوافز	13
المبحث الثاني : بيئة نظام الحوافز	19
المطلب الأول :المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز	19
المطلب الثاني :شروط فعالية نظام الحوافز	21
المطلب الثالث :أسباب فشل ونجاح أنظمة الحوافز	26
المبحث الثالث :البرنامج الجيد لنظام الحوافز	29
المطلب الأول :قواعد منح الحوافز ونظريات الحوافز	29

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في نجاح نظام الحوافز	30
المطلب الثالث :الاتجاهات الحديثة في التحفيز	32
خاتمة الفصل	37
الفصل الثاني :الترقية وتأثيرها في أداء العاملين	
مقدمة الفصل	39
المبحث الأول :نظام الترقية	40
المطلب الأول :مفاهيم عامة حول الترقية	40
المطلب الثاني :أنواع و أسس الترقية	44
المطلب الثالث :مصادر الترقية و الآثار الناجمة عنها	51
المبحث الثاني : إدارة أداء العاملين	55
المطلب الأول:مفهوم أداء العاملين وإدارته	55
المطلب الثاني : مراحل إدارة الأداء	58
الطلب الثالث :مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء	59
المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين	64
المطلب الأول : ماهية تقييم أداء العاملين	65
المطلب الثاني :طرق ومعايير تقييم الأداء	67
المطلب الثالث :إجراءات تحسين الأداء	75
خاتمة الفصل	82
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
مقدمة الفصل	83

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة	84
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال	84
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لشركة نفطال	86
المطلب الثالث :مهام مؤسسة نفطال	87
المبحث الثاني:	
المطلب الأول :إمكانيات مؤسسة نفطال	89
المطلب الثاني :منتوجات وخدمات مؤسسة نفطال	90
المطلب الثالث : محطات الخدمات	92
البحث الثالث:	98
المطلب الأول :التعريف بمقاطعة نفطال مستغانم	98
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال مستغانم	99
المطلب الثالث :تحليل نتائج الاستبيان	106
خاتمة الفصل	121
الخاتمة العامة	123
قامة المراجع	126
قائمة الملاحق	131
ملخص الدراسة	133

فرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصحفة
(01-02)	المفاهيم المرتبطة بالأداء	**56**
(01-03)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	**87**
(02-03)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**89**
(03-03)	يوضح بالتفصيل محطات البنزين الموزعة على مستوى الولاية	**104**
(04-03)	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال مستغانم	**105**
(05-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	**106**
(06-03)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	**107**
(07-03)	توزيع أفراد العينة حسب الخبر	**108**
(08-03)	أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	**109**
(09-03)	الترقية في العمل	**110**
(10-03)	الرضا الوظيفي	**111**
(11-03)	الترقية و الرضا الوظيفي	**112**
(12-03)	التحفيز في المؤسسة	**113**
(13-03)	دور مسيري المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة	**114**
(14-03)	الترقية والأجر الإضافي	**115**
(15-03)	الترقية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة	**116**
(16-03)	رأي الأفراد حول مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب	**117**

(17-03)	التخلي عن الوظيفة	**118**
(18-03)	العنصر الذي يجعل الأداء جيد	**119**
(19-03)	اقتراحات لتحسين أداء المؤسسة	**120**

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	**استبيان**	**131**

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصحفة
(01-03)	يمثل وسائل توزيع المنتوج	**95**
(02-03)	الحظيرة الوطنية للسيارات حسب مختلف الفئات ل سنة2018	**98**

مقدمة

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالمنا في مختلف المجالات , وبالخصوص المجالات الاقتصادية ومنها ماتسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات وهذا لأجل مواكبة التطورات والتغيرات فلهذا لجأت المؤسسات إلى العمل على تغيير سياستها وإستراتيجيتها مع إعادة النظر في رؤيتها فإن المؤسسات في وقتنا الحالي و خاصة المؤسسات الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها .

إن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات في وقتنا هذا تحتل مكانة رفيعة وأهمية كبيرة مقارنة بباقي الموارد .

وزيادة الاهتمام بالمورد البشري تطلب زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه وتحفيزه و مكافئته .

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد , حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد . فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية , أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد نفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد .

لقد أثبتت العديد من الدراسات و التجارب الميدانية أن سباب نجاح الكثير من المؤسسات و تطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها و إلى و جود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

كما تعد الترقية من الحوافز الأساسية التي تقوم على أساس إدراك احتياجات الموظف , لما تحققه من مزايا مادية ومكانة أسمى تؤثر على حياته المادية والمهنية وتنعكس على أدائه داخل المؤسسة .فإن الترقية تعمل بشكل كبير على جميع المستويات والأنشطة داخل المؤسسة فتعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي مما يساعد على تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية والتنظيمية , فهي تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقيق الرضا لهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة معدلات الأداء الوظيفي .

فكل من التحفيز والترقية يعتبران وسيلة من وسائل مكافئة الموظف المجد . فهذا يدفعه ويدفع غيره إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والذي بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال مهام الموظفين .

إشكالية البحث:

تعبر الترقية من المواضيع المهمة كونها من مجموعة حوافز المؤسسة , كما أنها وظيفة أساسية ونشاط يوجه بالدرجة الأولى للأفراد العاملين بها , وكونها تؤثر على سلوكهم وتوجيههم , وذلك من خلال إرضائهم باستمرار وتهدف إلى اهتمام الموظفين بالعمل الموجه لهم وجعلهم في رغبة لتحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة .

وبناءا على ما سبق سنحاول تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للمؤسسة أن تحفز عمالها وتحسن من أدائهم من خلال الترقية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يتطلب منا تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم التحفيز و ما هو المنهج العلمي المتبع لوضع نظام فعال له ؟
- هل للترقية أثر على أداء العاملين ؟
- ما هي علاقة الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة ؟

الفرضيات :

وللإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه علينا أن ننطلق من فرضيات مبدئية وهي :

- يعد التحفيز أمرا هاما بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية .
- نعم , للترقية أثر على أداء العاملين و تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح المؤسسة .
- للترقية علاقة بتحفيز وتحسين الأداء المؤسسة حيث تساهم في رفع معنويات العاملين و هذا ما يعود بالنفع للمؤسسة .

أهمية البحث :

تعود أهمية البحث إلى أهمية العاملين داخل المؤسسات وضرورة الاهتمام بهم والمحافظة عليهم لأنهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة , لما يملكونه من معارف , قدرات , خبرات و مهارات مع ضرورة المحافظة

عليهم عن طريق تحقيق رغباتهم وطموحاتهم في التقدم الوظيفي التي يسعى نظام الترقية لتحقيقها وتحفيز الأفراد العاملين لرفع مستوى أدائهم , إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى نحسين أداء المؤسسة .

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحديد الأهداف الآتية :

- محاولة إبراز أثر الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المؤسسة وتميزها.
- الوقوف على واقع الترقية وكيفية تطبيقها على مستوى الإدارة و علاقتها بالأداء الوظيفي للعمال.
- محاولة إبراز أثر نظام الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء العاملين.
- تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة بصفة عامة وفي عينة الدراسة بصفة خاصة.
- معرفة آثار التحفيز على أداء العاملين .

هيكل الدراسة :

انطلاقا من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة , ولمعالجة الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي :

خصص الفصل الأول للخلفية النظرية لعملية التحفيز حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث , تضمن المبحث الأول ماهية الحوافز وذلك من خلال تحديد التعاريف الأساسية للحوافز وأهدافها ومختلف أنواعها , بينما عالج المبحث الثاني بيئة نظام الحوافز

واختتمنا بمبحث ثالث يتضمن البرنامج الجيد لنظام الحوافز الذي بينا فيه قواعد ونظريات الحوافز واتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح نظام الحوافز.

بينما قدم الفصل الثاني بعنوان الترقية و تأثيرها في أداء العاملين و جاء تقسيمه على ثلاث مباحث , يتناول المبحث الأول نظام الترقية ويتضمن مفهوم و أنواع و أسس الترقية و مصادرها والآثار الناجمة عنها ,

فيما يعالج المبحث الثاني إدارة أداء العاملين أما المبحث الثالث اعتني بدراسة تقييم أداء العاملين حيث تناول مفهوم و طرق ومعايير تقييم أداء العاملين و إجراءات تحسين الأداء.

كما خصصنا الفصل الثالث للجانب التطبيقي بعنوان دراسة حالة أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بمؤسسة نفطال وتضمن المبحث الأول الذي تناولنا فيه التعريف بمؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي ومجالات الدراسة , أما البحث الثاني يتم فيه تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان .

الفصل الأول

نظم الحوافز

مقدمة الفصل الأول:

إن موضوع الحوافز حضي لاهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس, ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين, حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيها المادي والمعنوي , إلى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة ,لذا فأن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز و بكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات و الأبحاث والمؤلفات ,وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا و هو الوصول إلى أحسن السبل وابسطها وأكثرها نجاحا لتحسين أداء العاملين في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية.

و يرتبط نجاح المؤسسات و تقدمها و إبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء, لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي رغبة لديهم ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية و الشخصية.

و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في التطبيق والتنفيذ ,حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز , بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة موظفين آخرين بها, خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة , فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعد مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم , بحيث يرى الخبراء أن 70% من العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق ,لذا فالواجب علينا عمله تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم , ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتطرق باب هذا الموضوع ذو الأهمية القصوى.

المبحث الأول : ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة, التي تحقيقها للوصول غلى أعلى مستويات من الأداء الدلالي ,و الرضى الوظيفي للعاملين لديها ,وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها ,وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم, وفي هذا البحث تم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأهميتها وأهدافها مع إيضاح لمختلف الأنواع والنظريات المتطرقة للحوافز.

المطلب الأول: التعاريف الأساسية للحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحافز وتعريفه, ولكن مما يجدر بنا التنويه له أن ذلك يظهر بصورة شكلية ,حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون و هناك العديد من الكتابات التي تناولت موضوع الحوافز وأعطت بذلك تعريفات مختلفة , نورد بعضا من هذه التعاريف كما يلي:

فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ,ومنهم من اعتبرها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين لإشباع رغباتهم[1] .

كما تعرف بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول مهما بالنسبة إلى الفرد [2] .

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية [3] .

[1] محمد بن عوض الورداني , أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي , رسالة ماجستير , جامعة قطر ,1999,ص11

[2] علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية , مكتبة غريب , القاهرة ,1992,ص205

[3] خالد عبد الرحيم الهيثي ,إدارة الموارد البشرية , دار وائل ,عمان ,2005,ص255

كما كما يعرف الحافز بأنه المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن آدائهم المميز وبالتالي التعويض الذي يحصل عليه الفرد لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث لكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الرواتب مسؤول عن تصميم أنظمة الحوافز ,أو تصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافز, ويساعد في ذلك المديرون التنفيذيون باعتبارهم هم المسؤولين عن الأداء الفعلي للعاملين .

كما على المديرين أن يحتفظون بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الحوافز , و تحميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز ,و على مدير إدارة الموارد البشرية أو رئيس قسم الرواتب أن يحسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من الحوافز [1]

أما "العاني" فيعرف الحوافز على أنها المقابل لأداء المتميز, و يفترض أن الأجر والراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتابعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية و طبيعة الوظيفة , و قيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي , أو ربما وفقا لمعايير تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله.

و أما "جودة" فيعرف الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها , و حينما نقول أن المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الإحتياجات و التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتختذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

[1] أحمد ماهر ,نظم الأجور التعويضية ,الدار الجامعية , مصر ,2010,ص248

ومن ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ منالفرد بحاجته إلى شيء معين , ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة , ثم بتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف إلى إشباع هذه الحاجة.

فالحوافز يمكن أن تتمثل في مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءات لرفع مستوى العمل كما و نوعا و تكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من اجل الحصول على انتاجية أعلى و بمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة الشركة والتي تؤدي إلى زيادة الدخل القومي حيث أن زيادة الناتج يؤثر مباشرة على التنمية الاقتصادية بشكل عام [1].

و يرى أنه من الممكن تعريف الحوافز بأنها فرض أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين, لتثير به رغباتهم من أجل السعي للحصول عليه, عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع [2] .

و يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ,حيث يعرف "علاقي" التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

كما أوضح أن عملية التحفيز هي : إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي و توجيه نحو عماية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل [3] .

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوافز هي مثيرات و وسائل وفرص مادية ومعنوية تقدمها المنظمة للعاملين نتيجة تحقيقهم لمستويات أداء متميزة , و هذا لإشباع حاجات و رغبات العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة يعد حافز.

[1]. عادل جودة , الحوافز , المنظمة العربية للعلوم الإدارية , 1987,ص13-ص15.
[2] مصطفى نجيب شاوش ,إدارة الموارد البشرية , دار الشروق , عمان, 2005,ص208
[3] خالد عبد الرحيم الهيثي, مرجع سابق,ص255

كما نتطرق لبعض المفاهيم التي لها صلة بموضوع الحافز وهو الدافع, فهو حالة داخلية تشحن أو تنشط أو تحرك و توجه السلوك نحو أهداف, هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع ,فالدافع هو هذه القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبكي طلبا للطعام والطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح والموظف ليبذل الجهد لينجز عمل ما [1].

والدافع شعور وإحساس داخلي يحرك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة [2].

و تتم الإشارة إلى هناك فارق واضح و رئيسي بين الدافع والحافز يكمن في أن الدافع قوة داخلية تحرك النفس و توجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر ,أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابات لها و هو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي اتجاه مرؤوسيه ,و محاولة منه لدفعهم إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة [3].

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز.

إن للحوافز أهمية و أهداف تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيقها كما يلي :

أهمية الحوافز:

تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما عدد منها [4].

- تساهم نظم الحوافز في إشباع حاجيات العاملين وتفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

[1] سعاد نايف برنوطي , إدارة الموارد البشرية ,إدارة الأفراد دار وائل ,عمان ,2007 ,ص334
[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ,إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار وائل ,عمان , 2005 ,ص255
[3] محمد قاسم ,القريوتي ,مبادئ الإدارة ,النظريات والعمليات والوظائف , ط2,دار وائل ,عمان ,2006,ص276
[4] بشار الوليد , المفاهيم الإدارية الحديثة ,ط2 ,دار الراية للنشر والتوزيع ,عمان ,2014 ,ص89

- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العملواعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الغدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات و الكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- تساهم نظم الحوافز في رفع روح الولاء والانتماء وخلق الرضا لدى العاملين مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات .
- تحسين الوضعالمادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

إن عملية التحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز و تحقيق النتائج المرجوة بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز,وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

أهداف الحوافز:

لاستخدام نظام الحوافز في المنظمات ,المادية منها والمعنوية,الإيجابية والسلبية أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها ما يلي :

- ✓ ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع ,فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل ,وترغبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية [1] .
- ✓ استخدام الحافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على النحو واضح ولذا يعتبر الحافز عاملا في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيم النشاط بتوضيح ما يجب

[1] محمد فالح صالح,إدارة الموارد البشرية,دار حامد للنشر,عمان ,2004,ص113

على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد في الإدارة القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير عليه المسؤولية.

- ✓ ربط الأهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز:

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وابداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها و دراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

و تنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية

أولا: الحوافز المادية :

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والإجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الإحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية[1].

. 1حافز الجر :

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل[2]:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

[1] عبد العزيز شنيق ,مرجع سابق ,ص14
[2] عبد العزيز شنيق ,مرجع سابق ,ص15

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل .

- مستوى الاداء الفردي للعامل .

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور .

ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ-العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا, وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة,والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل .

أي ان رئيسه قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الاحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية ,ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية وفي أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل موضوعية .

ب-الزيادات العامة للأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد ,وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات .

ت-الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في النفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجود العمل الذي يقوم به الفرد, فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

ث-المشاركة في الأرباح :

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم ,حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج و خفض تكاليفه , وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة ,وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخيل مقابل مجهود وإنتاج أكبر,حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل ما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين .

4-المكافآت:

التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها [1] .

5- مكافآت العمل الإضافي:

بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

6- المشاركة في الأرباح:

حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عامليها أسهما في شركتها لتحفيز عامليها .

7- الترقية:

حيث لها دور كبير في حفز العاملين ودفعهم لإعطاء أكثر.

8- التأمين الصحي:

يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

9- الضمان الاجتماعي:

[1] محمد الحسن التيجاني يوسف ,مرجع سابق ,ص23ص24

وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

ثانيا: الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل ,وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بغض الأحيان على الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:[1]

أ - الأمن والإستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل , فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنانوالاستقرار في العمل ,إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين, ومن ثم كان لابد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لترقيته كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا عن الإبداع.

ب -فرص الترقية والتقدم :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد ,الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته ,إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف

[1] عبد العزيز شنيق ,الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا رسالة ماجستير غير منشورة,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة سكيكدة ,2008/200,ص,ص15-16

استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية .

ت-الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل و تقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها :الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء ,تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة .

ث-المشاركة في اتخاذ القرارات :

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجهم وولائهم إلى الأعمال و المؤسسة ,حيث تعني المشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف واخذ القرارات .

ج-المنافسة:

المقصود بها هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ,ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد .

ح- تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ,مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

خ-إثراء العمل :

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والنافسة بين العاملين ,حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها و يراقبها, أي أن يكون مسؤولا عنهاوهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه .

ولكن لا تقتصر أنواع الحوافز على الحوافز المادية والمعنوية فيوجد أيضا الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية و هذا ما سنتعرف عليه:

أولا :الحوافز الإيجابية :

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته و تقديم المقترحات والأفكار البناءة وغي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وغي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا لظروف العمل المحيطة وتتمثل الحوافز الايجابية فيما يلي [1]:

- شكر الموظف على ما حققوه في عملهم.
- اشعار الفرد بإنجازه .
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله .
- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم .
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والمعاملة المناسبة.

ثانيا :الحوافز السلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل و عدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فإنهم

[1] ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ,أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ,دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ,رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الإدارة والاقتصاد ,الأكاديمية العربية بالدنمالرك , 2011-2012,ص40

يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة هيبتها و تضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية [1] :

- الإنذار والردع .
- الخصم من الراتب .
- الحرمان من العلاوة .
- الحرمان من الترقية وغيرها .

المبحث الثاني: بيئة نظام الحوافز

المطلب الأول: المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم [2] وهنا نوضح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسة ايجابية وفعالة للحوافز, وحلها لمشكلة التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة ,ويتم التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم بطرق مختلفة ,فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب منهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق بعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها, أو قد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية وندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلي الإدارة وبين العاملين, وولسط ثالث للتعرف على وجهات نظر ورغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم و أخيرا قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين .

[1] نفس المرجع ,ص ص 41-42
[2] كامل بربر ,مرجع سابق ,ص112

هناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة الموارد البشرية أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات مثلا:

- ❖ معدلات الغياب وترك العمل.
- ❖ معدلات الحوادث والإصابات.
- ❖ معدلات التخلف في تحقيق الأهداف.
- ❖ معدلات الشكاوي والمنازعات .
- ❖ المعدلات الإنتاجية .
- ❖ مستويات جودة الإنتاج [1].

إن وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها, لان المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين ما يقدمه للمنظمة من جهد والمقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه .

وبناءا على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

- ❖ الحاجة المعنوية لإفراد التنظيم .
- ❖ درجة الرضا عن العمل .
- ❖ الكفاءة الإنتاجية .
- ❖ كفاءة الأداء التنظيمي .

لذا فالمنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لابد أن يستند على المقومات التالية :

- ❖ تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم .
- ❖ تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الإفراد والأداء التنظيمي .
- ❖ اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية .

[1] علي السلمي ,أدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية , دار غريب ,ط3, 1985, ص316, 317

- ❖ تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.
- ❖ الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته.
- ❖ متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته .

من جهة ثانية يجب الاعتراف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد للمنظمة ,فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع وعلى الخوف والشكاوي لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الايجابية لان في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بقدر ما يكمن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه ,فلا يمكن أن نطالب بتغيير في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل القوة في هذا النظام,أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه ,لابد في نظرتنا إلى النظام المتكامل للحوافز.

لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتج عن سلوك الأفراد وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيلة النظام بلا اتجاه الذي يضمن التأثر الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية التنظيمي [1] .

المطلب الثاني : شروط فعالية نظام التحفيز ومراحل إعدادها :

إن توفير نظام حوافز ترتكز على الفعالية ليس بالأمر السهل ,خاصة أن الإدارة تسعى إلى وضع برامج تحفيز تكون مشبعة قدر الإمكان لحاجات ومتطلبات الأفراد وهذا ما يعد أصعب فما يبدو حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر,إما حجم الحافز الذي سيتم تقديمه يتراءى جيدا للإدارة بينما الطرف القابض له (العامل) يراه قليلا ولا ينسجم مقارنة بما كان يتوقع إذا تختلف الاتجاهات الأفراد من حيث المفاضلة بين البدائل المختلفة للحوافز فيما يخص نوعيتها ومقدارها ويرجع ذلك إلى إدراكهم الخاص لقيمتها وهذا ما يضفي الاختلافات الشخصية بين الأفراد.

