

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة.
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية-

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات

إعداد:

محمد ليلي غضبان

إشراف:

د/عيسى مرازقة

لجنة المناقشة:

علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
عيسى مرازقة	أستاذ محاضر	جامعة باتنة	مقررا
إيمان بن زيان	أستاذة محاضرة	جامعة باتنة	عضوا
عبد الناصر موسي	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا

السنة الجامعية: 2009 - 2010 ء

سورة التوبة



أهدي هذا العمل المتواضع
إلى أغلى ما لدي في الوجود الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى جميع الإخوة و الأخوات
و جميع الأصدقاء والزملاء.



﴿كلمة شكر وعرفان﴾

إن أول الشكر هو لله الواحد ذو الفضل العظيم على جميع نعمه.
الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور :عيسى مرازقة
الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل.

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل لجميع العمال والإطارات بمقاطعة الوقود
نفطال باتنة على جميع المساعدات والتسهيلات المقدمة، بالأخص عمال مصلحة
الإدارة ومصلحة الموارد البشرية و التكوين.

الشكر المسبق إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة.

إلى كل من ساهم بمد يد المساعدة و العون، و لو بالكلمة الطيبة من قريب أو من بعيد
في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

و الله الموفق.

الخلاصة

ملخص بالعربية:

لقد أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة مست كافة المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الجزائرية، وحتى تتمكن المؤسسات الوطنية من مواكبة هذه التطورات، يعتمد هذا بدرجة كبيرة على مدى كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، على اعتبار أن العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة.

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

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

انطلاقا من الأهمية للترقية داخل المؤسسة جاء هذا البحث ليشخص مدى مساهمة الترقية كحافز يعمل على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم، و توضيح أسس ومعايير وأهمية هذا الحافز بصفة خاصة و الحوافز الأخرى بصفة عامة و مدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين.

انطلق البحث من هذه التساؤلات، ومر على مراحل كانت الأولى استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة و الأداء و تقييمه، و تلتها المرحلة الثانية و هي الدراسة الميدانية التي تم القيام فيها بمحاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود باتنة، و لتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و استعمال أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان بالمقابلة و الملاحظة بنوعيتها، واختيار عينة البحث عن طريق إتباع أسلوب المعاينة القصدية و العمل مع الأفراد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 137 فرد عامل دائم. وبعد تطبيق أدوات البحث في الميدان تم التوصل بعد عرض النتائج و تحليلها

الملخص.

و تفسيرها إلى حقائق مهمة حول مضمون الإشكالية المطروحة مفادها أن نظام الترقية في المؤسسة الاقتصادية هو حافز إيجابي لتحسين الأداء شريطة عدالة هذا النظام. ويتفق أفراد العينة على أن أداءهم يتأثر و بصفة جوهرية بنظام الحوافز ولكن بشكل سلبي في واقع المؤسسة محل البحث نتيجة عدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه، ويرون أيضا أن نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة باستثناء العلاوات، أما بشأن اعتماد أسلوب الترقية العادلة كحافز فإنه يساهم في تحسين أداء العمال و بشكل كبير، مع توفر الإدراك و الوعي التام لمعظم السياسات المعتمدة في نظام الترقية مما أعطى طابع المصادقية للحكم على تطبيقاته داخل المؤسسة. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها فقد تم تقديم مجموعة اقتراحات يرى أنها تساهم في تحسين الوضع الحالي بالمؤسسة في مجال التحفيز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة كحافز، إضافة إلى نظام التقييم لأداء العاملين.

Résume :

les transformations mondiale ont produit de nouvelles orientations qui ont touché toutes les entreprises économiques , y compris les entreprises algériennes, et pour que les entreprises nationales puissent suivre le rythme de ces développements et aller de l'avant, cela dépend en grande partie de l'efficacité et l'efficience des ressources humaines vu que l'élément humain est la véritable ressource de toute entreprise.

Les différentes sortes de motivations des travailleurs sont une priorité des entreprises afin d'inciter ces derniers à réaliser ses objectifs.

Des différentes sortes de motivations des travailleurs, on peut classer la promotion parmi la plus intéressante et la plus recherchée par tous les travailleurs qui aspirent à une augmentation de salaire et à un plus haut niveau moral et social.