[1] كمال بربر , مرجع سابق , ص ص 112 ,113

ومن هنا يتبين أن إدارة الحوافز هو موضوع يتخلله التعقيد وهذا الأمر يحتاج من صاحبه الحدي والتمرس في الكشف عما يترقبه العاملين انطلاقا من معرفة وتحليل أسباب تصرفاتهم في العمل.

ولكي يعمل نظام الحوافز بفعالية يشترط توفر ثلاث مطالب:

- حيث ينطوي المطلب الأول على الأساليب والإجراءات المتعدد في تقييم الأداء فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فمن المهم أن يلاحظ أن الطريق التي يقين بها أدائه و أداء زملائه هي نفسها وعليه يتوجب على الإدارة الحزم في هذه العملية فكلما كانت وسائل التقييم عادلة وصحيحة وخالية من الإجحاف كانت ثقة العاملين بالإدارة أكبر,فإذا حدث وتزعزت هذه الثقة فسيكون من المستحيل بناءا نظام صحيح لتقييم الأداء وهذا ينعكس سلبا عند الشروع في وضع برامج حوافز تتسم بالفعالية [1].
- أما المطلب الثاني فيتمحور في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد ويجب أن يشعر هذا الأخير بأن هناك صلة بين ما يفعله وما يحصل عليه تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه والحوافز المقدمة له ,كذلك الحال بالنسبة لتطبيق برامج الحوافز الجماعية التي تعتمد على مدى إدراك الجماعة لوجود ارتباط بين أدائها والمكافأة التي تمنح له ,ومما ذكر سابقا ينطبق على الحوافز التي تكون على مستوى المؤسسة ولابد أن يقتنع الأفراد أن أدائهم يؤثر على أداء المؤسسة أي أن مكافأتهم تكون لها علاقة مباشرة بنوع الأداء التنظيمي .
- في حين يتمحور المطلب الثالث حول التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز إليه ,فإذا أدركت المؤسسة أن الدافع الأساسي للعامل نحو العمل ورفع مستوى الإنتاج هو تحسين ظروف بيئة العمل ، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحفز أفرادها على دوافعها من خلال توفير البيئة

الصحية لهم في مكان العمل ،فلو أقبلت الإدارة على تقديم حافز آخر في عوض تحسين بيئة العمل فستكون قد فشلت في تحديد الحافز المناسب وهذا يؤدي إلى فشل خطط الحوافز بأكملها [2].

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح ,إدارة الموارد البشرية ,مدخل إستراتيجي ,

[2] عمر وصفي عقيلي ،إدارة القوى العاملة ،دار زهران ،عمان 1996 ،ص305

وعليه يتوقف نجاح أو فشل نظام الحوافز على مدى العمل بالمبادئ الثلاث و الالتزام بها ،فأي إهمال لأحد منها سيؤدي إلى عجز سياسة الحوافز في تلبية حاجات العمل واستثارة دافعية الأفراد ،هذا ولكي تلاقي إدارة الموارد البشرية النجاح في تثبيت فاعلية الحوافز يتوجب عليها اتباع المبادئ التالية [1] :

- ارتباط نظام الحوافز بحاجات العاملين أو أدائهم لابد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات ،فمن المهم أن تكون برامج التحفيز متعددة بحسب المواقف المختلفة في العمل كأن تعتمد المؤسسة أسلوب التحفيز الفردي في الوقت الذي تدعم فيه الروح الجماعية في العمل .
- إن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية .
- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومفهومة من قبل العاملين .
- أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك بواسطة الدراسات والبحوث العلمية .
- لابد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء وهذا الإجراء يتجاوز في مضمونه الاعتقاد التقليدي الذي كان سائدا حتى وقت قريب .
- أن تكون هناك ميزانية مالية كافية لكي يتم الاتفاق منها على برامج الحوافز وهذه الميزانية لا يجب تخفيضها عند تعرض المؤسسة لازمات مالية طارئة .
- عدم تغيير أساليب التحفيز بصورة اعتبارية دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.
- إشراك العاملين في وضع سياسة الحوافز لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم بها وتحمسهم لها والمحافظة عليها .
- لابد أن تكون الحوافز معلنا عنها لكي تزداد ثقة العاملين فيها وفي الإدارة .
- لابد أن توافق الإدارة العليا على هذه الحوافز وتعمل على تدعيم تطبيقها بصورة متواصلة [2] .

تعتبر هذه المتطلبات خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة بما أنها تساهم في توضيح السبل الواجبة إتباعها عند تحديد تفاصيل المراحل الأساسية لنظام التحفيز لتكون بمثابة دليل علمي رشيد تستند إليه الإدارة

[1] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص364
[2] أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص365

وتلتزم بتعاليمه أثناء وضعها لبرامج الحوافز ،كما يستوجب في هذه المراحل توفر عنصر المرونة لكي تكون للمؤسسة فرصة إدخال بعض التعديلات عليها بالطريقة التي تتلاءم وسياستها الداخلية ،كإضافة وحذف ما يمكن أن تراه مناسبا لهذا .

يتألف هذا الدليل من أربعة مراحل أساسية هي :

1 - مرحلة الدراسة والإعداد :

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية عميقة تلم على أثرها بمختلف العوامل الاجتماعية ،الإدارية ،الاقتصادية والقانونية من حيث تركيب القوى العاملة ،وما يندرج ضمنها من فئات السن ،الجنس،القدرات،الاستعدادات وكذا المؤهلات التي يحملها كل فرد،كما ترتكز هذه المرحلة خلال إعدادها على التعرف على كل ما يثير دوافع الأفراد في محيط عملهم، مع الانتباه أن ما يحفز فردا قد لا يكون كذلك بالنسبة للأفراد الآخرين [1]، وهنا يتوجب على القائمين بهذا العمل الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية من حيث بنيتهم الاجتماعية والنفسية إلى جانب تحديد موقعهم في السلم التنظيمي للمؤسسة ،هذا الأخير الذي يحمل دلالات تساعد على الكشف عما يفعل دافعهم ويثير حاجاتهم ،فالمديرين على سبيل المثال نجدهم في أغلب الأحيان مكتفون من حيث الجانب المادي في حياتهم، وهذا يشير إلى أن ما يواجه دافع يهتم بالرغبة في تحقيق الذات انطلاقا من حصولهم على جوائز وشهادات تقديرية تعترف بقدرتهم في تحمل المسؤولية في مجال العمل والإلمام به .

كما تستلزم هذه الخطوة الوقوف على نتائج تقييم الأداء والاستفادة منها في تحديد مقدار الحوافز الفردية دون إهمال النتائج السلبية لسياسة الحوافز السابقة ،والعمل من أجل تعديلها وتحسينها بما يخدم كلا الطرفين .

2 - **مرحلة وضع الخطة :**

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوشصالح ،إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي ،ص199

بعد تجميع كل المعطيات المطلوب معرفتها خلال المرحلة الأولى تقوم إدارة الموارد البشرية بترتيبها وتصنيفها وتبويبها ،ثم تحليل كل البيانات المحصل عليها لأجل فهم واستيعاب دلالاتها وإبعادها ،وبعد ذلك تعتمد إلى وضع خطتها المتعلقة بسياسة الحوافز حسب الخطوات التالية :

- تحديد وقت تقديم الجوائز وتعد الخطوة في أشد أهمية لأن الفرد عندما يكون في حالة توتر سببها إلحاح بعض الحاجات يكون دائم الاجتهاد في سبيل تحسين أدائه بصورة ملحوظة للحصول على تلك الحوافز وهذا التوقيت يعتبر هو الأنسب [1] لمنح الحوافز وإعادة الفرد إلى توازنه الطبيعي وإحياء معنوياته لتحسين آدائه.
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم حيث تتحدد نوعية الحوافز بناءا على طموحات الأفراد وموقعهم في السلم التنظيمي فضلا عن مدركاتهم لما هو محيط بهم حيث أن هناك نوعا من الأفراد يعطون قيمة أكبر للحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية.
- تحديد طريقة تقديم الحوافز هل ستمنح لكل فرد على حدا أم عن طلايق مديره أم سيتم الأمر عبر حفل عام على مستوى المؤسسة .
- تحديد الهدف من سياسة الحوافز وإطلاع كافة العاملين عليه .
- تحديد الحد الأدنى لأجور الوظائف في ظل الأجور المعمول بها .
- تحديد مستوى الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي وتبعا لهذا التحديد تحدد نوعية الحوافز ،أما ستمنح على أساس فردي أو جماعي .
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار عملية تغيير الحوافز تماشيا مع تطورات المؤسسة[2]

وبعد الانتهاء من هذه المرحلة لابد أن تكون سياسة الحوافز شاملة وواضحة وخالية من أي غموض ،لتفادي أي نوع من الصراعات بين العمال والإدارة العليا .

[1] محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء ،الإسكندرية ، 2005،ص221
[2] المرجع نفسه ،ص221

3 - مرحلة تجريب الخطط :

قبل وضع الخطة قيد التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء احتياطي يتمثل في تهيئة الجو المناسب لإطلاقها بين أوساط عمالها ،كأن تعقد لقاءات مكثفة بشأنها من العاملين من أجل تقديم شروح تفصيلية لمضمون الخطة ، مع إبرازموضوعيتها وأهميتها .وفي هذا الصدد ينصح المختصون في هذا المجال الإدارة بضرورة تجريب الخطة على عينة صغيرة من أفرادها العاملين لمعرفة صداعا والتأكد من سلامتها [1] .

وتعتبر هذه المرحلة هامة بالنسبة للإدارة ،لأنها تمكن من رصد ردود أفعال أفراد العينة ومدى استجابتهم لها ،وإذا صادف وتم أية ردود أفعال سلبية فإن إدارة الموارد البشرية تلجأ إلى إدخال بعض التحسينات عليها كضمان لها من حدوث أي اصطدام بين الإدارة والعاملين في المستقبل .

4 - مرحلة التنفيذ و المتابعة :

بعد مرحلة التجريب ومعرفة صداها وإدخال التعديلات عليها يتم أخيرا تنفيذها ،والموازنة مع سريانها في كافة مستويات المؤسسة تسهر إدارة الموارد البشرية على متابعة نتائجها على أرض الواقع والوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها [2] ،وتعد النتائج المتحصل عليها من العينة المتعددة أمر غير كاف ومرد ذلك أنها لا تمثل العناصر البشرية في المؤسسة ،وما يبرر لجوء إدارة الموارد البشرية إلى المتابعة المستمرة عند تنفيذ الخطة أنها تتعامل مع عناصر بشرية يتصفون بالتغير المستمر في أفكارهم وأفعالهم في ظل ظروف معينة وهذا ما يدفعها لعلاج أي تعثر قد يحصل بهدف التأكد على سلامتها ونجاحها في المدى البعيد .

المطلب الثالث : أسباب نجاح وفشل نظام الحوافز:

أولا :أسباب نجاح نظام الحوافز:

يرى (ماهر) أن لنجاح نظام الحوافز يجب إتباع الشروط التالية :

[1] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوشصالح ،إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ، ص200
[2] مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوشصالح ، مرجع سابق ،ص200

- **البساطة :** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا و واضحا مختصرا وواضحا ومفهوما ،وذلك وبنوده وصياغته .
- **التحديد :**ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيز مشروحا ،فلا يكفي أن نقول مثلا أنه (ينتج أكثر) أو(يؤدي جيدا) ولكن يجب أن يكون أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
- **يمكن تحقيقه :**يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيز أمر وارد .
- **يمكن قياسه :** ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون مكتوبا عليه الفشل لأنه سيكون مضيعة للوقت برأي (ماهر).
- **معايير الأداء :** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وإن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق .
- **ربط الحوافز بالأداء :**يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- **التفاوت :**لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
- **العدالة :** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع الحوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق العدالة يؤدي إلى الشعور بالاستياء .
- **الكفاية :** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ،ويتمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر .
- **السيطرة :** ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها ،وطرق العمل والأدوات والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها .
- **التغطية الكاملة للأداء :** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوافز والوفرة في الوقت والموارد وغيرها وذلك يمكن حسابهم على ما يقومون به.

- **المشاركة** :إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له .
- **التنويع** :يجب أن تكون الحوافز مختلفة النوع ،حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات ،وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية أيضا .
- **الجدوى**:يجب أن تكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة.
- **الشمولية**:يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون استثناء .
- **البذخ** :يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير.
- **الاستمرار والمرونة** :لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد إلا إذا ظهرت متغيرات توجد التعديل .
- **العلانية** :يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا ،ليزيد من ثقة العاملين .
- **الإسناد** :مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطائهم الدفعة القوية
- **التدريب** :يجب تدريب المشرفين وهم المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- **التسجيل** :يجب أن يكون هذا النظام سليما لتسجيل أنواع ومستويات الأداء كما يحدث في الواقع .
- **عائلي** :كلما تم إشراك المنزل والعائلة في الحوافز كلما كان أفضل .
- **القوة** :يجب أن يكون النظام ذو بداية قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات .

ثانيا : أسباب فشل نظام الحوافز:

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة ،وإن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض و أن تعالجها، فإنها قد تفضح النظام ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي [1] :

1 - عدم وجود أهداف ومعايير للأداء : ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمة ذلك إلى معايير للأداء .

[1] أحمد ماهر ،مرجع سابق ،ص106

2 - حوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل : ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها ،فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة ،واتفاق ال عاملين وإنها تتسم بأنها مفهومة سيء من التحدي فيجب على الإدارة أن ترفعها .

3 - صعوبة قياس معايير الأداء : وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح،أو أن تسجيله صعب ،أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله .

4 - عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المطلوبة ،أو أنها غير مفهومة ،أو عدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل .

5 - الصراع والمنافسة :إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بالآخرين يهددون مصالحهم .

6 - في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء ،وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين .

7 - فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها [1] .

المبحث الثالث : البرنامج الجيد لنظام الحوافز

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

المطلب الأول:قواعد منح الحوافز:

إن أهم معيار على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ، ولا يمنح الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ،الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير [2] .

[1] أحمد ماهر ، المرجع نفسه ،ص106

[2] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص ص350،351

أولا : معيار الأداء :

يعتبر التميز من الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض في بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج نهائي للعمل أهم قاعدة أو معيار.

ثانيا : معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول ،حيث ليؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى انجاز العمل بفعالية وكفاءة .

ثالثا : معيار الأقدمية :

وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه و انتمائه لها .

رابعا : معيار تحقيق الأهداف :

وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على انجاز الأهداف [1] ، ومن خلال ماسبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد ،إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العمال ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز في المؤسسة يتم ذكرها كمايلي [2] :

أولا :سياسة الدول الاقتصادية والاجتماعية

والتي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة وتشريعاتها والتي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية والتي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها ،بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية

[1] حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ،ص157
[2] طارق الحاج وفليححسين ،الاقتصاد الإداري ،ط1 ،دار صفاء ،عمان ،2000،ص ص218،219

دون الاهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية ،إذ وجد أن نظام الحوافز المادية لو تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل ،وبالتالي الدعوة إلى التوجيه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية .

ثانيا : مدى الوضعية العلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز

الذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقه ،حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية وموضوعية ويجري تطبيقه بدقة وكفاءة بحيث يتحقق مايراد الوصول إليه من الأهداف ،وفي حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علميته وموضوعية نظام الحوافز ،أو بسبب التطبيق الغير السليم له في الواقع ،أو نتيجة الحالتين معا .

ثالثا : سياسة المنظمات بخصوص الحوافز

فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسة الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العمال لأداء أحسن ،في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية ،حيث أن نظام الأجور لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر ،ولذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتقود إلى النتائج التي ترغب فالوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم .

رابعا : العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع

والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليل وبالذات في الدول النامية إلى انجراف نظم الحوافز فيها حتى وان كانت موضوعية وعلمية ،عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق الغير السليم والذي لا يعتمد الموضوعية والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه ،وإنما يعتمد على أسس واعتبارات شخصية، اجتماعية،سياسية أو غيرها ،وبذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم الحوافز السلبي بدلا من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر ، وحجبها عن الذين يقومون بمثلي هذا الجهد ،وبذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد .

المطلب الثالث :الاتجاهات الحديثة في التحفيز

التحفيز ظاهرة ذات أهمية في مهام وعمليات المديرين في المؤسسات وفي أبحاث مختلف الإداريين والمنظرين ،وهذي الظاهرة استقطبت ومازالت تستقطب القائمين والمهتمين في هذا المجال لما لها من تأثيرات كبيرة على عمل وأداء الأفراد والمؤسسات معا ،انها ظاهرة مستجدة وديناميكية والتطرق لها يعني الحديث عن تفاعلاتها مع التطورات الحالية التي تواجه كيفية جذب القوى العاملة والتأثير عليها والاستفادة من إمكانياتها من خلال ابتكار برامج تحفيزية تتلاءم مع متطلباتها ،أي أ ن ربط ظاهرة التحفيز بواقع التطورات لمختلف القوى العاملة أصبح أمرا جوهريا تسعى إليه أية مؤسسة تود الاستثمار في قواها البشرية وترفع من قدراتها الإنتاجية ،وهذا الأمر يقود إلى مناقشة التحفيز في ظل الاتجاهات الحديثة الآتية :

التحفيز وتنوع الموارد البشرية :

من بين العوائق التي تصادف إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوى العاملة هي تنوع واختلاف حاجات ورغبات هذه القوى وهذا يؤشر إلى أن طريقة تحفيز النساء تختلف عن طريقة تحفيز الرجال في المؤسسات ،وقد أفادت الدراسات في هذا الصدد إلى وجود فروق بين كلا الجنسين على صعيد النجاح المهني ومقدار التعويضات وما يؤكد صحة هذه الدراسات ما يحصل للولايات المتحدة .

إذ تتراوح نسبة النساء العاملات في مناصب قيادية من بين 3 إلى 6 بحسب (كلاي) بالرغم من تحصيلهن العلمي العالي وبالرغم من رغبتهن الشديدة في احتلال مراكز وظيفية أعلا من ذلك إلا أن فئة قليلة منهن من تقلدت نفس المركز الوظيفي أو حصلن على نفس التعويض الذي حصل عليه أقرانهم من الرجال العاملين معهم ،وقد ربطت بعض الدراسات لهذه الفروقات بأهداف وأدوار كلا من الجنسين [1] .

فدور المرأة الاجتماعي يحتم عليها أحيانا التخلي عن وظائف والقبول بأخرى وهذا لمرونتها وتكيفها مع وظيفتها ،فالمرأة المتزوجة والعاملة في نفس الوقت تكون مضطرة إلى قبول العمل المجدول أو بالعمل المضغوط بهدف حفاظها على التوازن في تأدية أدوارها المزدوجة أي المنزلية والوظيفية وهذا من العمل أصبح مصدر تحفيز

[1] حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،مرجع سابق ،ص 405

لبعض العاملين والعاملات ولأجل ذلك طورت العديد من المؤسسات جداول عملها وأخلت عليها عامل المرونة لتتكيف مع التنوع في مواردها البشرية ومن جداول العمل المرنة :

1 - **العمل الأسبوعي المضغوط :**

ويتمثل العمل الأسبوعي المضغوط في طلب الموظف من إدارته تكثيف ساعات عمله في اليوم مقابل حذف بعض أيام العمل الأسبوعي .

ومثال هذه الجدولة العمل ب 10 ساعات يوميا مقابل 4 أيام راحة ،وهذا النموذج للعمل يحفز العاملين بشكي كبير بما أنه يتصف بالمرونة اللازمة في توزيع ساعات الأسبوع على متطلبات عمله ومتطلبات حياته الخاصة .

2 - **العمل المرن :**

وهو عمل محدد بعدد من الساعات المجدولة أسبوعيا تتراوح بين الثبات والمرونة ،ويتمثل هذا العمل المرن في جدولة المؤسسة لساعات عمل ثابتة وأساسية تلزم موظفيها بالحضور دون استثناء وبمقابل تمنحهم ساعات عمل أخرى مرنة تتجاوب وحاجات الموظفين من حيث بداية وانتهاء الدوام وفترات الغذاء [1].

3 - **التشارك في الوظيفة :**

هو عمل يبحث عن المشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحدة التي تلزم دواما كاملا وهذا يحفز خصوصا الأفراد الذين لا رغبة لديهم في العمل بدوام كامل [2].

4 - **العمل المنزلي الاتصالي :**

وتكون ساعات عمل الموظف كليا في منزله شرط أن يكون على اتصال مع مؤسسته بواسطة الحاسب الآلي الموصول هاتفيا أو الكترونيا ،ويعد العمل بهذه الطريقة محفز للأفراد العاملين بحيث يغنيهم عن مشقة الذهاب والإياب إلى العمل ويتيح لهم حرية ممارسة حياتهم الاجتماعية بشكل طبيعي [1] .

[1]Jeorge Terry Stephen Franklin :Lesprinciples de management ,Op Cit ,P372-373.
[2]Stephen Robbins et autres : comportement organisationnels ,opcit ,P243

5 - **التنوع الثقافي :**

هذا التنوع يفرز تباينا في توجهات الأفراد للتحفيز ،فالتنوع في جنسياتهم وثقافاتهم يقضي إلى الاختلاف في خياراتهم وبدائلهم للحاجة ،فنظرية ماسلو للحاجة تنطبق تماما من حيث ترتيبها للحاجة على الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا وكندا .

أما في اليابان نجد أن حاجات الأمن والاستقرار تحتل قمة الهرم لديهم وكذا الحال بالنسبة لليونان والمكسيك ،ويحسب ماريسوموران فإن حاجة الانتماءالاجتماعي تتصدر قمة الهرم في كل من الدنمارك والسويد والنرويج وفنلندا ،فضلا عن متغيرات الحاجات التي تختلف بين أقطاب الثقافات في المؤسسات ،ففي الوقت الذي يركز القطب الذكوري على المدخل المرتفع والتميز والترقية والتحدي ،يميل القطب الانوثي العلاقات جيدة مع الرئيس وإلى التعاون وجو العمل المريح والأمان الوظيفي [2] .

فالمجتمعات التي تهيمن عليها الثقافة الذكرية تشجع على المنافسة بين أفرادها في حين تكون المجتمعات التي تسيطرعليها الثقافة الانوثية تشجع على قيام علاقات إنسانية بين أفرادها وتقديم المساعدات للآخرين مع إحاطة الضعفاء بالاهتمام والرعاية .

6 - **التحفيز وإدارة الدفاتر:**

التحفيز وإدارة مفهوم حديث ظهر إلى الوجود يتجه الأفراد من خلال اطلاعهم على الوض عية المالية للمؤسسة التي يعملون بها وإشراكهم في البيانات والمعلومات المالية المتعلق بها ،ومن ثم دفعهم إلى المشاركة في صنع واتخاذ قرارات فعالة ومفيدة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين واقعها الحالي لاسيما المستقبل المثمر الذي تطمح إليه[3]

[1] Ibid , P244

[2] حسين إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، مرجع سابق ،ص 406

[3] حسن إبراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،مرجع سابق ،ص 407

وهذا ما يعرف بإدارة الدفاتر المفتوحة كما تهدف هذه الإدارة التحفيزية إلى إلغاء الحواجز التقليدية السائدة بين الإدارة وموظفيها ،انطلاقا من اندماجهم في سياستهم واعتبارهم كمالكين للمؤسسة بالإضافة إلى اطلاعهم على نتائج قراراتهم وانعكاساتها على الأوضاع المالية .

وبالرغم من ايجابيات هذه السياسة فإنه يتعين على الإدارة تهيئة موظفيها في المجال الحالي ووضعهم في الصورة عن طريق تدريبهم وتلقينهم أصول التعامل مع الحقائق المالية لغرض تحسين ادعائهم وزيادة انتمائهم إلى العمل .

7 - **التحفيز وجيل العمل الجديد :**

أصبحت المؤسسات الآن تضم أنواعا مختلفة من الأجيال تحمل هذه الأخيرة انقسامات على مستوى الكفاءات والمؤهلات والطموحات ،وكل هذه العوامل تفرض على الإدارة التعامل معها بحسب اختلاف هذه الفئات من الأجيال والتي من أهمها [1] .

8 - جيل العمل المحترف :

هو جيل محترف مهنيا متحكم في آليات عمله يمتلك شهادات علمية وجامعية تؤهله لأن يكون لامعا في تخصصه ،إذ يسعى بشكل دائم إلى إدخال تقنيات مستحدثة في نطاق عمله لا يكف عن البحث في كل المستجدات العلمية ذات صلة بعمله ،أكثر ما يحفز هذه الفئة هو تحقيق النجاحات المستمرة والترقي إلى مستويات وظيفة تحمل ما يكفي من التحدي وروح التجديد والابتكار ،إما أبراز الحاجات التي يسعى إلى إشباعها فتتمثل في الاستقلالية في العمل وتحقيق الذات والاعتراف بالانجازات .

9 - جيل العمل المؤقت :

وهو جيل أتى نتيجة التغيرات الحاصلة في إعادة هيكلة المؤسسات التي تنتهج أسلوب التقليص في وظائفها وإلغاء البعض منها اتساق مع الأوضاع المالية ونتيجة لهذه الأوضاع أصبح هناك احتقان بالغ في الوظائف الشاغرة ،وبالتالي تلجأ المؤسسات إلى استعانة الموظفين المؤقتين الذين يدخلون دوامة عدم الأمان

[1] نفس المرجع ،ص409

والاستقرار الوظيفي الذي يتمتع به الآخرين الدائمين ،وهذا الجيل لا يعمل على تحسين الإنتاج والرفع منه إنه دائم الشعور بالخوف على مصيره المهني ولا يحصل إلا على مقدار ضئيل من التعويضات .

ويبقى الحافز الأساسي لهذا الجيل هو الحصول على وظيفة دائمة تتناسب مع قدراته و تمكنه من التخلص من هاجس الخوف على مصيره الوظيفي وتتيح له فرصة تحسين مهاراته و أدائه لزيادة الإنتاج والتأثر في مسار المؤسسة التنموي .

10-جيل العمل بالحد الأدنى :

وهو في معظمه جيل ليست لديه مؤهلات علمية ولا كفاءات عملية ،على ذلك يعمل بالحد الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الضرورية ليست إلا.

هذا الجيل يشكل تحديا بالنسبة للمؤسسات خاصة فيما يتعلق باختيار الأنماط الصائبة لتحفيزه والمحافظة على مستوى إنتاجيته وأدائه بالصورة المطلوبة ،وبما أن الجانب المادي لا يمثل حافزا قويا لهذه الفئة العاملة فإن المؤسسة تلجأ إلى أنماط تحفيزية أخرى تكون أكثر فعالية ومن بينها برامج الاعتراف بالإنجازات الأفراد مثل برنامج موظف الشهر، برنامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين ،برنامج الاحتفالات بالأداء الناجح والمناسبات الموجهة لرفع المعنويات والدوافع [1] .

يمكن القول أن الاتجاهات الحديثة في التحفيز تم استحداثها لتكون في مستوى التطلعات المتغيرة للأفراد ،بحيث تهدف المؤسسة من وراء ممارستها الحفاظ على الكفاءات الداخلية وإشعارها بالرضا ،بالمثل يعتبر أسلوب مسايرة حاجات خطوة هامة جدا لأنه يكسب المؤسسة سمعة حسنة يمنحها فرصة استقطاب الكفاءات الخارجية .

[1] حسين إبراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،مرجع سابق ،ص 410

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التعاريف الأساسية للحوافز والمتطلبات الأساسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز والأسس التي على أساسها يتم منح الحوافز بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة في التحفيز مع تقييم نظام الحوافز.

وبما أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين أدائهم في انجاز وظائفهم ،لتحقيق أهداف المنظمة والذي هو البقاء والاستمرار في ذل المنافسة.

وطالما تؤثر نظم الحوافزبشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف والاستمرار فيها أو التعايش معها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى والتي من مميزاتها إنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه من حيث الترقيات الخاصة، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال محتوى الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الترقية وتأثيرها في أداء العاملين

مقدمة الفصل:

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية أداء العاملين.

حيث تعتبر نتائج تقييم الأداء مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات والحكم على مدى فعالية عمليات الاختبار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وأساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

كما تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر والأحق بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فقال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل.

من هذا الاتجاه 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 الفصل الثاني.

المبحث الأول: نظام الترقية

تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهم الكثير من الأفراد العاملين ولو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دائما ما يسعى الفرد العامل إلى تحقيقه، عن طريق تحسين مستوى أدائه وإعطاء للعمل معنى ومضمون جديد، وفي هذا المبحث الثالث سيتم التطرق إلى الترقية من خلال إبراز مدى أهميتها وأهدافها، أنواعها، خطواتها وأسسها ... الخ.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الترقية

I. **مفهوم الترقية :** لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

" الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى ، أو هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية 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".[1]

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها :" وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي.. [2]

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 داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق القرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص276

[2] علي غربي و أخرون، مرجع سابق، ص 113

من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافز للأفراد لتحسين أدائهم .[1]

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

II. أهمية 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 يلي:

1- الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في الخطيط لسياساتها المختلفة.

2- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.

3- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى .

4- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

- **بالنسبة للعاملين:** يمكن إبراز أهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:[2]

[1] إهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 35، 36

[2] نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 186 يوسف حجيم الطائي و أخرون، مرجع سابق، ص 496

1 - رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين

2 - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.

3 - ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

4 - خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

5 - زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي العاملين.

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 ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى[1].

3 - توسع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية.

4 - رفع الروح المعنوية للأفراد

5 - كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية

6 - تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجويد والتحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.

7 - تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة

8 - ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل والوظائف الأعلى.

9 - ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل الوظائف الأعلى.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 533

10 خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم وبالتالي معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل

11 خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي ويقصد بذلك التنافس الإيجابي والسلمي القائم على التعاون والثقة بعيدا عن النزاعات، وهذا من أجل تحقيق نفس الغرض، والهدف يتمثل في الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما ونوعا .[1]

12 تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن الإدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقناع الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة والاستفادة من الميزات الجذابة للعمل فيها، والذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب بها .[2]

وتجدر الإشارة إلى أنه لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

1 - ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.

2 - ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.

3 - ضرورة وجود برنامج التدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

4 - ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنظمة.

[1] عبد الغفار حفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 293

المطلب الثاني: أنواع وأسس الترقية

I. أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

أ - الترقية في الدرجة :

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

ب -الترقية في الرتبة:

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

ج- الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، وتجمع الترقية في الفئة بين المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، إذ يتم الاختيار وفقا لدرجة كفاءة العامل و وتصاحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تفق مع الترقية في الرتبة.[2]

د- ترقية مادية معنوية:

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدني إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر والمسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293
[2] مصطفى نجيب الشاوش، مرجع سابق، ص 276

علىحالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا والاطمئنان، فتنقص انشغالاته الخارجة عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتقنها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة .[1]

هـ- الترقية الجافة:

يطلق عليها الترقية المعنوية، وهي عبارة عن ترقيات لا تصاحبها زيادة في الأجر، وإنما تنطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي للفرد العامل، ويعتم بهذا النوع من الترقيات أعضاء الإدارة العليا من التنظيم، حيث يهتمون بالمركز الأدبي أكثر من الزيادة المادية في الدخل، ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها.[2]

II. 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 عنصريالأقدمية والكفاءة معا.[3]

1 - 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 وكذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري أنه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل

وبمقتضى 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

[1] عبد الغفار حنفي مرجع سابق، ص 202

[2] منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976، ص 137.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293 صلاح شاوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشلبب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 62، 63.

أو الدرجةالأعلى الشاغرة بمعنى أنه تم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقالترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى .

إن الحجج في تطبيق هذا النظام بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة هو:

- طول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.

- أنها تشجع العاملين على البقاء في المنظمة وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فإنها تقلل من دور أن العمل، كما أنها من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولأنهم للمنظمة.[1]

- إن اعتماد الأقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات وأساليب اختيار العاملين لديها ابتداء وكذلك تطوير قدراتهم باستمرار لغرض تولي مراكز وظيفية أعلى.

أما الانتقادات التي ترد على معيار الأقدمية فيمكن إجمالها بما يلي :

1- إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هناك علاقة طردية دائما بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين طول الممارسة وبين الكفاءة والقدرة . .

2. إن الخبرات المكتسبة من العمل تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته قد تكون بضعة أشهر أو سنة أو بضع سنين وفقا لطبيعة العمل الذي يمارسه الشخص وبالتالي فإن دور المدة في ممارسة عمل معي لا يضيف خبرات حقيقية وجديدة للعاملين .

3- إن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكتساب تختلف من شخصلآخر وعليه فقد يستطيع احد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.

[1] السنان الموسوي، مرجع سابق، ص 208، 210

4. طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منهما وخاصة بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين لوظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى والعليا.

وينطبق نفس الأمر بالنسبة للعناية والتدقيق في قواعد اختبار العاملين ابتداء لأنه مهما بذلت العناية في انتقاء العاملين فإنه يصعب التنبؤ بما ستكون عليه الحال في حياتهم الوظيفية فيما بعد ..

إن اعتماد هذا المعيار سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة ما يؤدي إلى جمودها إضافة إلى إعاقة لدور الإدارة في تقرير سياسات الترقية فيها لأنه سيشجع قيم عمل تركز على تفادي الأخطاء و إتباع الروتين في الأداء و تهمل التركيز على المبادرة والابتكار

إن اعتماد معيار الأقدمية لوحده سيؤدي إلى إحباط طموح العاملين المجدين لأنهم سيعلمون أن مدة الخدمة وليس الكفاءة والتطور هي مقياس الترقية مما يترتب عليه احتمال ترك مثل هؤلاء للعمل من ناحية، إضافة إلى عدم إمكانية جذب عناصر كفء للمنظمة من خارجها.

إن قاعدة الأقدمية لا تمي بالبساطة دائما فهي تثير إشكاليات عديدة خاصة ما يتعلق منها بطريقة وتاريخ احتساب الأقدمية، فهل تحتسب على أساس مدة الخدمة ككل أم على أساس مدة الخدمة في العمل الحالي؟ أم على أساس مجموعة مدة الخدمة لأعمال مماثلة ومشابهة ... الخ[1]

III. نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة:

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والدارة ويقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية نبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها

[1] اسنان الموسوي، مرجع سابق، ص 210 211

الأشخاص المرشحون، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

إن أنصار هذا الاتجاه يرون أن هذا النظام يقوم على أساس موضوعي لأنه ينطلق من متطلبات العمل أو الوظيفة واعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية والمفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال والمراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فأنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين التطوير قدراتهم ومستويات أدائهم. وهو إذا كان لا يحقق مبدأ المساواة في منح فرص الترقية لكافة العاملين فإنه يوفر مبدأ أهم هو مبدأ العدالة، إذ ليس من العدالة أن يتساوى الكفء مع الخامل أو الكسول في فرص الترقي والتقييم المجرد مضي مدة معينة في الخدمة .[1]

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمك من خلالها الكشف عن قدرات وجدارة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة:

1 - اختبارات الترقية:

هي اختيار تصمم وفقا لمستوى وطبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، وتهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة. وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين، فهي إما أن تكون امتحانات منافسة مطلقة" بمعنىأنها مفتوحة لكل من يرغب في التقدم للوظيفة الشاغرة ممن تتوافر فيهم شروط إشغالها من داخل المنظمة أو من خارجها، وإما أن تكون بصيغة " امتحانات منافسة محدودة" أي تقتصر الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط. ويجري الاختبار للترقية وفقا لتسلسل آلية ترتيب الأشخاص في اجتياز الامتحان .

2 - المقابلات:

[1] نادر أحمد أبو شيخه، مرجع سابق، ص 188 189

قد تنم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عدا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصين الخارجيين التقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات .

3 - تقريب تقويم الأداء:

وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم، وتتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، ويعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام المرة أو أكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تم وفقا لمسابقات التقويم التي يحصل عليها المرشحون .

4 - نتائج اجتياز البرامج التدريبية:

قد يكون اجتياز بعض البرامج التدريبية شرطا للترفيه، كما قد تعتبر نتائج اجتياز البرامج التدريبية معيار للمفاضلة عند الترقية.

5 - وضع الشخص المرقي تحت التجربة لمدة معينة للوقوفعلى مدى قدرته وكفاءته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

أما الانتقادات الموجهة النظام الجدارة أو الكفؤة هي :

1 - أنه يصعب قياس الأداء الحالي للشخصلارتباط حجم الأداء أحيانا بعوامل أخرى خارجة عن إرادة الشخص كذلك فإنه من الصعب قياس أو معرفة قدرة الشخص لاشتغال الوظيفة الجديدة بدقة كما لا يمكن التنبؤ بذلك في ضوء أدائه الحالي، لاختلاف محتوى كل من الوظيفتين.

2 - كما وجهت انتقادات عديدة إلى امتحانات الترقية بمختلفصيغها، وترتبط هذه الانتقادات بطبيعة الامتحانات نفسه باعتباره أداء قاصر وغير ملائمة للكشف عن قدرات وإمكانيات الشخص .

3 - إما بالنسبة إلى تقرير تقويم الأداء بمختلف أنواعها فإن احتمال المحاباة وتحيز الرؤساء يكون قائما بشكل واسع، إضافة إلى ما تستلزمه هذه التقارير من وقت وجهد كبيرين لإعدادها وإدامتها وفقا للتطورات التي تطرأ على العمل .

4 - أما بصدد فترة التجربة فإنها لا تصلح للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقي وذلك من ناحيتين، أولهما أن الموظف يعلم أنه تحت فترة اختيار لذلك فإنه يبذل جهدا غير اعتيادي قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة وتثبيته في وظيفته الجديدة، وثانيهما أن فترة التجربة قد تمر من دون أن يتعرض فيها الشخص لكل أو بعض المواقف العملية التي تكتشف فعلا عن قدراته .

5 - إن تطبيق هذا النظام يستدعى وجود نظام لوصف الوظائف والأعمال في المنظمة مع ضرورة تحديث هذا النظام بشكل مستمر كما يستدعي وضع ميكانيكية واضحة لتقارير تقييم الأداء ومعاييرها والجهة أو الجهات المسئولة عن إعدادها ولمن يجري تقديمها بما لا يتوافر عمليا لدى معظم المنظمات الإدارية حاليا، و في حالة توافرها فإنه د لا يستخدم أو يهمل جزئيا لأن متطلبات العمل قد لا تتيح الوقت الكافي له .

الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة:

ويعني الزج مابين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ويقترح أن يتم التركيز على الآني في تطبيق هذا الأسلوب : [1]

1- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورة.

2- ضرورة إتباع أسلوب الجدارة و الأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.

[1] لسنان الموسوي، مرجع سابق، ص 211 212

3- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية لوظائف الدنيا الكتابية والروتينية بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها الخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية .

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة والعليا، كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها.[1]

وهناك 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...) ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها ي 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 ثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد السيارات وشركة تويتا.[2]

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقينهم بنهيق الظروف المناسبة ومتابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، والعناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لو تتم ترقيتهم، حيث سيشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، وبالتالي يصيبهم الإحباط وقد يؤثرون سلبا على سير العمل .

المطلب الثالث: مصادر الترقية والآثار الناجمة عنها

في هذا المطلب سيتم التعرض إلى مصادر الترقية مع الآثار الناجمة عنها.

[1] يوسف حجيم الطائي و أخرون، مرجع سابق، ص 499
[2] عادل حرحوش صالح، مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 236 237

1 - مصادر الترقية:

تأخذ الترقيات تبعا لمصادرها شكلين متمايزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية[1]

أولا : الترقية الداخلية:

وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث حدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تملأ من الخارج، ومن مميزات الترقية من الداخل:

- وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم التوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة
- إن الترقية من الدال تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية ، ويتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيتهم.
- تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقي والتدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي والأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائما الصعود والتدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملائهم .[2]

ولكن بمقابل هذه المزايا فإن البحث الداخلي ليس بلا عيوب فمن أهم سلبياته أنه يحرم المنظمة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها، كذلك فإن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداءأيضا قد تؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار وهو ما يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة .

[1] علي غربي و أخرون، مرجع سابق، ص 116
[2] علي غربي و أخرون، مرجع سابق، ص 126.

إن التنظيم يجب أن يتجنب الاعتماد على التغذية الداخلية المكلفة، حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام "دماء جديدة لتوسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وأفاق الخبرة، وتنمية الحماس.[1]

ثانيا: الترقية من الخارج:

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك لتطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنبا للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب . ولهذا الأسلوب أيضا انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضا مشكلات سلوكية أهمها: [2]

1- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.

2- في منظمات العالم الثالث ينظر دائما إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

3. ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته .

4- تحمل المنظمة التكاليفإضافية، واحتمال نقل عادات وثقافات مختلفة إلى المنظمة، إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.[3]

2 - الآثار الناجمة عن الترقية:

الكل نظام أو سياسة آثار ونتائج تترتب على تطبيقات سواء كانت مادية أو معنوية مثلما هو الحال بالنسبة للترفيه، لكن من الضروري أن تعد إدارة الموارد البشرية نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمؤسسة، ومن أهم ما يصاحب الترقية من نتائج ما يلي:

1 - زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر والمستقبل.

2 - يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى

[1] الجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 232.
[2] علي غربي و أخرون، مرجع سابق، ص 114
[3] كامل برر، مرجع سابق، ص 84

3 - زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى

4 - تعمل الترقية على تشجيع الابتكارات وخلق أفكار جديدة مما عود بالمنفعة على الموظف العامل وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه .

زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات بذكر منها ما يلي:[1]

1 - عدم توافر وصف وظيفي ومواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.

2 - عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد الموظف الأفضل تأهيلا واستحقاقا للترقية.

3 - ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.

4 - عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.[2]

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

6 - رفض الرؤساء لترشيح الموظفين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين

7 - عدم التكافؤ في فرصالترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين وقلة الفرص الملحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من أحكاك قديكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات .

[1] °1L.Cadin, F.Gonin, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999, P 84.

[2] يوسف حاجم الطائي و أخرون، مرجع سابق، ص50.

المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين

إن النظرة المعاصر 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 إدارة.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وادارته

من خلال هذا المطلب يتم التعرض إلى عنصرين هما مفهوم أداء العاملين وإدارة أداء العاملين كما يلي:[1]

1 - مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذا العلاقة بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، كما يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها.

ويعد مصطلح الأداء مصطلحا الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات و مفاهيم مشابهة له كالمرد ودبي والفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية.[2]

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 و الملائمة.

فالكفاءة تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح والاستغلال الأمثل للموارد، كما أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات " 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 الأهداف .

بينما الملاءة هي النسبة بين الهدف ومستوى الرضا المتوقع.[3]

---

[1]-Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Paris, édition Dalloz, 1999, P899

[2]-A.M.Firicelli, Sire B. Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996, P4.

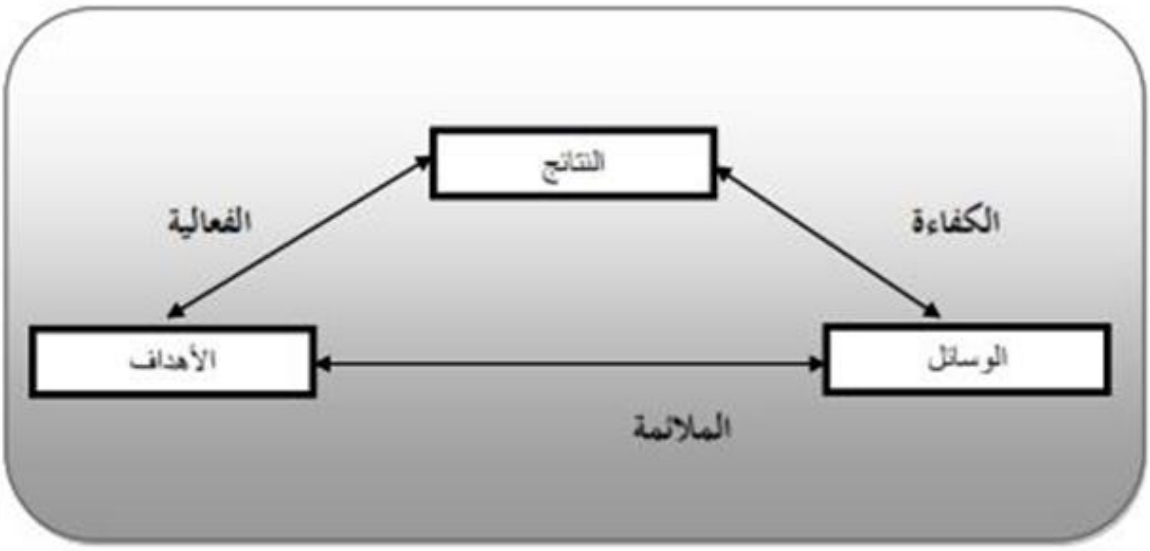
[3]- خيره كنانه، مدخل إلى إرادة الأعمال والنظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008، ص 31

وعلى هذا الأساس، ينتج أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالكفاءة والفعالية، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، فللفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملاءة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف.

وهذا ما يؤكده دراكر عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضا الاختبار الجيد لها،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 والملائمة.[1]

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): المفاهيم المرتبطة بالأداء



إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما عمل، نشاط، تنفيذ مهمة .

"ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفية" [1]

[1]- 114115Michel Garvals, Contrale de gestion, editionEconomica,Paris,1994,P14.

كما " يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيمه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".[2]

وتجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا الاستعداد للامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهدالمبذول عالي بينما الأداء منخفض.[3]

كما ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه 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.[4]

2 - القدرات:

هي الاستعدادات الذهنية الجنية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة، ويمكن يمكن هذه القدرة من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب والوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات.[5]

أ - قدرات ذهنية:

تربط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

ب - قدرات بدنية:

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 138
[2] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار القجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 129.
[3] عايدة خطاب العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 434
[4] علي غربي وآخرون، مرجع سابق، صص 131 - 132
[5] سهيلة إدريس، المنهل - قاموس فرنسي عربي-، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895 121

تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المخلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

3 - الادراك:

هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين [1]، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه 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 وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.[2]

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 ادوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبير في العمل، فإن هذا العمل لن يكون منجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.[3]

المطلب الثاني: مراحل ادارة الأداء

1 - مفهوم إدارة الأداء:

قدمت مجموعة من التعاريف لإدارة الأداء نذكر منها ما يلي:

تُعرف 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 المستطاع" [4]

[1] رواية حسن، مرجع سابق، ص 209
[2] حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123
[3] راوية حسن، مرجع سابق، ص 215
[4] راوية حسن، مرجع نفسه، ص212

تعرف أيضا: على أنها " سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمنظمة .[1]

ويمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها "إجراء أ مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف .

كما يشير مفهوم إدارة إلى دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، قواعد وإجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات في المنظمة ، وقد شاع استخدام إدارة الأداء عندما كثرت وشاعت 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 إنجاز.12

المطلب الثالث: مظاهر الصعوبة في ادارة الأداء

1 - مراحل إدارة الأداء:

سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح المراحل الأساسية في استحداث عملية شاملة الإدارة الأداء، حيث يوجد هناك أربع مراحل أساسية وهي كالتالي: تخطيط الأداء، إدارة الأداء، مراجعة الأداء، تقديم المكافآت الخاصة بالأداء.[2]

تخطيط الأداء:

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية

[1] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 91
[2] - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص371.

التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها 13. حيث تتجلى مهام تخطيط الأداء كما يلي:[1]

- 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.

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 وأن 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 الملاءة 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 يلي: [2]

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجه سابق، ص 602.
[2] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 149.

- تقديم أي دعم مالي لازم، على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة.
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين و توفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة .
- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم.
- تعديل الأهداف، الأولويات ومعايير الأداء طبقا للتغيرات في أولويات المنظمة والأسواق والسياسات الحكومية... إلخ[1]

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 اختياره كعنصر منفصل، حيثما يوجد تقدير الأداء، فإنه يرتكز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل، و في بعض الأحيان، من الممكن أن يكون النتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب والترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب والتطوير، وغالبا 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 شأنها مساعدة الفرد في التطور والتحسن، وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة والذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء ويرحبون به .[2]

تقديم المكافئات الخاصة بالأداء:

[1] باري كشواي، مرجع سابق، ص 98-99

[2] - 131Yves Emery, François Gonin,Op.cit,P59

يمثل تقديم المكافئات الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل إنجاز 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 والتطوير 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 فقط [1]

2 - مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء:

تعتبر تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها [2]، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي :

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين بعضهم البعض، لذا فإن التحد أن تجد الإدارة وسيلة الإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقيق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.[3]

- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلا و تتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم النتائج الأداء.

- والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة

[1] باري كشواي، مرجع سابق، ص 101
[2] باري كشواي، مرجع نفسه، ص 107
[3] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 127-128

المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المربح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا، والتجاوز عن الأخطاء والهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.[1]

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء قد نجحت في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم عليا كبر إنتاج .
- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة
- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تطبيق الأداء وتقييم النتائج.
- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات المالية العالمية.

و تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، ولكي يتم الوصول إلى هذا الأداء الجاد ينبغي على إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف، تطوير، قياس ومراجعة هذه الأهداف.
- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة وما تطمح إلى تحقيقه.

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص 129

- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير الثقافة تعليمية.
- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج .
- التشجيع على التطوير الذاتي.[1]

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف, فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم, وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم, وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك, ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

[1] باري كاشواي، مرجع سابق، ص92

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة, وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان, وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي, وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء, فسيمت حيناً قياس الكفاءة, وسميت كذلك تقييم الكفاءة, وسميت التقييم الوظيفي أو المهني, والتسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء.**

ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم, وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية, المادة 1/36).

إن عملية **تقييم الأداء** جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل, وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، **وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين, هما:**

1 - محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2 - تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة اخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة[1].

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء:

1 - رفع الكفاءة الانتاجية.

2 - رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.

3 - معرفة معوقات العمل.

4 - تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.

5 - الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

عملية تقييم الفرع الثالث: أهمية الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

1 - يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف اوالقيادي(كالترقية والنقل ..... الخ).

2 - تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

3 - تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

4 - تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.

5 - تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمرؤوسيهم.[1]

[1] د.التواتيبنالتواتي ،المبسط في الفقه المالكي بالأدلة ، كتاب الأحوال الشخصية، المجلد الرابع ،الطبعة الأولى،2009

المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء

أولا: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

1 - القدرات والمهارات

2 - التركيب النفسي

3 - التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1 - وجبات ومهام وطبيعة العمل

2 - التنظيم الاجتماعي للعمل

3 - الموارد والامكانيات المادية

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام, والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.[2]

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

<u>أولاً: طرق المقارنة:</u> وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

1 - **طريقة ترتيب الموظفين البسيط**:

---

[1]السيد سابق ، فقه السنة ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، الطبعة الشرعية السادسة ،1984.

[2]شامي أحمد ، قانون الأسرة الجزائري طبقا لأحدث التعديلات ، دراسة فقهية مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنتاً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.[1]

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم أختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين, فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

[1] صقر نبيل ، قانون الأسرة نصا و فقها و تطبيقا ، دار الهدى.

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة, حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط, فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام, فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.[1]

[1] طاهري حسين ، الأوسط في شرح قانون الأسرة الجزائري ، الطبعة الأولى 2009 ، دار الخلدونية .

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1 - **طريقة التدرج البياني:**

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2 - **طريقة القوائم السلوكية:**

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً, وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد **القوائم السلوكية** في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف, وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته, وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح, وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.[1]

3 - **طريقة الاختيار الإجباري**:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل, وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ, وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة, وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

[1] عبد الفتاح تقية ، مباحث في قانون الأسرة الجزائري من خلال مبادئ و أحكام الفقه الإسلامي ، دار ثالة للنشر ، الجزائر . 2000

ولكن **يعاب** على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية, وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن **يعاب** على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء, وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم, حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة

وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة, تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

الفرع الأول: من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

1 - الرؤساء المباشرين.

2 - التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

3 - الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

4 - مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

الفرع الثاني: متى يتم تقييم الأداء؟

1 - تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء فيأماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المنظمات التقييم السنوي.

2 - أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى أخر يختلف كليا عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جدا لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

الفرع الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

1 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

2 - نقص التعاون من الآخرين.

3 - نمط و طريقة الإشراف.

4 - الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل...الخ

المطلب الثالث : اجراءات تحسين الأداء

النتائج المحتملة للتقييم:

1 - أداء اقل من المعدل المطلوب

2 - أداء يقارب المعدل المطلوب.

3 - أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

1 - تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

2 - تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطا وثيقا بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وبقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.[1]

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء:

أولا : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفء.

2- التميز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.

3- الثبات: أي تتوافق في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.

4- القبول: بجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

[1] عثمان التكويري ، شرح قانون الأحوال الشخصية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر ، الأردن 2004.

ثانيا : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثا : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعا: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداءالمعياري والأداء الفعلي.

خامسا: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

سادسا: الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهى محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج إلى المزيد منالشرح والتوضيح.

استخدامات تقييم الأداء:

1 - تقويم الافراد وزيادة دافعتهم للعمل.

2 - تطوير اداء الافراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

3 - يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات، ومنها تقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.

الفرع الثاني: الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء

1 - يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعمل بها.

2 - يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.

3 - أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.

4 - أن يستخدم تقييم الاداء كأساس في تحسين انتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل افضل.

5 - ان يتم على اساس نتائج التقييم اصلاح و تقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الادارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقيَم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقَيّم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي, وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحديا للتقييم 360 درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين, في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات, وهي كما يلي:

أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:

1 - خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

2 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

3 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

4 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

5 - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.[1]

[1] عدوى أبو بكر ، العلوم الشرعية : جميع الشعب ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، البليدة في الخميس 04 رمضان 1429 الموافق ل 2000/09/04 .

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:

1 - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

3 - تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1 - تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

2 - تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين, والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.[1]

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1 - تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2 - زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

3 - تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

4 - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5 - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

[1] علاء الدين أبي بكر بن مسعود,كتاب بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع, الجزء الثالث , الطبعةالثانية1986 بيروت.

6 - الموضوعية في قرارات الموارد البشرية, حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز, ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

خاتمة الفصل :

تمثل عملية الترقية تقدم الفرد من وظيفة إلى أخرى أحد الحوافز المهمة التي تستخدمها الإدارة التنظيمية الحديثة لدفع تنمية أعضائها وتحسين أدائهم للحصول على فرص ترقية مناسبة.

تعتمد فعالية الترقية كحافز وظيفي على ما إذا كانت مرتبطة بكفاءة وأداء الأفراد في المنظمة. بناءً على الأقدمية والعلاقات الشخصية فقط ، كما هو الحال في بعض المنظمات ، سيفقد نظام الترقية تأثيره كحافز

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفطال

تعد شركة نفطال الثالثة بعد "سوناطراك "و "نفتاك "في ترتيب أحسن شركات الجزائر وعليه فسنقدم نبذة عن نشأتها وتطويرها خطوة تمهيدية ضرورية ويعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية كما تعد المؤسّسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محرّكا أساسيا للاقتصاد الوطني بين المؤسّسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال و التي تختصّ بتوزيع وتزويد المواد البترولية وغير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحوّلات عديدة الى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الان ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على قطاع المحروقات لبناء قاعدة اقتصادية قوية، فهو يساهم حاليا ب:

98%من الدخل الوطني وبعدما كان هذا القطاع محتكرا من طرف الشركات متعددة الجنسيات فقد قررت السلطات الجزائرية انشاء سوناطراك بموجب المرسوم رقم: 491-63 الصادر من 1963/12/31 وضعت هذه الشركة تحت وصايا وزارة المناجم والطاقة.

فأسندت لشركة" سوناطراك "مهام اقتصادية حساسة من بينها: البحث الاكتشاف التنقيب الإنتاج الاستغلال النقل التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتوجات البترولية.

وفي بداية سنة 1967 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة شركة" سوناطراك "بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل ضمان السير الحسن لعمال الشركة.

وبموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية والتي وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ودخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 ERDP.

أنشئ بمقتضى المرسوم 87-189 شركتان وطنيتان:

تختص بعملية تكرير المواد البترولية(NAFTEC) .مؤسسة نفتك)

مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية (NAFTAL) .مؤسسة نفطال

الىNAFTAL:ويرجع أصل كلمة نفطال

:مصطلح عالمي يقصد به النفطNAFT

: ALGERIEالحرفين الاولين لكلمة الجزائرAL

ويكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية، وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتوزيع وتسويق كل من الوقود زيوت التشحيم، الزفت، المنتجات المطاطية والمواد البترولية الخاصة. ولمواكبة التطوّرات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي والمصادقة على كل من عقد الشراكة وقانون المحروقات الجديد دفع بمؤسسة نفطال إلى استعمال استراتيجيات مختلفة، من أهمّها:

- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية منها أو المالية أو البشرية التي يوفرها المحيط الداخلي او الخارجي

GPLمحاولة الرفع من مردوديتها، وذلك بالاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل غاز البترول المميع

العمل على توسيع شبكة النقل خصوصا عن طريق خطوط الأنابيب [1]

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيّرات بنائية، متتالية، ففي سنة 1992 عقب الزيادة في الانتاج زاد توسّعها ليصل الى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة وفي سنة 1998 موازات مع تحويلها الى شركة ذات أسهم تم تقسيمها الى 03 اقسام وهي:

CPLمديرية الوقود، زيوت، تشحيم، مطاط والزفت

AVMمديرية الطيران والملاحة

GPL مديرية غاز البترول المميّع.

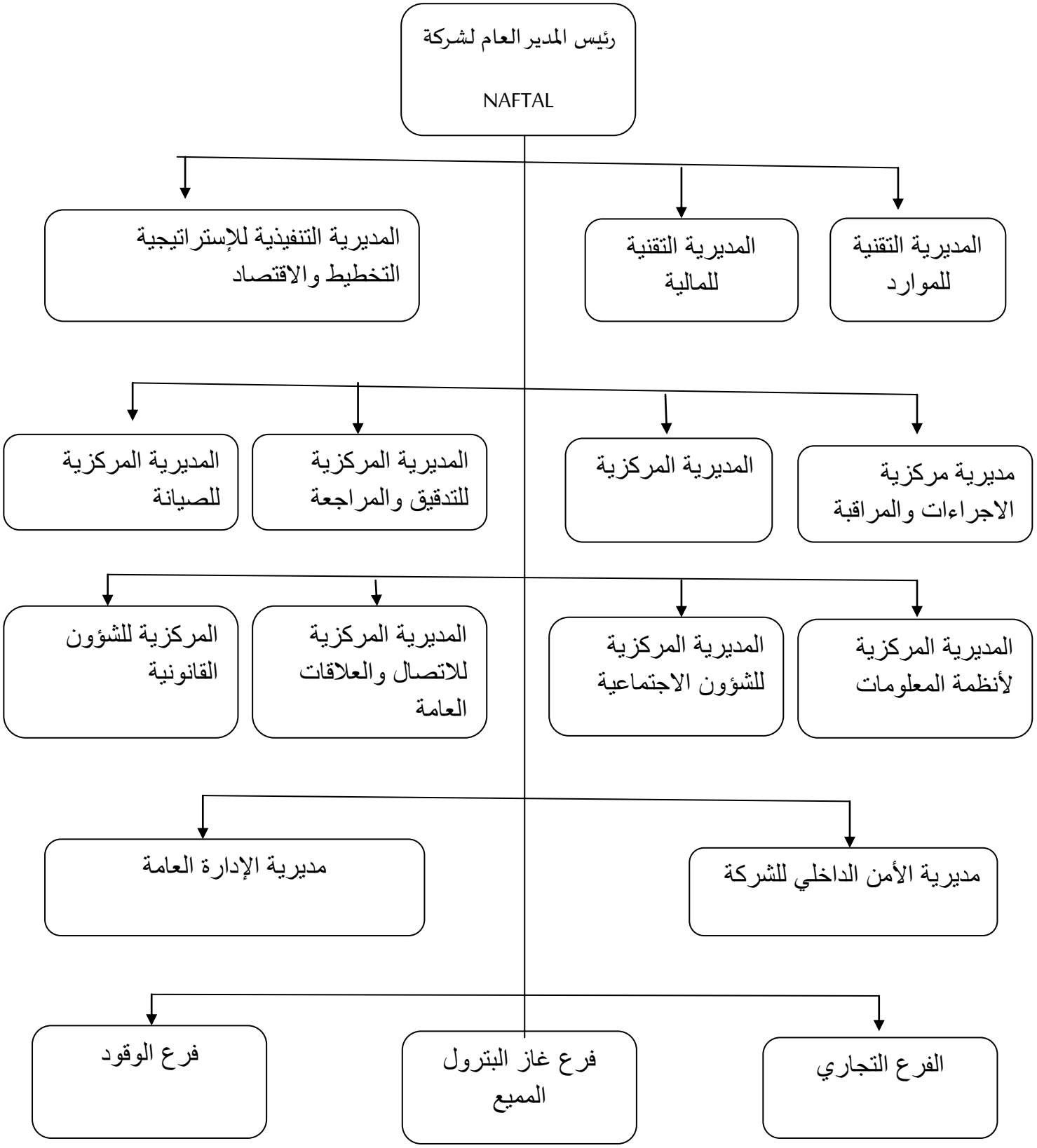
[1] دوب امينة مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية منشورة جامعة 20اوت 1955 سكيكدة الجزائر 2014 ص

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال :

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية 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 ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية 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 وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا .

الشكل رقم(03-01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



فروع نفطال:

فروع الوقود/1

وهو مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية والوقود والزيوت والعجلات والزفت

ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني

تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف

ربط ومراقبة وضائف التوزيع التخزين النقل الصيانة والتموين في كل انحاء الوطن

/GPL :فرع غاز البترول المميع2

GPLcغاز البترول المميع PROPANE والربوبان BUTANE وهو مكلف بتسيير منتجات البوتان

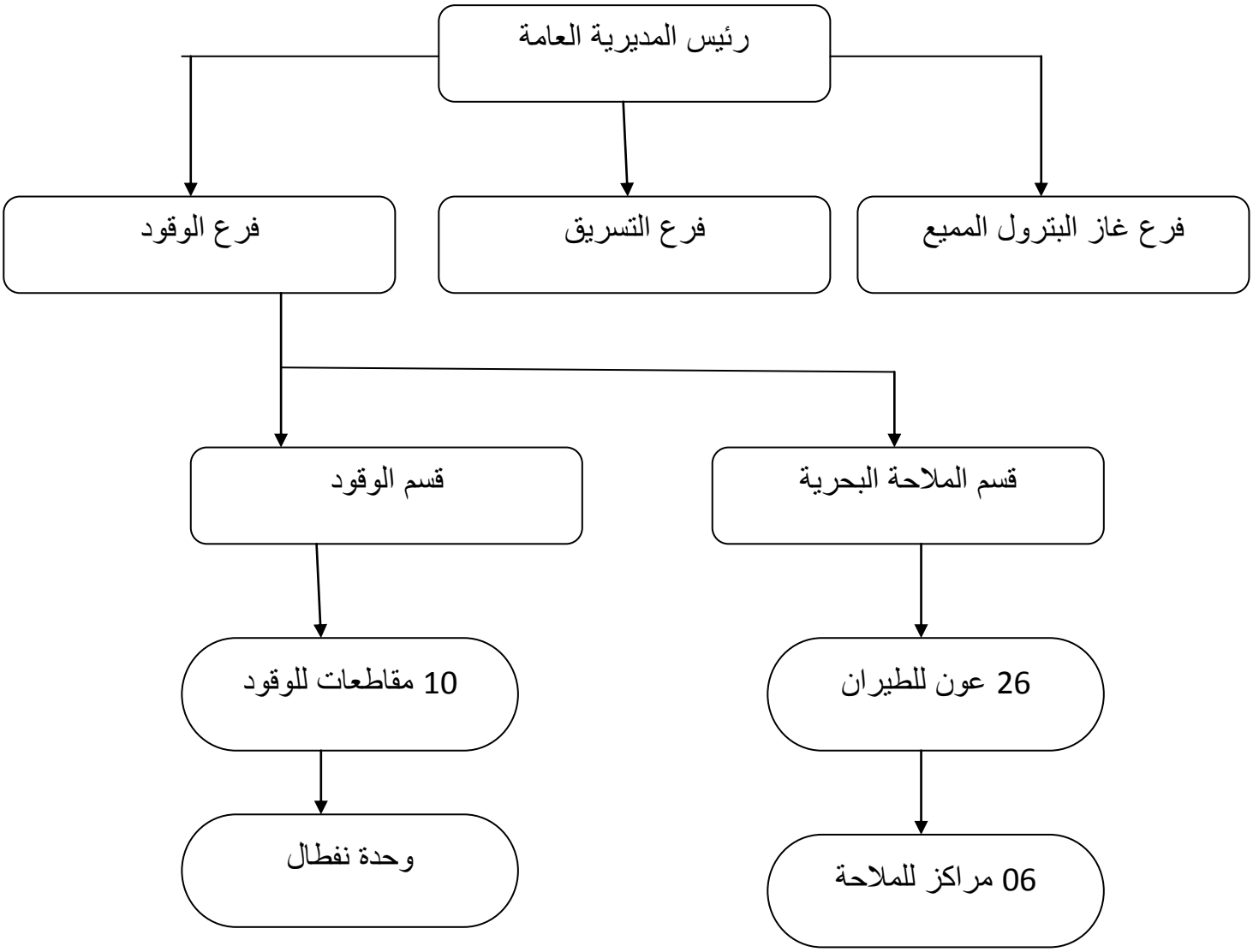
ومهامه تحليل ووضع سياسات واستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع هذه المنتجات

/فرع التجاري: 3

ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

الشكل رقم(03-02) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطالب الثالث :مهام مؤسسة نفطال

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها:

Carburantsالوقود بمختلف انواعه

GPL.غاز البترول المميع

PNEUMATIQUE.الإطارات المطاطية

SOLVANT.المذيبات

PARAFFINE.الشمع

lubrifiants.الزيوت

Produitspéciauxالمواد الخاصة

ولها مهام أخرى تتمثل في:

¬تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته

¬تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني

¬الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية

¬تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني

¬ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها

متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية

¬مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية

تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر

الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة

كما أنها تسعى إلى:

الاستمرار في مهمة توزيع المواد البترولية

تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة

تطوير وإعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة بالتخزين

جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة وامن الصناعي

تطوير وإعادة تأهيل محطات الوقود

PIPE.الرفع من قدرة النقل عبر الأنابيب

تجديد وسائل النقل البرية ومعدات الصيانة

والبنزين بدون رصاصGPL ترويج للمنتجات الخاصة بها والمتمثلة في:

المطلب الأول.:إمكانيات مؤسسة نفطال

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نفطال جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

وتزخر بعدة إمكانيات وهياكل أهمها:

47مركز تخزين الوقود

GPL.مركز تخربن 42

GPL vrac09.مراكز تخزين

GPL .لمنتجات RELAISE47 مستودع كوسيط

30مركز لتخزين الوقود

06مراكز لتخزين وقود البواخر

BITUMES15 .[1]وحدة لتكوين الزفت

24مركز لتخزين الزيوت والعجلات

[1]www.naftal.dz اطلع عليه بتاريخ 2022/03/24

44 CENTRE EMPLISSEURESمركز تعمير

3300شاحنات توزيع الوقود يكل انواعه

شبكة لنقل الوقود عبر القنوات يطول 700 كم

674محطة خدمات ذات التسيير المباشر

المطلب الثاني: منتوجات وخدمات مؤسسة نفطال

وقود غاز بترول

هناك العديد من المنتجات تسوقها نفطال وتتمثل هذه المنتجات فيما يلي[1]:

1وقود السيارات :تسوق نفطال05 أنواع من الوقود وتتمثل في:

Essence normaleبنزين عادي

- Essence superبنزين ممتاز

- Essence super sans plombبنزين بدون رصاص

Gas-oilديازال مازوت

[1]www.naftal.dz 2022/03/ 28 اطلع عليه بتاريخ

- (GPLc) Gaz de pétroleliquéfié carburantالمميع

وهناك نوعان هما GPL :غاز البترول المميع

غاز البوتان

غاز البروبان

كما ان تعبة تهما تتم في :

B13.قارورة 13كغ

B6.قارورة 06

B3.قارورة 03كغ

:هناك عدة أنواع من زيوت التشحيم التي تسويقها نفطال وتشمل ما يلي **Lubrifiantsالزيوت التشحيم**

Les huiles pour moteurs à essenceالزيوت الخاصة بم حركات البنزين-

Les huiles pour moteurs dieselالزيوت الخاصة بمحركات ديازال

Les huiles pour transmission automobileالزيوت الخاصة بنقل الحركة

Les huiles spécialité automobileالزيوت الخاصة السيارات

تسوق نفطال عدة أنواع من العجلات حسب مختلف أصناف العربات وهي[1] **Pneumatiques** :**العجلات**

عجلات السيارات السياحية

عجلات الشاحنات

عجلات عربات الوزن الثقيل

عجلات الآلات الصناعية

عجلات عربات الزراعة

عجلات عربات الهندسة المدنية

المطلب الثالث :محطات الخدمات

[1] www.naftal.dz 2022/03/ 30 اطلع عليه بتاريخ

تمتلك نفطال شبكة كبيرة من محطات الخدمات بمختلف أنواعها محطات خدمات ذات التسيير المباشر، محطات خدمات ذات التسيير الحر، نقاط بيع معتمدة، البائعون العاديون تبلغ حوالي 2076 محطة منتشرة عبر كامل التراب الوطني، والتي بدورها توفر المنتجات البترولية والخدمات الذات صلة بها.

كما شرعة نفطال في انجاز 42محطة خدمات عل مستوى طرق السريع شرق-غرب، حيث وضعت 5 محطات خدمات متنقلة في الخدمة سنة 2010

بالإضافة الى هذه المنتجات تسوق نفطال مجموعة أخرى من المنتجات وتتمثل في

Aviationوقود و زيوت الطائرات

Marineوقود و زيوت البواخر

Bitumesالزفت المعدني

[1]مثل: البنزين الخاص، المذيبات، الشموع...الخProduitsSpéciauxمنتجات خاصة

GPLc :سياسة توزيع منتوج

المنتوجات البترولية من المنتجات التي تعرف طلب متزايد عليها من طرف المستهلكين، وبالتالي يعتبر التوزيع من اهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نفطال التي أصبحت ملزمة بوضع استراتيجية توزيع مناسبة وفعالة من خلال قنوات توزيع مدروسة جيدا لضمان وصول منتجاتها الى مكانها في الوقت المناسب، فاختيار قنوات التوزيع من القرارات المهمة في نفطال لان أي خلل في التوزيع ينتج عنه خلل في توازن السوق لاعتبار ان المنتوجات البترولية منتوجات استراتيجية التي يجب توفرها بشكل متواصل بدون انقطاع. تعتمد نفطال على عدة وسائل لنقل منتوجاتها وذلك لتوفير التغطية اللازمة لتلبية الاحتياجات الوطنية، ومواجهة التغيرات الطلب على المنتوجات البترولية الذي يعتبر غاز البترول المميع واحد منها وسنعرض في الجدول(03-01): اهم وسائل نقله والإمكانيات اهم وسائل نقله والإمكانيات المتوفرة للمؤسسة الاقتصادية نفطال[2]

[1]www.mem-algeria.orgموقع وزارة الطاقة/ اطلع عليه بتاريخ 02 /2022/04

[2]Source : MelleImene BENSEDIRA, Élaboration d'un mix marketing pour promouvoir la Commercialisation du GPL-Carburant (Sirghaz) enAlgérie, mémoire de fin d'études pour l'obtention

وسيلة النقل	المميزات	الإمكانيات	الصورة
النقل عبر الانابيب	يعتبر من أحسن وسائل النقل فهو اقتصادي وفعال وذو مردودية وأكثر امان وميزته الأساسية توفير المنتوج في الوقت المناسب ويعتبر أحسن وسيلة نقل	شبكة توزيع يقدر طولها ب 700 كم بطاقة 800000طن متري	
النقل عبر السكك الحديدية	هو اقل تكلفة من النقل البري لكنة ينقل كميات اقل من نقل عبر الانابيب	يتم من طرف شركة نقل وهيSTP المنتوجات الطاقوية وهي عبارة عن فرع لشركة نفطال التي تمتلك 297ضهريج قطار بسعة 60متر مكعب و 70 صهريج بسعة 40م م و 441صهريج بسعة 30م م	

D'un magistère, Institut National de Commerce (INC), Alger, P 67, Juin 2009

النقل البري عبر شاحنات ذات صهاريج	يستعمل هذا النوع في حالة نقل كميات قليلة وأيضا للمسافات القصيرة وعادة ما يكون بين مراكز التخزين ونقاط البيع	شاحنات ملك لمؤسسة نفطال او التعامل مع الخواص	
النقل البحري عبر البواخر	يستعمل هذا النوع في حالة فترات الاستهلاك المرتفع اضمان الامداد لكنه مقتصر على الأماكن التي فيها موانئ	ثلاث سفن 03 وهي : 4200 طن متريBRIDES 4700 طن متريDjamila 3200 طن متري.Barouda	

فتبدأ من مراكز تخزين بدونGPLcهناك عدة منافذ تستخدمها نفطال لتوزيع منتجاتها اما قناة توزيع منتوج على المراكز الوسيطة والتي بدورها تمون محطات الخدمات بواسطة شاحنات ذاتGPLc تعبئة ثم توزع هذه المراكز الصهاريج حيث نميز عدة أنواع لمحطات خدمات هي كالتالي:

وهي التي تعود ملكيتها لنفطال وتسير من طرفهاGD gestion directe .محطات خدمات ذات التسيير المباشر

هم وكلاء معتمدون من طرف نفطال بعقد محدد لبيع منتجاتها (PVA) points de vente agrées نقاط بيع معتمدة

هم الخواص الذين يبيعون منتجات نفطال (RO) revendeur ordinaire معيدون عاديون

زبائن وموردوا مؤسسة نفطال:

الاسر: يزيد استهلاك الاسر لمنتوجات المؤسسة الاقتصادية نفطال يوميا لأنواع الوقود الزيوت العجلات الخ التي تباع في محطات الخدمات ونقاط البيع المختلفة نتيجة زيادة الحظيرة الوطنية للسيارات والجدول الموالي يوضح اجمالي الحظيرة الوطنية للسيارات.

لجدول رقم(03-02): الحظيرة الوطنية للسيارات حسب مختلف الفئات ل سنة2018

نوع السيارات	العدد	النسبة المئوية
السيارات السياحية	3268220	63.795%
الشاحنات	387750	7.57%
الشاحنات الصغيرة	1022859	19.96%
الحافلات	80212	1.57 %
جرارات الطريق	72240	1.41%
جرارات فلاحية	141018	2.75%
سيارات خاصة	4196	0.08%
مقطورات	129226	2.52%
دراجات نارية	17950	0.35%

المؤسسات الاقتصادية: تمون نفطال مختلف المؤسسات الاقتصادية بمختلف منتجاتها وأهم هذه المؤسسات هي:

SNTR الشركة الوطنية لنقل البري

مؤسسات النقل الحضري المتواجدة عبر 48 ولاية

SNTF الشركة الوطنية لنقل بسكك الحديدية

الخطوط الجوية الجزائرية

ENTMV المؤسسة الوطنية لنقل البحري لمسافرين

HYPROCالشركة الوطنية لنقل البحري للمحروقات والمواد الكيميائية

الهيئات والإدارات العمومية: وتتمثل في مختلف الوزارات والإدارات العمومية وأهمها وزارة الدفاع الوطني التي تحتاج الى كميات كبيرة من منتجات نفطال لضمان سيرورة عملها

المصفاة	المنتوجات المكررة
الجزائر العاصمة	ESS GPL GAZ OIL KEROSENE NAPHTA, FUEL OIL
ارزيو	ESS, GPL, GAS-OIL, KEROSENE, NAPHTA, BITUME, LUBRIFIANT, FUEL OIL
سكيكدة	ESS, GPL, GAS-OIL, KEROSENE, NAPHTA, FUELS, AROMATIQUE, BITUME
حاسي مسعود	ESS, GAS-OIL, KEROSENE

المبحث الثالث:

المطلب الأول : التعريف بمقاطعة نفطال للوقود لولاية مستغانم

تعد هذه المقاطعة احدى المقاطعات العشر 10 لمؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز الوقود

تتميّز بكونها ذات طابع اقتصادي واجتماعي حيث تغطي احتياجات مواطني ولايات الغرب بمواد.NAFTAL/CBR

الوقود فهي مسؤولة عن نشاط التزويد، التخزين، والتسليم للوقود عبر البر البحر والجو سواء كان وقود عادي ممتاز خالي من الرصاص زيوت الوقود وكذلك مواد التشحيم

هدفها:

انشاء نظام لمراقبة مدخلات ومخرجات المنتجات على مستوى الأقراص المدمجة

الاستخدام الرشيد لوسائل النقل

الحد من عودة المنتج وتوضيح الاجراء الواجب اتباعه في العودة الى رئيس المركز

مجال النشاط:

الهروب من غاز البترول المسال

les bitumes.صياغة الزفت

توزيع الوقود وتخزينه وتسويقه

نقل المنتجات البترولية

ضمان توفر المنتجات في جميع أنحاء الاقليم

المهام والخدمات التجارية لمؤسسة نفطال:

استقبال الطلبات على المنتجات المختلفة من الزبائن

-الفاتورة هي المسؤولة عن تجهيز الوثائق المختلفة

-تلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسات التابعة لها

البنك التونسي للتضامن: يعدّ قسيمة النقل للمؤسسات السابقة

التحكم في مدخلات ومخرجات المنتج

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال مستغانم :

يعتبر الهيكل الوسيلة الأنجح لبسط وتحليل العلاقات والاتصالات داخل الوكالة التجارية لنفطال ويعد الإطار

أين يتم تنفيذ وتطبيق كل من الاستراتيجيات السياسات والبرامج والإجراءات عن طريق تحديد وتحديد مسار السلطة

والمسؤولية

المدير:

هو اعلى منضب في الوكالة يتمتع بصلاحية الامر والاستشارة في كل الحوال كما يسند اليه عدة مهمات يمكن سردها كالتالي:

تمثيل المؤسسة امام السلطة العليا

الامضاء على السندات والأوراق الرسمية

الامر بالعقوبات الازمة في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية

استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة

الأمانة:

او اسم السكرتارية الذي يعني السرية مهمتها تنظيم المواعيد والاستقبالات وتذكير المدير العام بالرسمية وكذا مساعدته في الاتصالات الخاصة الخارجية منها مثل البريد

المصلحة التجارية

تسويق وتوزيع الموارد البترولية من وقود بكل أنواعه ومختلف الزيوت وكذا غاز البوتان وغاز البترول المميع، كما تعمل على السهر على تتابع المواد البترولية مند تسليمها من مركز التوزيع حتى وصولها إلى محطات التوزيع ذات التسيير المباشر ونقاط البيع المعتمدة بصفة يومية، وكذا استقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفطال

قسم الشبكة

يعد هذا القسم تابع للمصلحة التجارية حيث يقوم بتنظيم الشبكة التجارية والمساهمة على توفير وتسويق المواد البترولية في جميع محطات التوزيع

قسم الزبائن

وتعد هي أيضا تابعة للمصلحة التجارية حيث يقوم بالتنسيق مع رئيس المصلحةالتجارية باستقبال طلبات الراغبين بالانضمام إلى قائمة زبائن نفطال بالإضافة إلى التكفل بجميع انشغالاتهم

مصلحة التقنية ولها عدة مهام

مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل وتوفير قطع الغيار

تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة

تتكلف بصيانة العتاد

صيانة التجهيزات النابعة لمختلف المحطات التابعة للوكالة وحتى الأجهزة المتواجدة عند الزبائن

تسيير حظيرة السيارات التابعة للمؤسسة

قسم العتاد

تابع لمصلحة التقنية يعمل على توفير وشراء قطع الغيار وصيانة الآلات المتواجدة في مختلف محطات توزيع ذات PVA ونقاط البيع المعتمدة.GDتسيير مباشر

قسم التخزين

تابع لمصلحة التقنية يقوم بتخزين مختلف قطاع الغيار أو أجهزة الصيانة، كما يعمل بالتنسيق مع مصلحة العتاد على توفير وشراء كل متطلبات المصلحة

مصلحة المالية والمحاسبة

- يعمل على تسجيل العمليات المحاسبية كالتباين ما بين المحطات ومتابعة المردودية
- معالجة الاستثمارات على المستوى المادي
- تهتم بكل ما يمس الجباية
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من اجل تسديد جميع الأعباء والنفقات
- إعادة الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة
- تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا
- تحضير مي ا زنية المؤسسة مند بدايتها حتى نهايتها

حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية

قسم المالية العامة

تابع لمصلحة المالية يعمل على القيام بإعداد ميزانية التسيير والتجهيز العامة ومشاريع الموازنة التقديرية وكذا إعداد التقارير الدورية عن الميزانية ورفعها إلى المدير لاتخاذ القرارات المناسبة

قسم المالية التحليلية

تابع لمصلحة المالية مهمته الرئيسية تتمثل في تسيير كل الأمور المالية والمحاسبية للمؤسسة ومتابعة السيولة النقدية في نهاية كل فترة مالية بالإضافة إلى تدقيق المستندات المالية

مصلحة الأمن الصناعي

يسهر عمال مصلحة الأمن الصناعي على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الأخطاء المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب الوكالة بسوء ولذلك فان عمل هذه الفرق يدور حول محوري أساسين هما:

الوقاية: وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمل، ومراقبة سلامة التجهيزات ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة

التدخل: ويمكن في حالة انعدم الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال

مصلحة المستخدمين والوسائل العامة

- متابعة الحياة المهنية للعمال مند أول ارتباط بالمؤسسة إلى أن يغادرها؛
- استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة وتصنيفها حسب الكفاءة؛
- تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد؛

القيام بتسجيل جميع تحركات المستخدمين (قرارات التثبيت، الترقيات، التكفل، الشطب،الإجازات والعقوبات والتأهيل والترقية)

قسم المستخدمين

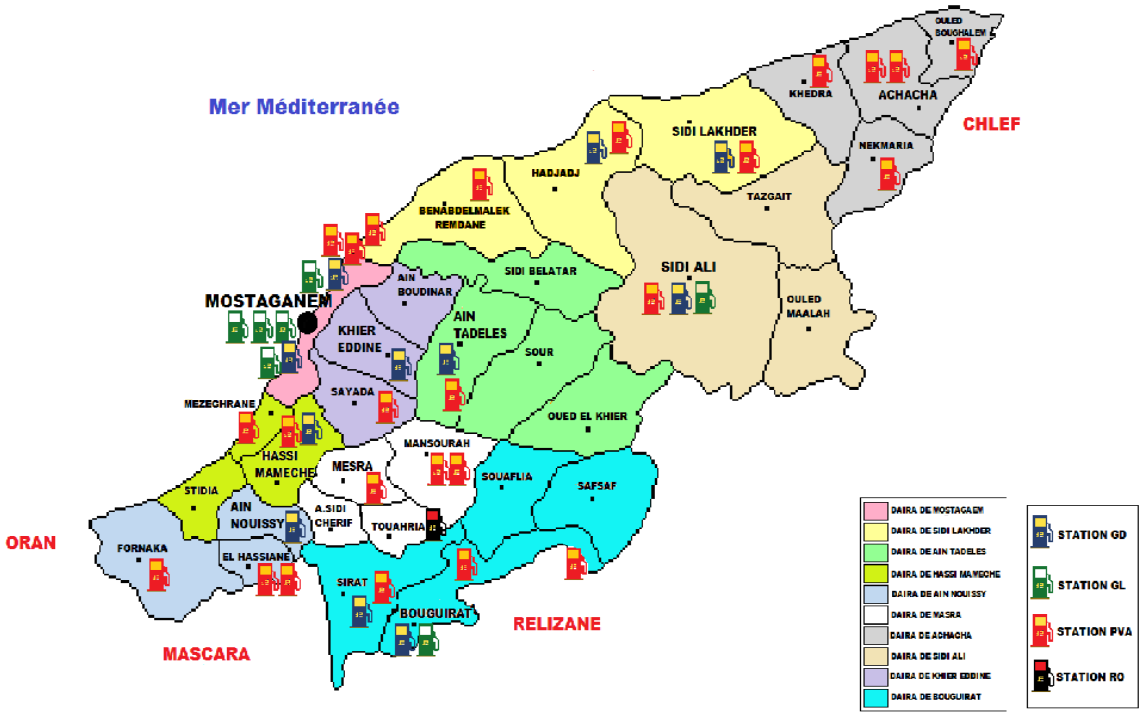
من أهم المصالح في المديرية، تتمثل مهمته الرئيسية لهذا القسم في القيام بالتسيير اليومي لشؤون المستخدمين، ومتابعة مسارهم المهني من تاريخ التوظيف إلى التقاعد