Par ailleurs, une bonne nomination et une promotion du personnel dans les postes qui lui conviennent dans l'organigramme de l'entreprise, en fonction de leurs spécificités, leurs qualifications, leurs compétences et leurs ambitions peut les mieux inciter à améliorer leurs performances et atteindre la satisfaction au travail.

C'est en tenant compte de cette importance de la promotion dans le système de motivation que nous avons opté pour ce thème afin de démontrer l'importance de la promotion dans la sensibilisation et l'encouragement des travailleurs pour améliorer leurs performances, et d'éclairer les principes, les critères et l'importance de la motivation en générale et de la promotion en particulier dans sa contribution à élever la force morale des travailleurs.

Partant de ce questionnement, nous avons dans une première partie exposé les concepts théoriques en relation avec le système de motivation en générale et la promotion en particulier, la performance et son évaluation, dans la deuxième partie un travail pratique sur terrain a été entrepris projetant ces conceptions sur la vie réelle de l' Entreprise de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers: NAFTAL District Carburant BATNA.

Pour réaliser ce travail nous avons utilisé la méthode descriptive analytique, les méthodes de recherche consistant en une enquête directe avec le personnel ciblé et

l'observation sous ses deux formes, la sélection de l'échantillon de recherche a été faite en suivant la méthode de l'arpage intentionnelle; l'échantillon est composé de 137 employés permanents.

En appliquant les moyens de la recherche sur le terrain, nous avons conclu, après la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats, conformément à la problématique posée au début de notre recherche, que la promotion est un outil important dans une entreprise économique pour une sensibilisation positive dans le but d'améliorer la performance à condition de l'application équitable de ce système.

Tous les sujets soumis à l'enquête ont les mêmes points de vue que leur rendement et leur performance sont influencés directement par le système de motivation et de sensibilisation, néanmoins dans l'entreprise en question ce système a un effet négatif sur la performance des travailleurs en raison du manque de diversification et de sa conception sans leur participation, ils concluent également que les résultats de l'évaluation du rendement n'est pas pris en considération dans toutes les politiques qui concernent le travailleur sauf pour les primes qui touchent tout le monde sans exception.

Quant à l'application d'une méthode équitable de promotion comme incitation au travail, ceci contribue réellement à l'amélioration de la performance des travailleurs. Et avec un degré en plus lorsque ceci se déroule en présence de conscience et de compréhension des méthodes en vigueur ce qui lui donne une crédibilité en l'application au sein d'une entreprise.

Enfin, et à l'issu des résultats obtenus nous avons présenté des propositions et des remarques que nous souhaitons constructives et pouvant contribuer à l'amélioration de la situation actuelle de nos entreprises dans le domaine des motivations en générale et de la promotion en particulier en plus du système d'évaluation de la performance des travailleurs.

مَقْصِدُكَ مَثَلٌ

عرف العالم تحولات كبيرة في جميع المجالات، خاصة منها المجال الاقتصادي من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و اشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة، إلى نقل التكنولوجيا.... الخ.

كل هذه العوامل أدت بالمؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة.

حيث اعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير المورد البشري الذي يتحكم في بقية الموارد الأخرى، و يركز نجاح أو فشل هذه المؤسسات على مدى تحكمها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لهذا المورد، و الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

ويسعى المسؤولون عن إدارة شؤون الموارد البشرية إلى أن يصل العاملون إلى أقصى كفاءة و أفضل أداء ممكن، و هذا عن طريق توفير العمالة الجيدة و المؤهلة ابتداء من كيفية توظيف العاملين، إعدادهم، و إكسابهم المهارات المختلفة بعد التعيين من أجل رفع القدرة على الأداء، تقييمهم، تحفيزهم و المحافظة عليهم و الاهتمام بشؤونهم، حيث لم يعد الفرد في المؤسسة مجرد جهد يبذل أو آلة دائمة الحركة، لا تتأثر بعوامل و متغيرات محيطية، بل يستحق الاهتمام و الرعاية و فق أسس و تنظيمات إدارية محكمة و تعاملات فنية، من شأنها أن ترفع القدرة على الأداء لدى العاملين، و لكن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، فقد تكون لدى الفرد قدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه، إذ قد وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة لإنجاز الفرد و هي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