قسم الوسائل العامة

مهمته الأساسية القيام بعمليات التموين واقتناء كل المتطلبات الضرورية بالتنسيق مع مختلف المصالح كما يعمل على تسيير المخازن (تخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف

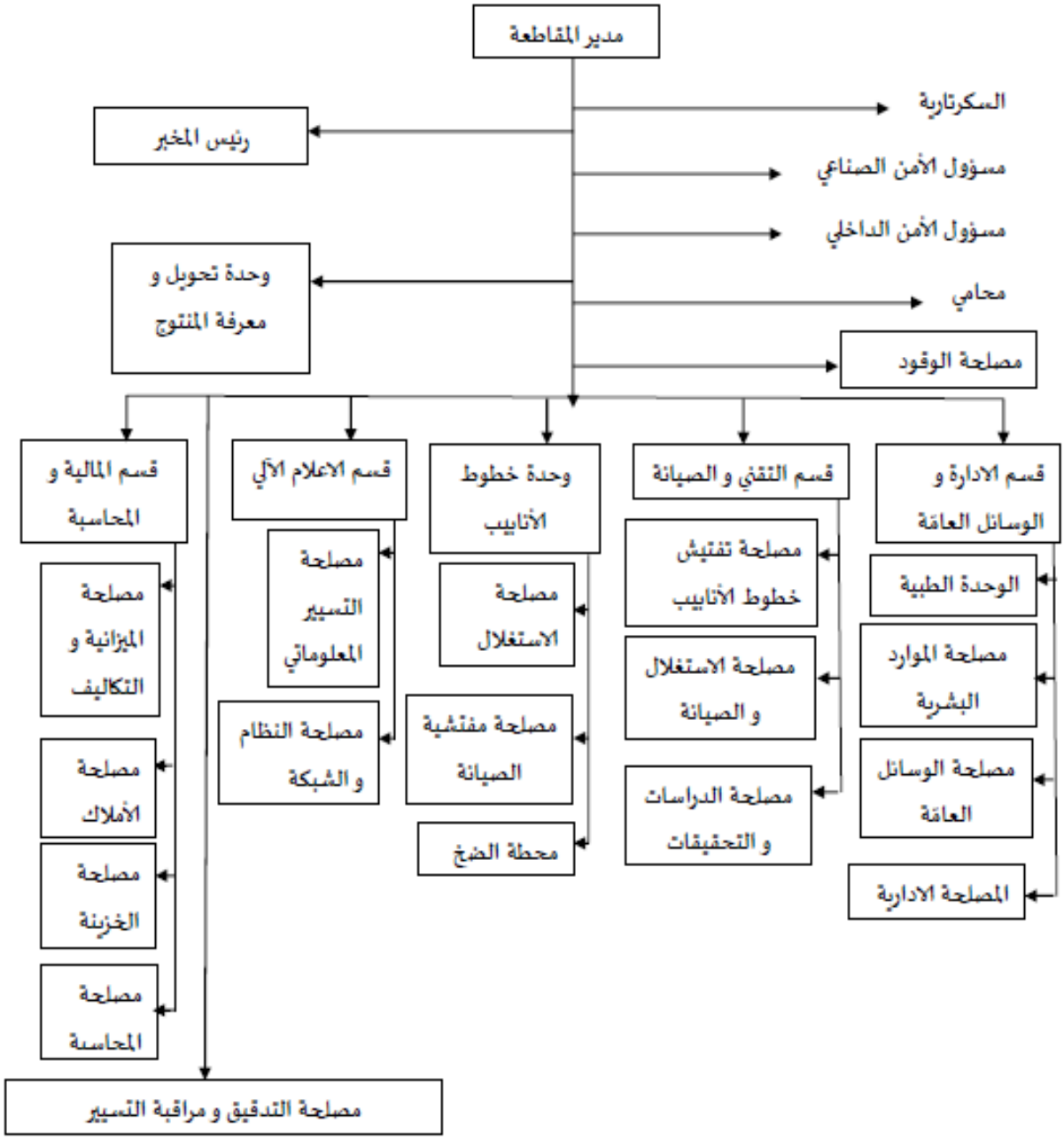
شبكة توزيع محطات البنزين في الغرب الجزائري:

الشكل(03-03) : يوضح بالتفصيل محطات البنزين الموزعة على مستوى الولاية



La source : Zergoug Fathi, rapport de stage « découvert » ; école supérieur n d'économie Oran, Algérie 2019.

الشكل رقم (03-04): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال مستغانم



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

لتحليل نتائج الاستبيان سنتطرق إلى مطلبين

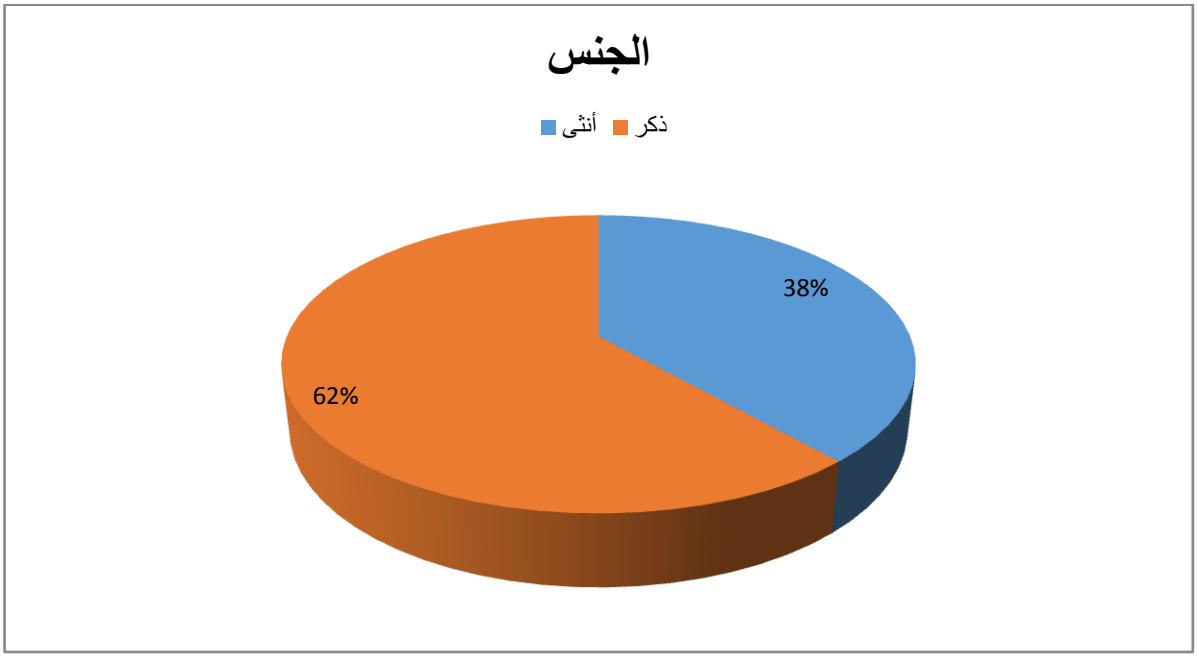
خصائص العينة المدروسة :

1. الجنس :

بعد فرز نتائج العينة و تبويب بياناتها لاحظنا أن عدد العمال الذكور أكثر من عدد الإناث حيث كانت النسبة مقدرة ب 62 بالمائة ذكور و 38 بالمائة إناث في العينة المدروسة .

والشكل الموالي يوضح لنا النتائج :

الشكل رقم(03-05) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

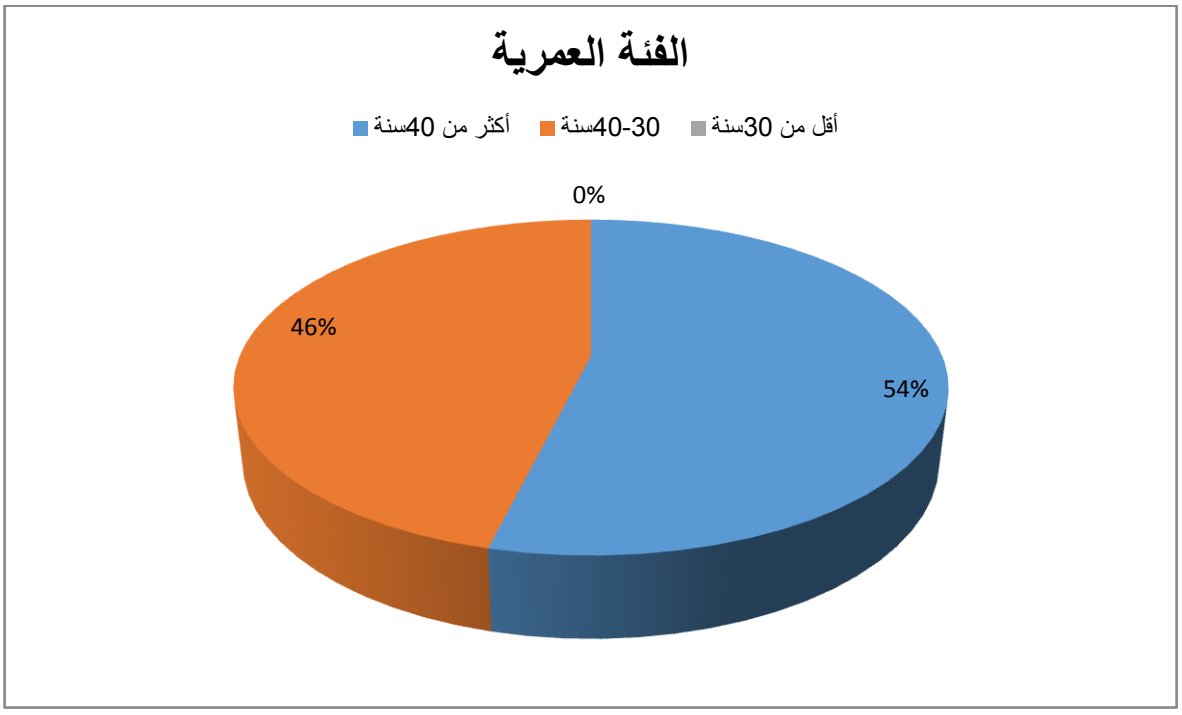


2. الفئة العمرية :

نلاحظ أن عدد كبير من عمال مؤسسة نفطال أعمارهم أكثر من 40 سنة حيث كانت النسبة مقدرة ب 54 بالمائة من المجموع و المتبقون تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة حيث قدرت نسبتهم ب 46 بالمائة .

والنتائج تتوضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم(03-06) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

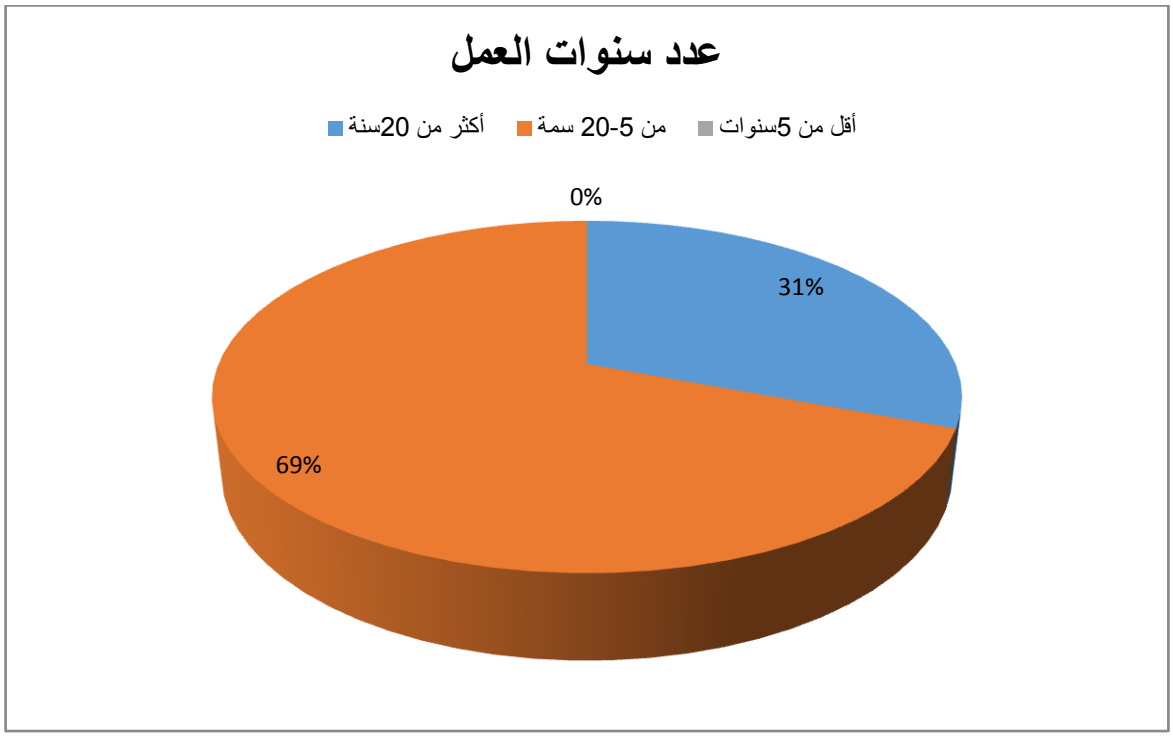


3. سنوات الخبرة :

وجدنا أن أفراد العينة أكثرهم تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 20 سنة و أما الفئة المتبقية والمقدرة بنسبة 31 بالمائة كانت للذين سنوات خبرتهم أكثر من 20سنة أما بالنسبة للذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات فكانت النسبة منعدمة وهذا راجع لأن الشركة لا توظف في الآونة الأخيرة .

والشكل يوضح لنا النتائج التالية :

الشكل رقم (03-07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

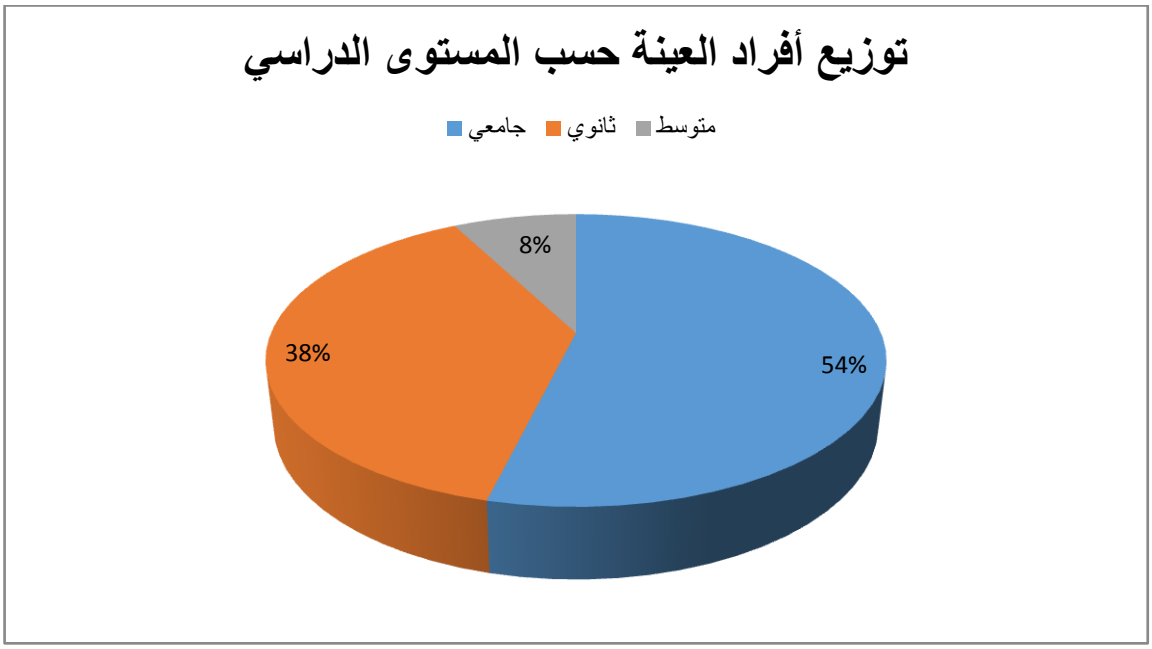


4. المستوى الدراسي :

لاحظنا من خلال الدراسة 8 بالمائة لهم مستوى متوسط و 38 بالمائة لهم مستوى ثانوي أما الجامعيين وحاملي شهادات عليا فهم فوق 54 بالمائة من المجموع العام للعمال وهذا راجع لكون الشركة تختار النخبة من بين المترشحين لنيل الوظائف لديها .

والشكل يوضح لنا النتائج :

الشكل رقم(03-08) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

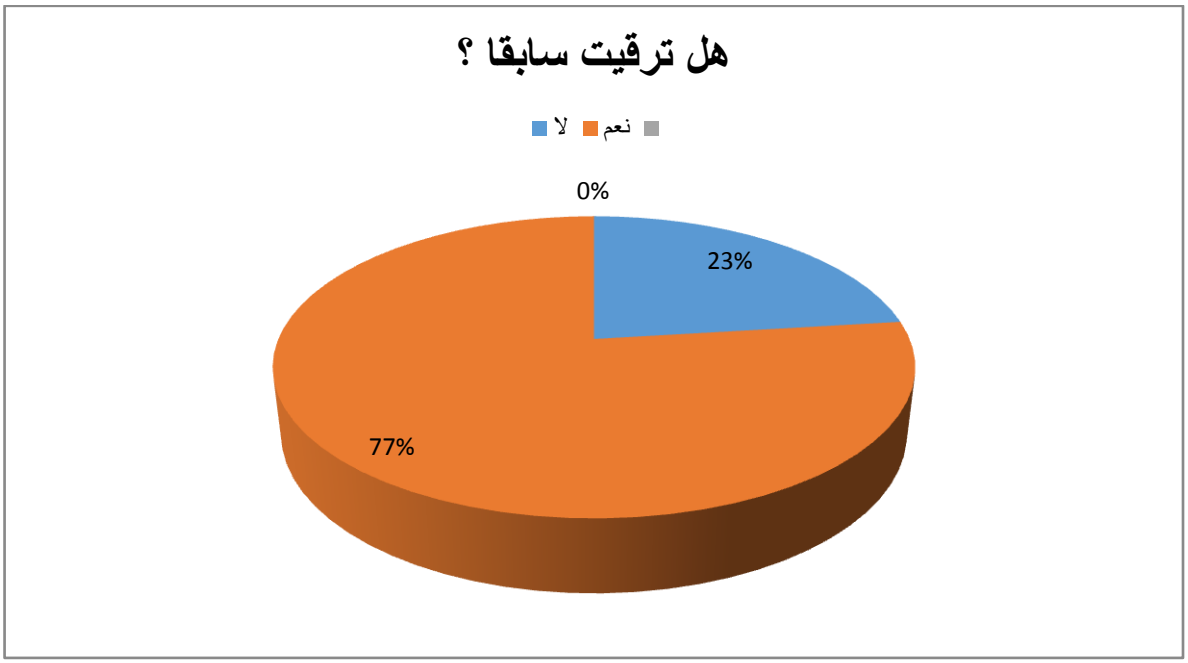


المطلب الثاني : تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان

1) **الترقية في العمل :**

حسب تصريحات أفراد العينة فإن 77 بالمائة منهم تحصلوا على ترقية وأما البقية بنسبة 23 بالمائة لم يتحصلوا على ترقيات و النتائج موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم (03-09): الترقية في العمل

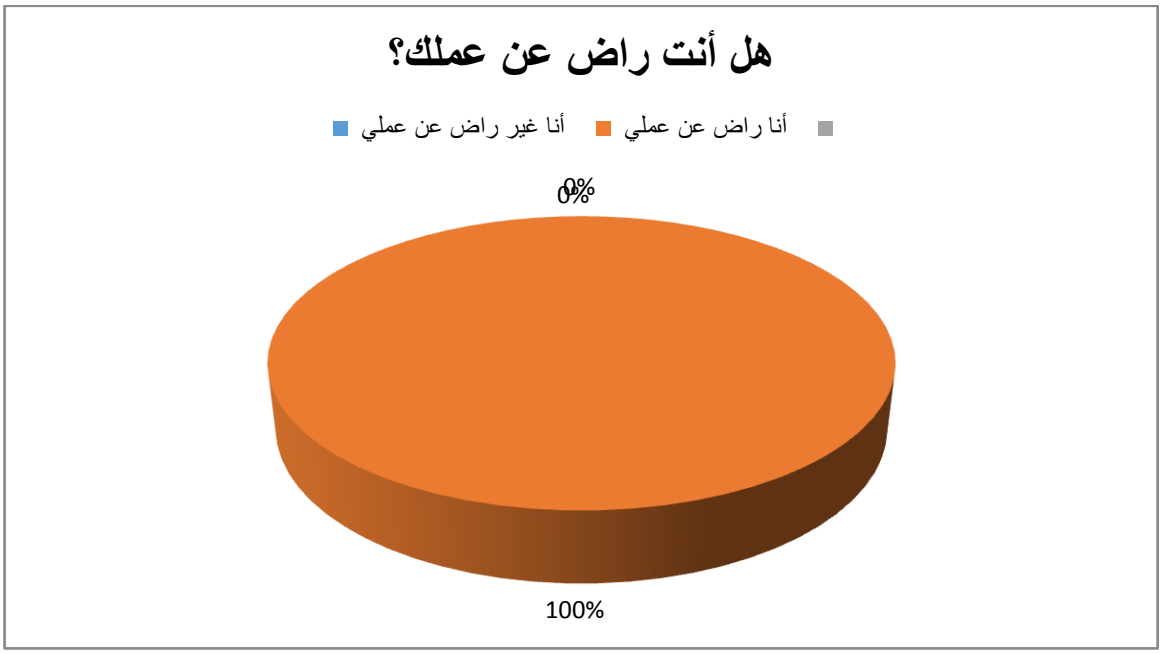


2) **الرضا الوظيفي :**

يعتبر العمل الذي يقوم به العامل مرضي عنه بنسبة 100 بالمائة ولا يوجد أي عامل غير راض عن عمله

والشكل الموالي يوضح لنا النتائج :

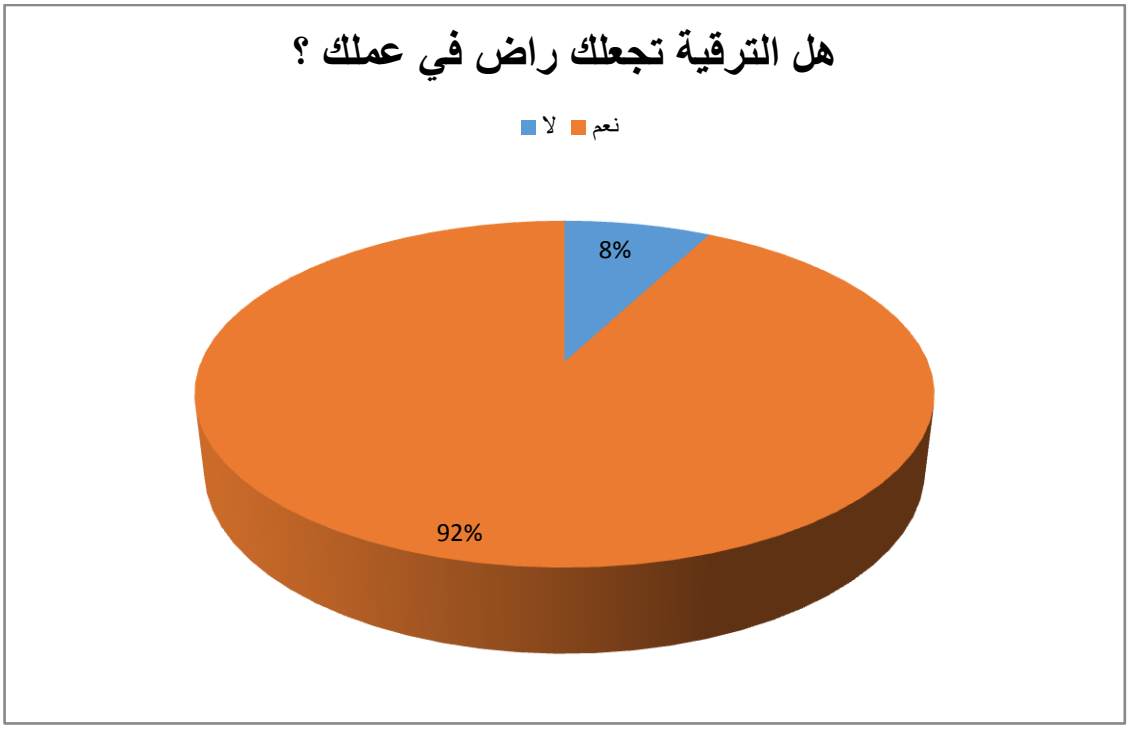
الشكل رقم (03-10): الرضا الوظيفي



3) **الترقية والرضا الوظيفي :**

الترقية تجعل العامل راض في عمله حيث قدرت بنسبة 92 بالمائة في العينة المدروسة والبقية بنسبة 8 بالمائة يرون أن الترقية لا تجعلهم راضون في عملهم والشكل يبين ذلك :

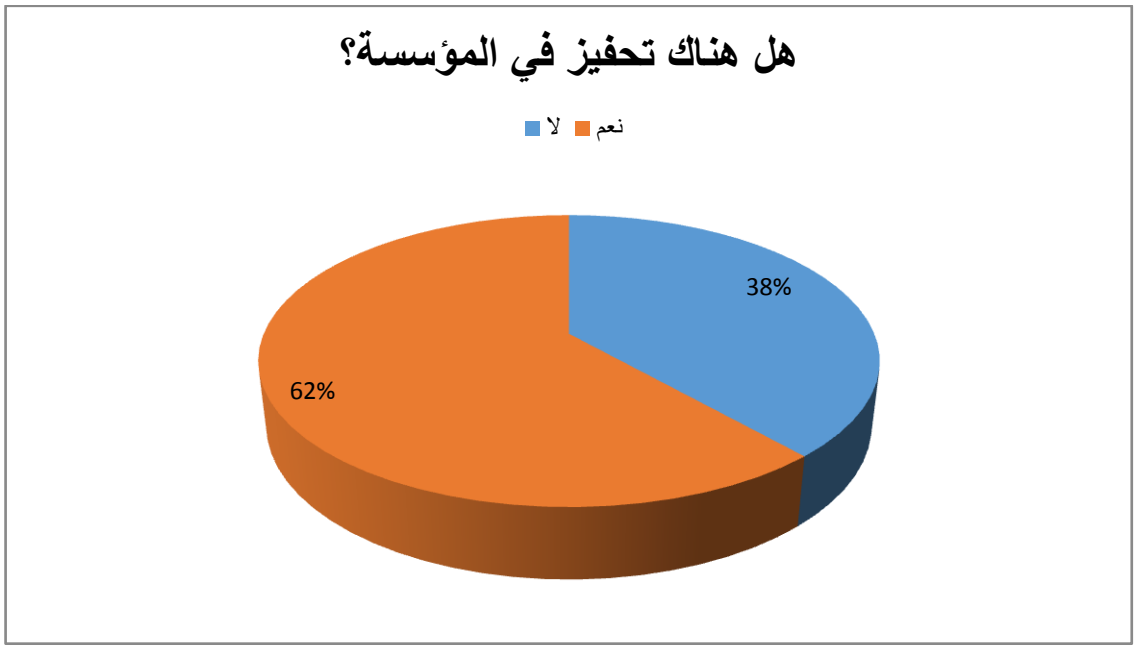
الشكل رقم (03-11): الترقية و الرضا الوظيفي



4) التحفيز في المؤسسة :

التحفيز موجود في المؤسسة بنسبة 62 بالمائة من أفراد العينة المدروسة والبقية بنسبة 38 بالمائة يقولون بأن التحفيز غير موجود في المؤسسة والشكل يبين ذلك :

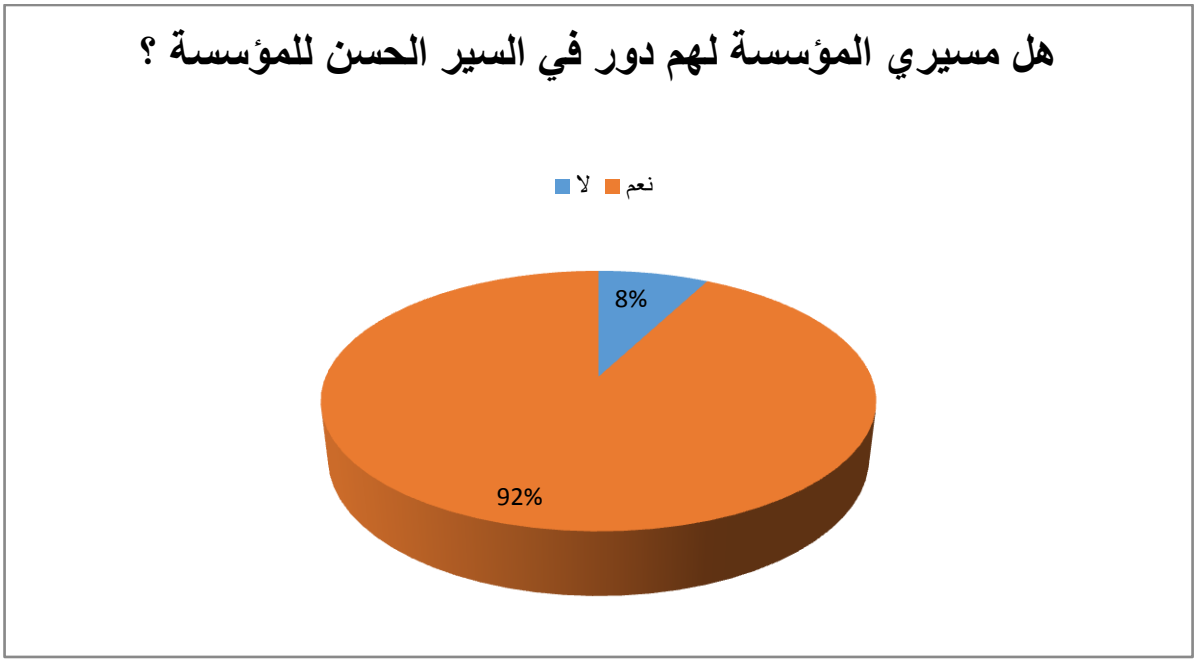
الشكل رقم (03-12): التحفيز في المؤسسة



5) مسيري المؤسسة و دور في السير الحسن للمؤسسة :

لا حظنا أنه 92 بالمائة من أفراد العينة المدروسة يرون أن لمسيري المؤسسة دور في تحسين سير المؤسسة والبقية والذين يقدرون بنسبة 8 بالمائة يرون عكس ذلك والشكل يبين النتائج :

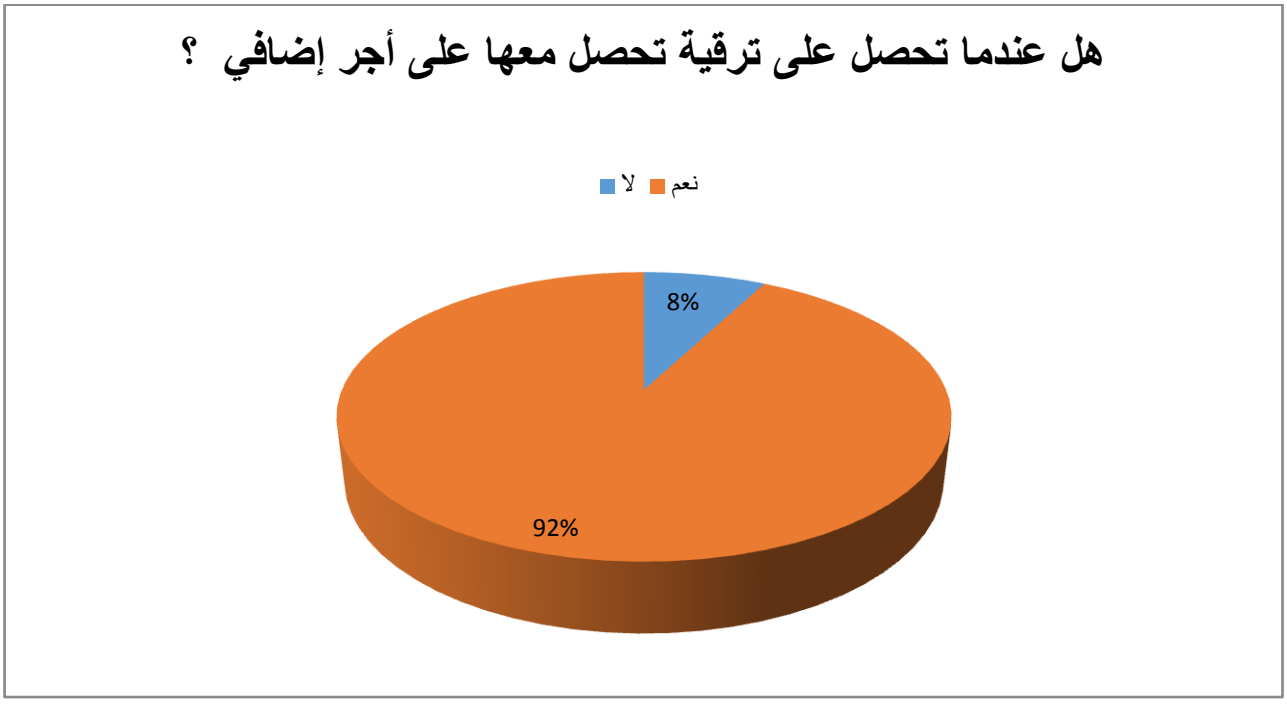
الشكل رقم 03-13): دور مسيري المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة



6) الترقية والأجر الإضافي :

لاحظنا ومن خلال النتائج أن 92 بالمائة من العينة المدروسة يحصلون على أجر إضافي عند ترقيتهم أما البقية المقدرة بنسبة 88 بالمائة يرون عكس ذلك والنتائج موضحة في الشكل الآتي :

الشكل رقم (03-14): الترقية والأجر الإضافي :

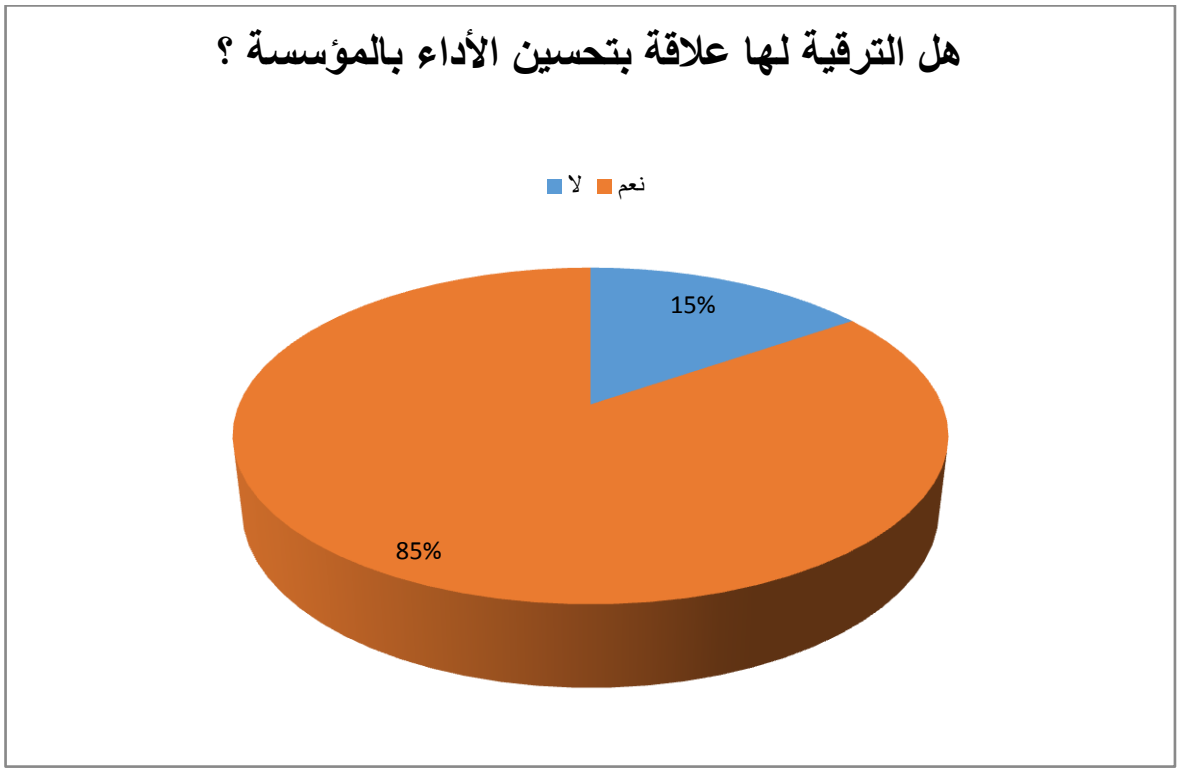


7) الترقية و علاقتها بتحسين الأداء بالمؤسسة :

بما أن هذا السؤال هو موضوع دراستنا فكانت نتائجه جيدة بحيث أن 85 بالمائة من العينة المدروسة أجابوا بنعم أي أن للترقية دور كبير في تحسين الأداء بالمؤسسة و 15 بالمائة يرون عكس هذا و أجابوا بلا

والشكل الآتي يوضح النتائج :

الشكل رقم (03-15): الترقية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسة

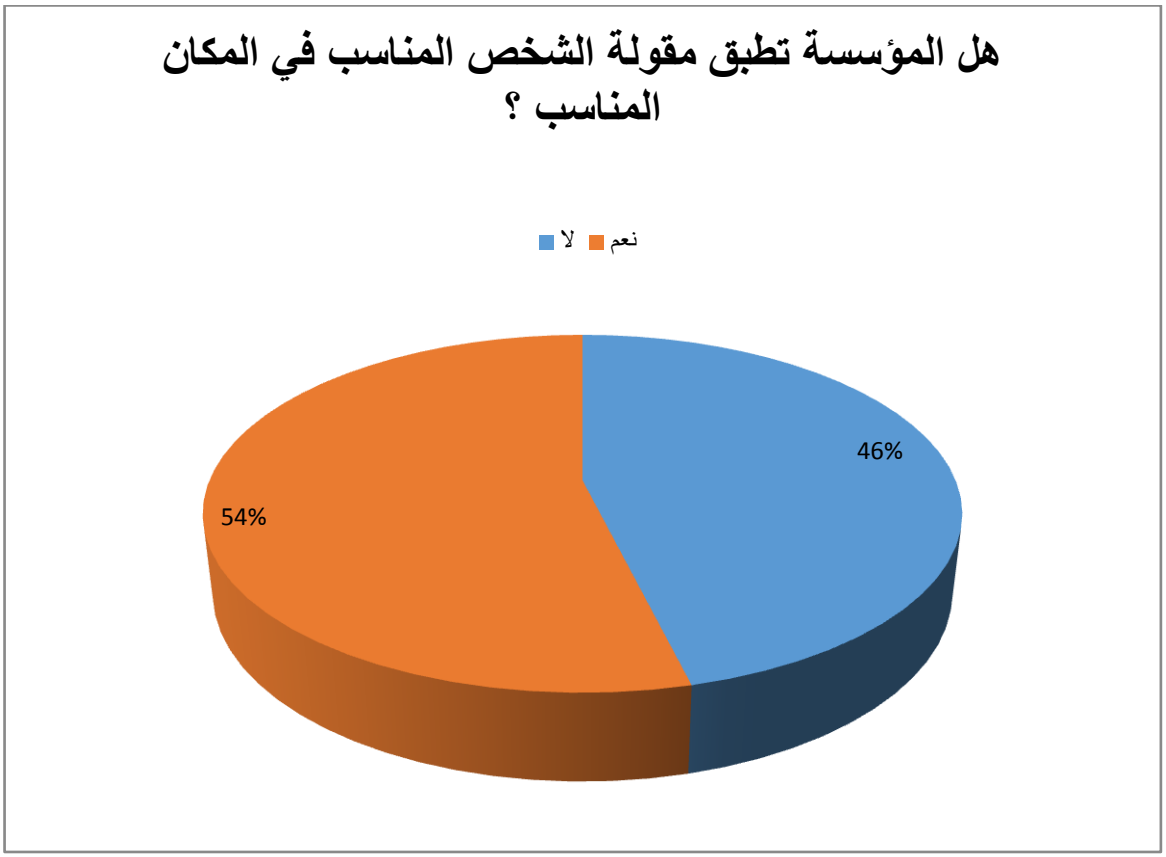


8) هل المؤسسة تطبق مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب ؟

أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب حيث كانت النسبة نقدرة ب 54 بالمائة بالمسبة للأشخاص الذين أجابوا بنعم و أما البقية والتي كانت بنسبة 46 بالمائة أجابو بلا

الشكل يوضح لنا :