حيث تتمثل القدرة على العمل في المعرفة و المهارة والتي تمثل المؤهلات و الخبرات فيمكن معرفتها والاطلاع عليها عندما يتقدم العامل بطلب العمل في المؤسسة، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم، التدريب والخبرة العملية، أما الشق الثاني وهو الرغبة في العمل فإنه من الصعب

معرفة ذلك لأنها شيء داخلي وتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

وإن اهتمام المؤسسات بالجوانب التحفيزية للعاملين من أبرز التحولات الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية للوصول إلى نتائج أفضل، فكان لزاماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى العاملين، فإذا تحقق هذا كان ذلك كفيلاً بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتوقف إلى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء، بناءً على قائمة تبين أنواعها ودرجة أهمية كل حافز، ومن بين هذه الحوافز هي الترقية، حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل ودافع أساسي لتحسين الأداء وبلوغ الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز بصفة عامة والترقية بصفة خاصة والوقوف على أبعادها ومختلف نتائجها وتأثيرها على أداء وسلوك العاملين، باعتبار الترقية إحدى العوامل الهامة والدافعة نحو العمل بفعالية.

إشكالية البحث:

تعتبر الترقية من أكثر المواضيع الحيوية والمعقدة في الوقت نفسه باعتبارها نوعاً من مجموعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة، ولما كانت الترقية وظيفة أساسية و نشاط إداري يمارس في إطار مؤسسة معينة ويوجه بالدرجة الأولى للأفراد العاملين بها، في محاولة للتحكم في سلوكهم وتوجيهه، وذلك من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية المختلفة والمتزايدة باستمرار، بهدف إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل المكلفين بأدائه، وجعلهم مركزين أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة و بلوغ الفعالية التنظيمية.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة لنظام الترقية باعتباره من العوامل الدافعة إلى العمل يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين ؟.

و تندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي مختلف المفاهيم النظرية للحوافز والترقية وعلاقتها بالأداء؟.
- 2- ما هي الحوافز المفضلة لدى العاملين و التي تدفعهم للاهتمام بعملهم وتحسينه؟.
- 3- ما هي الأسس و المعايير التي تقوم عليها الترقية؟.
- 4- هل يتم تطبيق الحوافز في المؤسسة بصورة فعلية أم لا؟.
- 5- هل في المؤسسة محل الدراسة وعي عميق بجدوى الترقية للارتقاء بمستوى أداء العاملين؟.

فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الفرضيات التالية:

- 1- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- 2- نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة.
- 3- اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- 4- إن إدراك الأفراد العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- محاولة استعراض الأطر و المفاهيم النظرية (من خلال ما جاء في الأدبيات) للترقية كحافز ومساهمتها في تحسين الأداء.
- محاولة تسليط الضوء على نوعية الحوافز التي يرغب فيها العامل و التي تزيد من اهتمامه في مجال عمله.
- توضيح أهمية الترقية ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- محاولة الاطلاع على الصعوبات و المشاكل التي تعترض نظام الترقيات داخل المؤسسة وتحول دون تنفيذه بجدية.

- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير أسلوب وطريقة ترقية العاملين لتحسين أدائهم بها.

أهمية البحث:

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

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة مبررات وأسباب يذكر منها ما يلي:

- بحكم الدراسة لمواضيع إدارة الموارد البشرية بصفة عامة خلال العام النظري، تم القيام باختيار موضوع الترقية كنوع من أنواع الحوافز ودراسة كل جوانبه ومدى تأثيره على أداء العامل داخل المؤسسة.
- الرغبة في معرفة حيثيات موضوع الترقية لما له من أهمية بالغة و فوائد تعود على العامل والمؤسسة في نفس الوقت.
- محاولة التعرف على حقيقة واقع و نظرة مؤسساتنا إلى ظاهرة الترقية وتأثيرها على أداء العاملين، بإتباع الدراسة الميدانية حول موضوع الترقية والتي تعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانياً.
- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبة لهذا النوع من البحوث النظرية والميدانية في مجال الترقية.

حدود البحث :

إن البحوث السلوكية ليس لها حد فاصل بشكل قطعي، فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني بالمشكلات الأخرى فالحدود الموضوعية لهذا البحث تقتصر على الترقية كحافز ممنوح للأفراد العاملين داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أدائهم وتشجيعهم على العمل، أما الحدود الزمنية فقد استغرقت هذه الدراسة بشقيها النظري

و التطبيقى سنة كاملة ابتداء من ماي 2009 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع، أما الدراسة الميدانية فكانت حوالي شهرين جانفي و فيفري 2010. أما بشأن الحدود المكانية فقد جرت هذه الدراسة في مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال، مقاطعة الوقود بباتنة.

المنهج المستخدم:

إنّ المنهج الذي تم إتباعه من طرف الطالبة في دراستها لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

أدوات البحث:

أما أدوات البحث فقد استعملت الطالبة استبيان بواسطة الاستمارة بالمقابلة، وأداة الملاحظة بنوعيتها (بالمشاركة وبدون مشاركة).

عينة البحث:

بخصوص عينة البحث فقد تم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة الدراسة من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهو مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود بباتنة، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث و هو الترقية و التدرج في مناصب العمل ومساهمتها كحافز في تحسين أدائهم.

هيكل البحث:

أما من حيث المنهجية فقد جاء البحث في ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، شمل الفصل الأول إعطاء نظرة عامة حول الحوافز، أما الفصل الثاني فكان حول الإطار النظري لأداء العاملين و الترقية، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لموضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين بمؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية نفطال مقاطعة الوقود باتنة.

صعوبات البحث:

- واجهت الطالبة عدّة صعوبات أثناء إعداد البحث الذي تطلب منها فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:
- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل.
 - قلة المراجع والبحوث التي تناولت جانب الترقية خاصة باللغة العربية.
 - عدم تفهم بعض الأفراد لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان مما تطلب مجهود كبير لإقناعهم و شرح أغراض البحث.
 - صعوبة وجود بعض العمال لطبيعة عملهم في غالب الأوقات خارج المؤسسة خاصة فئة سائقي الشاحنات والمكلفين بتوزيع المواد البترولية و توصيلها للعملاء المتعاملين مع المؤسسة.

الفصل الأول :

الخلفية النظرية للحوافز

تمهيد الفصل الأول:

إن من بين الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة ومتباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين، محاولين في ذلك كشف الدور الفعال الذي تلعبه هذه الحوافز باعتبارها من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و لاسيما بالنسبة للفرد العامل، فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل أيا كان مجال عمله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم واستقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء.

والحوافز بصفة عامة تتطلب شروط ومعايير و أسس ومراحل تتبع داخل التنظيم من أجل إنجاحها، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنوانة المبحث الأول بماهية الحوافز، والمبحث الثاني بطبيعة نظام الحوافز والمبحث الثالث بعنوان البرنامج السليم لنظام الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة، حيث يدخل في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية سعياً منها لتسيير العنصر البشري، بهدف ضمان بقائه، وتأمين التزامه بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، وفي هذا المبحث يتم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأهميتها وأهدافها مع إيضاح لمختلف الأنواع، و النظريات المتطرفة للحوافز.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز.

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة رئيسية لفهم الموضوع المراد دراسته، وهي بمثابة مفاتيح الدخول لأي بحث، وعلى هذا سيتم الإشارة لبعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع الحوافز.

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

"فالحاجات عادة تولد نوعاً من التوتر، يدفع الفرد باتجاه إحداث سلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر"².

2- الدافع: motive هو حالة "داخلية تشحن (تولد شحنة)، تنشط أو تحرك و تقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي (دافع)، فالدافع هو هذه القوة الداخلية التي تحرك الطفل الوليد ليبيكي طلباً للطعام و الطالب ليدرس ويحصل على درجة نجاح والموظف ليبذل الجهد لينجز عمل ما"³.

والدافع "شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة"⁴.

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

² - D.Weiss , Les relations de travail, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 1990, p 252.

³ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 344.

⁴ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل، عمان، 2005، ص 255.

كما تعتبر الدوافع "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به"¹.

ومن "الدوافع ما هو فطري وما هو مكتسب، ثم ما هو شعوري و ما هو لا شعوري"².