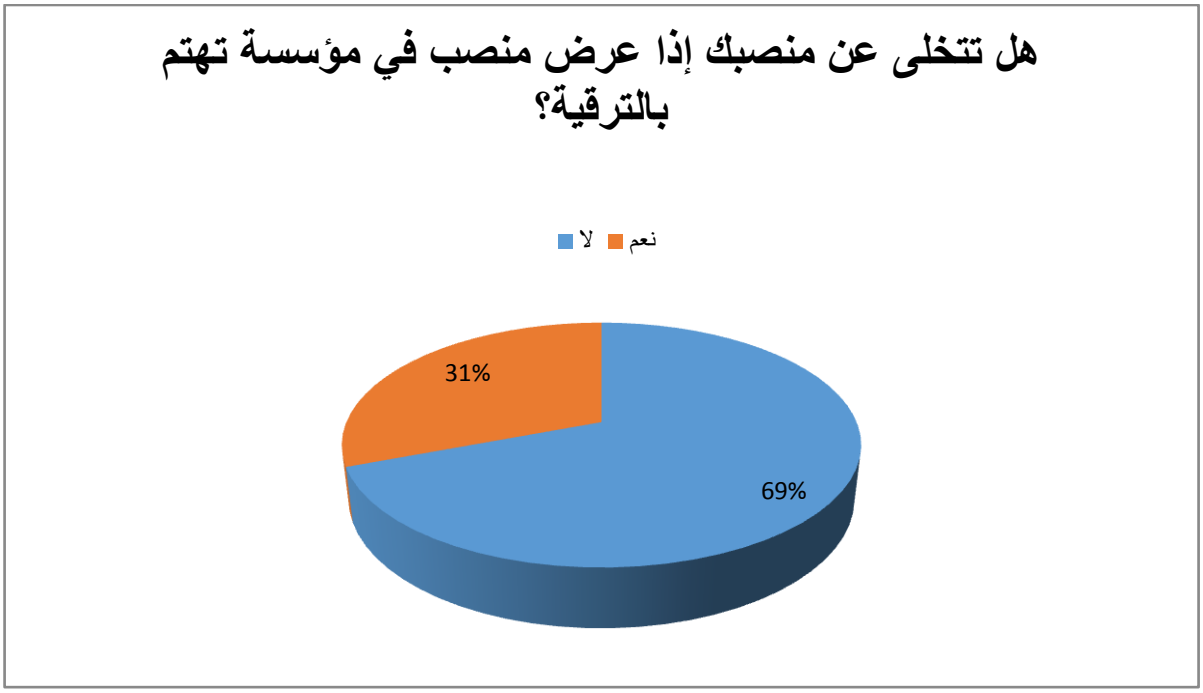
الشكل رقم (03-16): رأي الأفراد حول مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب



9) هل تتخلى عن منصبك إذا عرض منصب في مؤسسة تهتم بالترقية؟

تبين أنه 69 من أفراد العينة لا يتخلون عن منصبهم إذا عرض عليهم منصب في مؤسسة أخرى تهتم بالترقية و 31 بالمائة من العينة المتبقية أجابوا بنعم والنتائج موضحة في الشكل الموالي

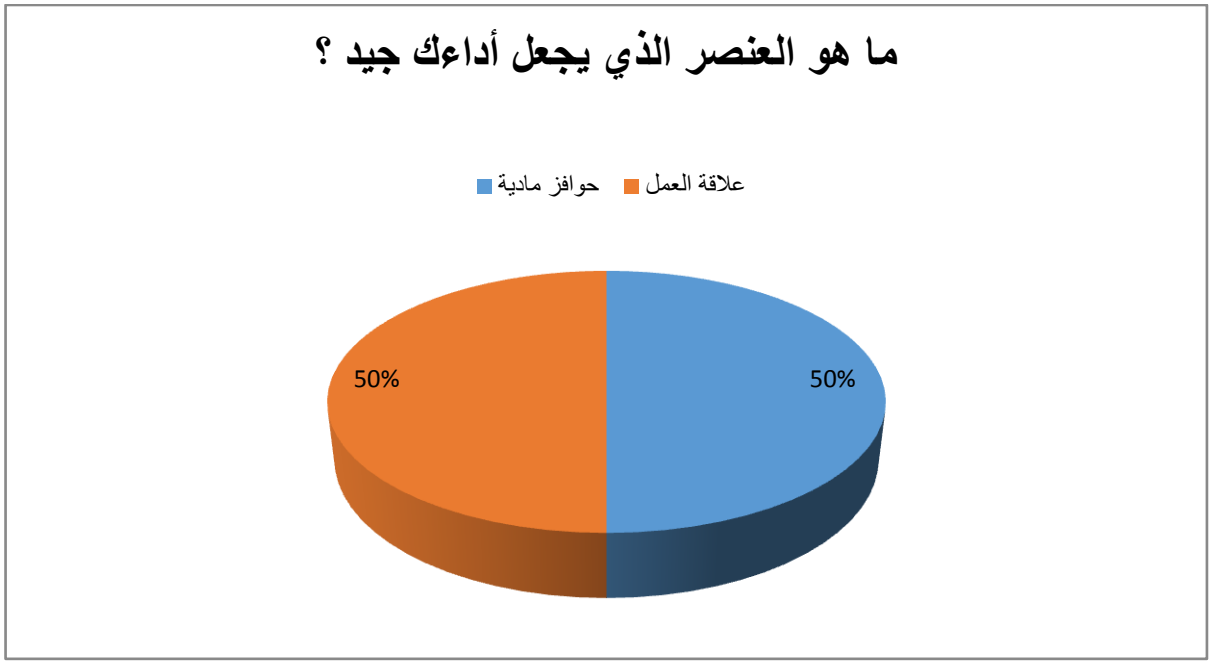
الشكل رقم(03-17) : التخلي عن الوظيفة



10) العنصر الذي يجعل الأداء جيد :

تبين من خلال نتائج تصويت العينة أنه كلا من علاقات العمال و الحوافز المادية تجعل الأداء جيد حسب آرائهم حيث كانت بنسب 50 بالمائة لكل منهما والشكل الموالي يوضح النتائج :

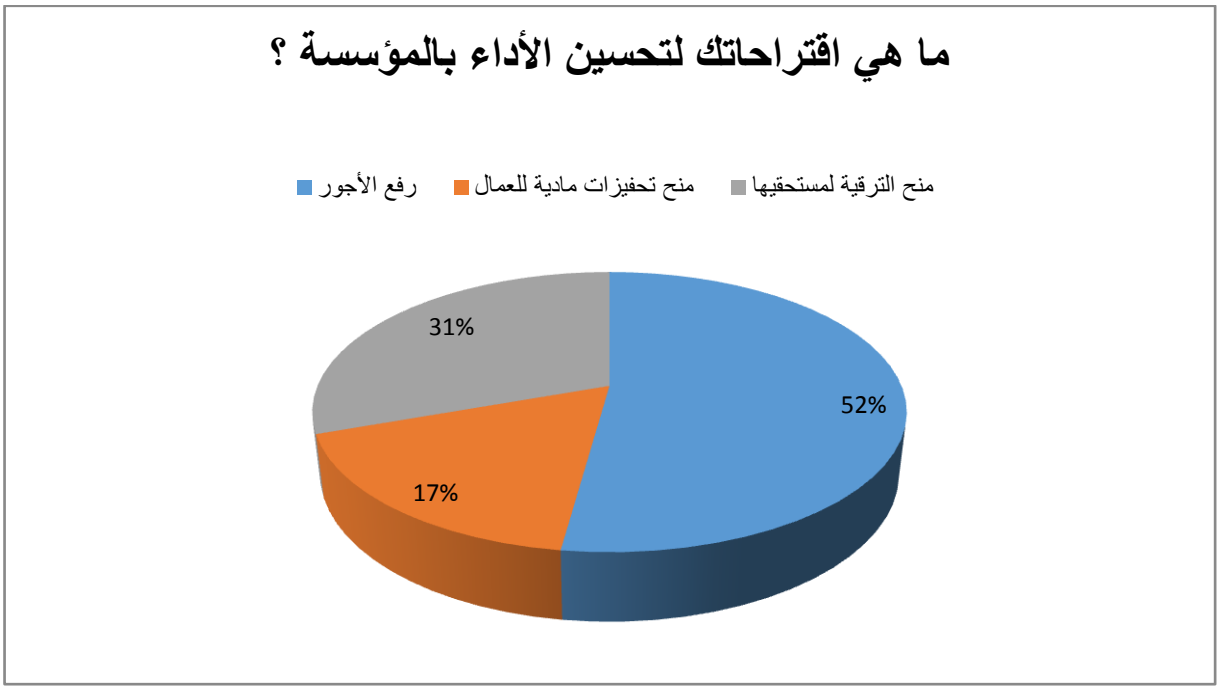
الشكل رقم(03-18) : العنصر الذي يجعل الأداء جيد



11) ما هي اقتراحاتك لتحسين الأداء بالمؤسسة ؟

تبين لنا من خلال إجابات الأفراد أن رفع الأجور هو الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسة حيث قدر ب 52 بالمائة ثم يليه منح الترقية لمستحقيها حيث قدرت ب 31 بالمائة وفي الأخير تأتي منح تحفيزات مادية للعمال و قدرت بنسبة 17 بالمائة والشكل الأخير يوضح لنا :

الشكل رقم(03-19) : اقتراحات لتحسين أداء المؤسسة



خاتمة الفصل :

بعد قيامنا بدراسة حالة مؤسسة نفطال بمستغانم توصلنا إلى أنه يمكن القول بأن عمال هذه الشركة ذو مستوى عالي (جامعي) وهم يتمتعون بكفاءة عالية ولديهم القدرة على تنمية كفاءاتهم , ووجدنا أن أعمارهم تتراوح ما بين 30 و 40 سنة فأكثر أي أنهم شباب ولديهم خبرة أكثر من 5 سنوات فلهذا هم يفضلون الحصول على ترقيات لتحفيزهم وتحسين أدائهم .

ولاحظنا أنهم راضون عن عملهم بحيث اقترحوا رفع أجورهم و منح الترقية لمستحقيها وهذا يعتبر كحافز لهم .

واستخلصنا في هذا الفصل أن شركة نفطال هي إحدى أكبر الشركات الوطنية والتي يعول عليها الاقتصاد الوطني المبني على الريع البترولي بالدرجة الأولى وتساهم في تقليل البطالة كونها ذات عمالة كبيرة . ووجدنا أن الشركة في الأونة الأخيرة أصبحت تهتم بالترقية وهذا ما يحفز العمال لتحسين أدائهم .

خاتمة عامة

الخاتمة العامة للبحث :

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر الترقية في تحفيز و تحسين أداء المؤسسة , بشركة نفطال مستغانم ,والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي , والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف على دور كل من التحفيز والترقية في تحسين أداء العاملين .

تعتبر الحوافز من المواضيع الهامة التي شغلت رأي الباحثين لكونها تؤثر في كل المجالات وخاصة الاقتصادية ,أي وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة دليل على سلوكها للطريق الصحيح والوصول إلى الرقي والازدهار, وبالتالي الاستمرارية و المنافسة , فكل هذا ناتج عن الدور الذي يقدمه العنصر البشري . لأن توفر الموارد البشرية في المؤسسة عنصر هام من وسائل الإنتاج الذي به يتم تسيير الموارد الأخرى بالمؤسسة .

وبناءا على هذا قررنا اختيار حافز الترقية ومحاولة معرفة مدى تأثيره و مساهمته في الأداء ومن أجل تحقيق الرضا الوظيفي .

أن الترقية تجعل العمال يحسون بالعدالة وتساهم في رفع معنويات العمال و تحفيزهم على تحسين أدائهم باستمرار مما يصب في فائدة ومصلحة المؤسسة .

و لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى تأثير الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة وهذا من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثلت في إشكالية البحث وقد خصت نتائج الدراسة المسلطة على عينة من شركة نفطال مقاطعة مستغانم إلى ما يلي :

- شركة نفطال مقاطعة مستغانم تعمل جاهدة على تحقيق العدالة من أجل ترقية عمالها وتطبيق نظم الحوافز.
- وجود علاقة طردية بين الترقية وتحسين الأداء حيث أصبحت شرطا لتحسين الأداء بالمؤسسات .
- محاولة التعرف الدائم والمستمر على حاجيات ورغبات الموظفين وهذا عن طريق فتح مجال الحوار والمشاركة بين الإدارة والعمال .

- التحفيز يعزز روح الانتماء للمؤسسة ويهدف إلى رفع معنويات العمال .
- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة .
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات .
- خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده و مشاركته في اتخاذ القرار.

وفي الأخير نقول أن سياسة الترقية تعتبر الحد الفاصل لمواكبة المؤسسات للمتغيرات الطارئة من خلال تحقيق العدالة بين العمال مما لولد التحفيز وتحسين الأداء لدى العاملين وهذا من خلال تطبيق الترقية كضرورة حتمية لتحقيق مصلحة المؤسسة والعمال على حد سواء . حيث أن الترقية تعتبر نوع من أنواع الحوافز و هي عبارة عن دافع إيجابي لأداء المورد البشري , حيث تعمل على الرفع من نسبته وتحسين أدائه بالمؤسسة .

الاقتراحات :

1. ربط الحوافز بأهداف العاملين والأدارة معا وذلك بإشراك وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به .
2. القيان بالدراسات والأبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز.
3. محاولة استعانة إدارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم لحل مشاكل وتحسين مستواهم .
4. إجراء أبحاث حول نظام الترقية والتحفيز الحديثة المطبقة في الدول المتقدمة .
5. معرفة دور كل من الترقية والتحفيز في التخفيف من ضغوطات العمل .

التوصيات :

1. وضع رؤية مستقبلية واهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها
2. الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال .
3. حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .
4. معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل و المساواة .

5. تحسين الظروف المادية للعمال.

6. يجب أن يكون نظام الحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة ,ذو أهمية بالغة للمؤسسة كيفما كانت طبيعتها.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع :

الكتب:

1. أحمد ماهر,نظم الأجور التعويضية ,الدار الجامعية , مصر,2010.
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر بيروت , 1989 .
3. إهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
5. بشار الوليد , المفاهيم الإدارية الحديثة ,ط2 ,دار الراية للنشر والتوزيع ,عمان ,2014 .
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ,دار الجامعة الإسكندرية .
7. حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،
8. حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة ،2004 .
9. خالد عبد الرحيم الهيثي ,إدارة الموارد البشرية , دار وائل ,عمان ,2005.
10. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ,إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار وائل ,عمان ,2005 .
11. خيره كنانه، مدخل إلى إرادة الأعمال والنظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008.
12. د.التواتي بن التواتي ،المبسط في الفقه المالكي بالأدلة ، كتاب الأحوال الشخصية، المجلد الرابع ،الطبعة الأولى،2009.
13. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ,مصر,الدار الجامعية,2002-2003 .
14. سعاد نايف برنوطي , إدارة الموارد البشرية ,إدارة الأفراد دار وائل ,عمان ,2007 .

15. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية , دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،الأردن , الطبعة 1, 2006

16. سهيلة إدريس، المنهل - قاموس فرنسي عربي-، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003.

17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ,الطبعة 2 ,عمان الأردن

18. السيد سابق ، فقه السنة ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، الطبعة الشرعية السادسة ، 1984.

19. شامي أحمد ، قانون الأسرة الجزائري طبقا لأحدث التعديلات ، دراسة فقهية مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.

20. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجه سابق، ص 602.

21. صقر نبيل ، قانون الأسرة نصا و فقها و تطبيقا ، دار الهدى.

22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

23. صلاح شاوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999.

24. طارق الحاج وفليح حسين ،الاقتصاد الإداري ،ط1 ،دار صفاء ،عمان ،2000،

25. طاهري حسين ، الأوسط في شرح قانون الأسرة الجزائري ، الطبعة الأولى 2009 ، دار الخلدونية .

26. عادل جودة , الحوافز , المنظمة العربية للعلوم الإدارية ,1987.

27. عادل حرحوش صالح، مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 236 237.

28. عايدة خطاب العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

29. عبد الغفار حفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

30. عبد الغفار حنفي مرجع سابق، ص 202.

31. عبد الفتاح تقية ، مباحث في قانون الأسرة الجزائري من خلال مبادئ و أحكام الفقه الإسلامي ، دار ثالة للنشر ، الجزائر 2000 .

32. عثمان التكويري ، شرح قانون الأحوال الشخصية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر ، الأردن 2004.

33. علاء الدين أبي بكر بن مسعود,كتاب بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع, الجزء الثالث , الطبعةالثانية1986 بيروت.

34. علي السلمي ,أدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية , دار غريب ,الطبعة 3, 1985.

35. علي السلمي ,إدارة الموارد البشرية , مكتبة غريب , القاهرة 1985.

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

37. عمر وصفي عقيلي ،إدارة القوى العاملة ،دار زهران ،عمان 1996.

38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

39. كامل بربر,مرجع سابق ,ص112.

40. محمد الحسن التيجاني يوسف ,مرجع سابق ,ص23ص24.

41. محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية ،دار الوفاء ،الإسكندرية ، 2005.

42. محمد فالح صالح,إدارة الموارد البشرية,دار حامد للنشر,عمان ,2004.

43. محمد قاسم ,القريوتي ,مبادئ الإدارة ,النظريات والعمليات والوظائف , ط2,دار وائل ,عمان ,2006 .

44. مصطفى تجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) , دار الشروق للنشر والتوزيع ,عمان , 2005.

45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

46. منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976.

47. مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح ,إدارة الموارد البشرية ,مدخل إستراتيجي .

48. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية , الطبعة 1, دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان ,2000 .

49. نادر أحمد أبو شيخة،إدارة الموارد البشرية ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان, 2000 .

50. يوسف حجيم الطائي و أخرون، إدارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي متكامل', الطبعة 1 ,الوارق للنشر والتوزيع ,2000.

الرسائل العلمية :

1. دوب امينة مساهمة التدقيق الداخلي في اتخاذ القرارات مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية منشورة جامعة 20اوت 1955 سكيكدة الجزائر 2014 .

2. عبد العزيز شنيق , الحوافز والفعالية التنظيمية والمؤسسة المينائية لسكيكدة نموذج رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة سكيكدة ,2008/2007.

3. عدوى أبو بكر ، العلوم الشرعية :جميع الشعب، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع ، البليدة في الخميس 04 رمضان 1429 الموافق ل 2000/09/04 .

4. محمد بن عوض الورداني , أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي , رسالة ماجستير, جامعة قطر ,1999.

5. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ,أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ,دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ,رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الإدارة والاقتصاد ,الأكادمية العربية بالدنمالرك ,2012-2011.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. 131Yves Emery, François Gonin,Op.cit
2. A.M.Firicelli, Sire B. Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996,.
3. Jeorge Terry Stephen Franklin :Lesprinciples de management ,Op Cit , -.
4. L.Cadin, F.Gonin, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999
5. Michel Garvals, Contrale de gestion, editionEconomica,Paris,1994,P14
6. Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Paris, édition Dalloz, 1999
7. Stephen Robbins et autres : comportement organisationnels ,op cit

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد من باديس ـ مستغانم ـ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ,سيدي سيدتي أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ,علما أن هدفنا هو معرفة أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء في شركة نفطال مقاطعة مستغانم , هذا الاستبيان صمم من أجل البحث العلمي ,فلهذا نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية على الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا لنيل شهادة الماستر

شكرا على التفهم مسبقا,وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أسئلة الاستبيان : ضع العلامة (×) على الإجابة التي تراها مناسبة .

المعلومات الشخصية :

1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3 - سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

4 - المستوى الدراسي :

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

واقع أثر 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 أجر إضافي؟ نعم ☐ لا ☐

7 - هل الترقية لها علاقة بتحسين الأداء بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

8 - هل المؤسسة تطبق مقولة الشخص المناسب في المكان المناسب ؟ نعم ☐ لا ☐

9 - هل تتخلى عن منصبك إذا عرض عليك منصب في مؤسسة تهتم بالترقية؟ نعم ☐ لا ☐

10 -ما هو العنصر الذي يجعل أداؤك جيد؟ علاقة العمل ☐ حوافز مادية ☐

11 -ما هي اقتراحاتك لتحسين الأداء في المؤسسة؟

منح الترقية لمستحقيها ☐ منح تحفيزات مادية للعمال ☐ رفع الأجور ☐

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الترقية في تحفيز وتحسين الأداء بالمؤسسة بشركة نفطال–مستغانم-

وذلك بتطرقنا في الجانب النظري إلى كل من التحفيز والترقية وأثرهم على أداء العامل و المؤسسة ومدى تطبيقهم فيها . حيث أن الترقية ترفع من تحفيز العمال على تحسين أدائهم و هذا الأخير يؤدي إلى نجاح المؤسسة . كما لجأنا في الجانب التطبيقي إلى استخدام أداة البحث المتمثلة في الاستبيان, وتوصلنا من خلالها إلى التأكد من صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية الدراسة .

الكلمات المفتاحية:

الترقية , الأداء ,التحفيز , تحسين الأداء , الخبرة

Abstract:

This stady aimed to identify the impact of promotion in motivating and improving performance in the organization at naftal company –mostaganem-

This is by addressing ,in the theoretical aspect ,both motivation and entertainment and their impact on the performance of the worker and the institution and the extent of their application in it. As the promotion increases the motivation of workers to improve their performance ,and the latter leads to the success of the institution .In the partical side ,we resorted to using the research tool represented in the questionnaire ; and we reached through it to validity of the hypotheses put forward to answer the problem of the study .

Key words :

Promotion ,The performance , motivation , improve the performance, experience