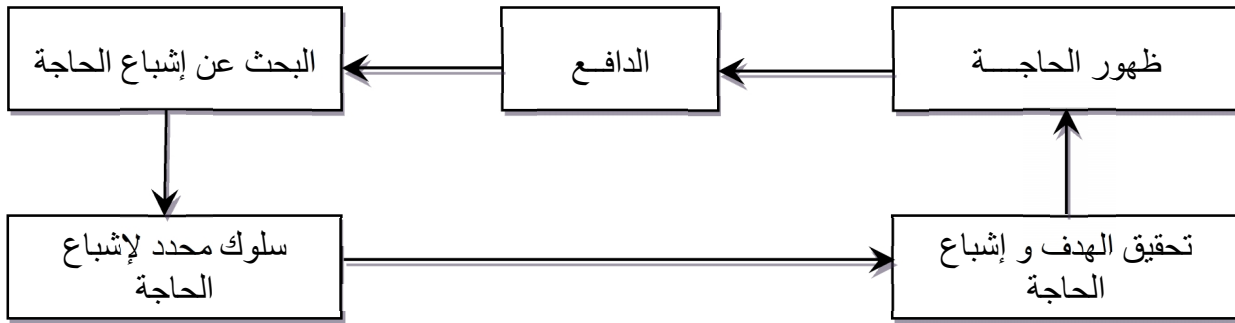
3- السلوك الإنساني: هو "ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام و في أي زمان و مكان"³.

أو أنه " تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشتبع حاجاته و يحقق أهدافه التي يتطلع إليها وفق متطلبات البيئة و الحياة التي يعيش فيها"⁴.

كما يعرف السلوك على أنه "مجموعة التصرفات و التعبيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات و جودة و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله"⁵ ، و"يمثل السلوك مزيجاً من رد فعل المثير والخبرة الذاتية، وتتصل فيه عوامل متعددة جسمية، عقلية، نفسية واجتماعية نتيجة للتفاعل بين الإنسان و البيئة أي كل ما يصدر عن الفرد من استجابات للمنبهات و التغيرات التي تؤثر عليه من الخارج (الحوافز) ومن الداخل (الدوافع)"⁶.

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.

شكل رقم (01): مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك.



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

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 149.

² - عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 182.

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

⁴ - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الرياض، 1993، ص 11.

⁵ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 59.

⁶ - بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 18.

واضح مما تقدم أن ثمة صلة وثيقة بين دوافع الإنسان و إشباع حاجاته، فالدافع يحركه إلى سلوك معين، و يقوم الإنسان بالتعبير عن السلوك بنشاط أو أداء عمل معين، الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته. فالدوافع هي الأسباب والحاجات هي الغايات أو الأهداف التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها¹.

4- الحوافز: هناك العديد من الكتابات التي تناولت موضوع الحوافز وأعطيت بذلك تعاريف مختلفة نورد بعضا من هذه التعاريف كما يلي:

" مشاعر خارجية لدى الفرد تولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة "².

" تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"³. كما عرفت أيضا " بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد و التي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته و يحقق أهدافه"⁴. أهدافه"⁴. أو هي " تلك السياسة أو الخطة التي تشبع الحاجة أو الرغبة لدى الإنسان"⁵.

وتعرف أيضا على أنها " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة"⁶.

كما "ترتبط الحوافز بعدة عوامل منها ما يتعلق برغبة الأفراد في الحصول على مقابل من المنظمة كمكافآت و الترقيات، و بالمقابل ما يمكن أن يقدمه الفرد للمنظمة بعمله أو خبرته أو غير ذلك "⁷.

كما تعتبر الحوافز "المقابل الذي يدفع للعامل نظير أدائه المتميز "¹.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 136.
² - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 113.
³ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 255.
⁴ - طارق عبد الحميد البدر، أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها، ط 2، دار الفكر، الأردن، 2005، ص 135.
⁵ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ج 1، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 288.
⁶ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 230.
⁷ - A.R.Thietart , La dynamique de l'homme au travail (une nouvelle approche par l'analyse de système), les éditions d'organisation, Paris, 1977, P 74.

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

وتتم الإشارة إلى أن هناك فارق واضح و رئيسي بين الدافع و الحافز 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 الاستجابة لها وهو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه، محاولة منه لدفعهم إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.

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

I. أهمية الحوافز.

تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي عدد منها:³

1. تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
3. تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

¹ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 279.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 276.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 230-231.

4. تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية والمصاريف الأخرى.
5. تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل، انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل.
- علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:
1. ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمة على اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم و معارفهم، وبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة، فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دور مهم في صيانة هذه العناصر و الحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
2. غموض مفهوم و مضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم واضح وعام للعملية و العوامل المؤثرة في نجاحها.
3. تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيراً مباشراً على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء و الاستمرار، فزيادة التنظيمات العالمية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود و التحديات.
4. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى

للعمل وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية أو كلاهما أحد الوسائل لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو الدولة التي ينتمون إليها.

5. تأثير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

II. أهداف الحوافز.

لاستخدام نظام الحوافز في المنظمات، المادية منها و المعنوية، الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها منها ما يلي:

1. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.
2. ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها على غيرها.¹

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

¹ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 122.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

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

1- من حيث المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.¹

1-1 الحوافز المادية : وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل، الملبس والمسكن وما شابه ذلك، و يعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركناً هاماً في أي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته، المكافأة والمشاركة في الإنتاج، وضمان استقرار العمل و المزايا الإضافية مثل السكن و النقل المجاني و التغذية و الضمان الصحي و غيرها.

2-1 الحوافز المعنوية (غير المادية): وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية و الاحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العاملين بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم، سياسة الإدارة اتجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية، وسمي هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية وذلك لما لها من تأثير مباشر و غير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين. لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية، و ذلك لكي تمنح العامل شعوراً بأن ما يقدمه هو موضع تقدير ليس مادياً فحسب بل معنوياً كذلك.²

2- من حيث التأثير: وتنقسم إلى حوافز إيجابية و سلبية.

1-2 الحوافز الإيجابية : وعرفت على أنها " المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه"³ ، "ويطلق على الحوافز الإيجابية أحياناً حوافز تخفيض القلق وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 234.

² - داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 41.

³ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000، ص 258.

والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معينا ترغبه الإدارة"¹، وهذه الحوافز يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

2-2 الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين و يمكن أن تكون مادية أو معنوية²، كما عرفت الحوافز السلبية على أنها "حوافز رادعة تجنباً للأخطاء وتكرارها و بالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية وتربوية أكثر منها عدائية وإحباطية وأهم هذه الحوافز: التنبيه الشفهي أو الخطي، الإنذار الشفهي أو الخطي، حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية مؤقتاً، الصرف أو التسريح المؤقت أو النهائي"³.

إلا أن استخدام مثل هذا النوع من أساليب الحفز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات هي:⁴

- ❖ أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.

- ❖ لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.

- ❖ أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه و على زملائه.

- ❖ يجب وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله.

¹ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 484.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 156.

³ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 179.

⁴ - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 121-122.

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

1-3 الحوافز الفردية : و تكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدا¹، و إن نقطة الضعف في الحوافز الفردية أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضهم لإشراف آخرين، الأمر الذي يصعب فيه عزل عامل عن عمل زميله، كما أن هذا النوع من الحوافز قد يتعارض مع حوافز فردية أخرى أكثر أهمية، مثل الرغبة في الراحة، والرغبة في الانسجام مع الآخرين.²

2-3 الحوافز الجماعية : وهي تلك الحوافز التي تكون " موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية"³، ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجماعة، كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الاتجاهات السلبية، بحيث يستقيم الأمر في عملية الإنتاج، كما تشجع أيضا الحوافز الجماعية الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم.⁴ والحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية، إذ أن السلوك الطاعي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد يدعون مسؤولية الإنجاز إذا كان جيدا ويتصلون عن مسؤولية التردي في الإنجاز إذا كان متدنيا، ولذا يتطلب الأمر أن تتوقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.⁵

ويمكن إجمال مختلف أنواع الحوافز في الشكل الآتي:

¹ - السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

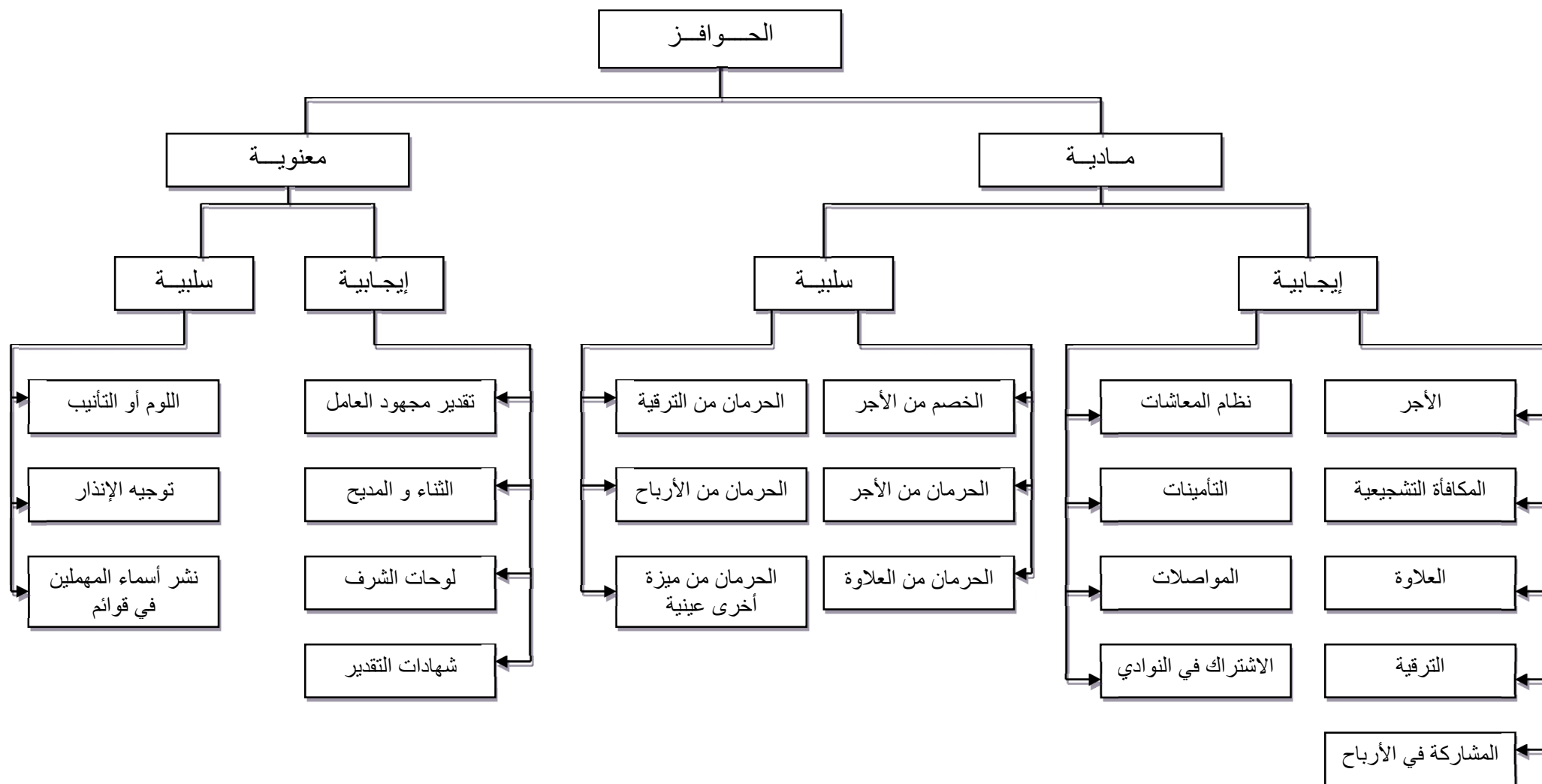
² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 158.

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 157.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 360.

⁵ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 190.

شكل رقم (02): أنواع الحوافز.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 485.

المطلب الرابع: نظريات الحوافز.

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العامل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت كل منها في تفسير المتغيرات والعوامل المساهمة في دفع الأفراد العاملين بالمؤسسة وأهم الأساليب المؤدية إلى تحفيزهم وفيما يلي عرض لهذه النظريات كما يلي:

1- النظرية الكلاسيكية: "F.TAYLOR"

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:¹

⇒ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

⇒ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

إن تايلور كان مهندساً، لم يدرس علم الإدارة و لم يكن لديه حتى خلفية اجتماعية و إنما حاول أن يجتهد ففي الموضوعات ذات العلاقة بتخصصه حقق نجاحاً ملفتاً مثل موضوع الحركة والزمن و علاقتها بزيادة الإنتاجية و تصميم الآلات و لكنه فشل في موضوعات أخرى، مثلاً أهمل العنصر البشري و اعتبره آلة، و وصف الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل إلا

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص 103.

إذا اقتيد إليه، وركز على الحافز المادي و أهمل الحافز المعنوي، كما أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز و الأجور.

وعلى الرغم من هذه السلبيات في فكر تايلور الإداري إلا أن بعضاً من زملائه رأوا فيها أساساً مناسباً للتطوير و لمزيد من البحث.¹

2- نظرية العلاقات الإنسانية: Elton Mayo.

تعتبر الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو Elton Mayo أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام 1927 وعام 1932، المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو Western Electric Company's Hawthorne Works in Chicago بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين.²

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيما كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية.³

حيث أثبتت تجارب "هاوثورن" بطلان وضعف النموذج الاقتصادي الميكانيكي، الذي يفترض أن العامل الفسيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الأداء حيث تبين أن العوامل النفسية لها الأثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم.

إذن من الجوانب الإيجابية للمدرسة تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة في المنظمة، وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساساً على العمل دون الفرد نفسه.⁴

و تؤكد النظرية أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية، و الروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية، وذلك عكس النظرية العلمية التي ترى أن الأجر و المكافآت المادية هي الحافز

¹ - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 49-50.

² - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 41.

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 106.

⁴ - محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 55.

الوحيد للعمل، كما كشفت هذه النظرية بأن الحافز المادي ليس الحافز الوحيد الذي يستجيب له العمال، و وضحت بأن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه.¹

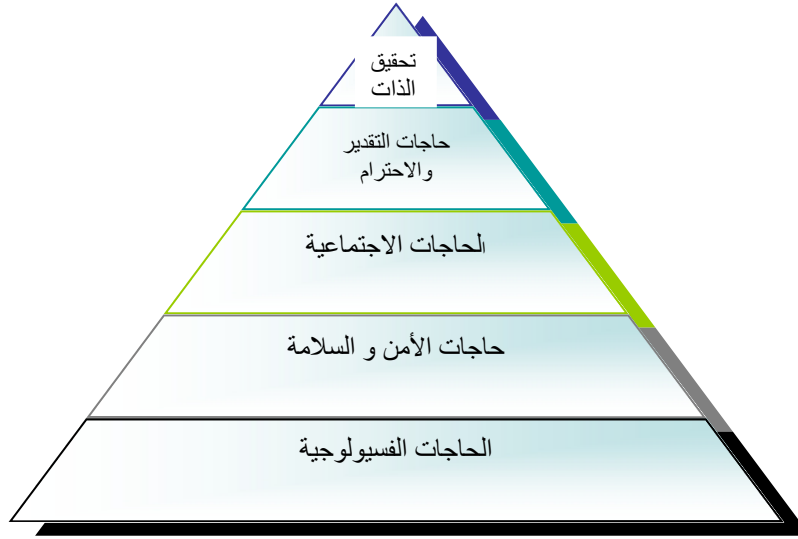
3- **نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:** تعتبر نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وتتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية:²

- 1- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
 - 2- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، و تتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح هذه الحاجات.
 - 3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يصعد سلالماً الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.
 - 4- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.
- ولقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي (MASLOW 1943):

¹ - J.P.Lorriaux , Economie de l'entreprise, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, p 78.

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 256.

شكل رقم (03) : هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص 158.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الحاجات كما يلي:¹

1- **الحاجات الجسمية (الفسيولوجية):** وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء، و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2- **حاجات الأمن والسلامة:** تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية، الصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3- **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته و يعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتشمل حاجات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدة عن الحاجات الأولية.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 237 - 238.

4- حاجات التقدير واحترام الذات: هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة و الاستقلالية والمركز و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

5- حاجات تحقيق الذات: يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهر قادر على الوصول إلى تحقيق الذات بناء على القدرات و الكفاءات لديه، فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديرا ناجحا فإنه يجب أن يعطى مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبوا إليه الفرد، و يأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

وبالرغم مما حظيت به نظرية ماسلو في الحاجات من قبول كبير يعزى و بشكل أساسي إلى منطقية بنيتها و سهولة فهمها، إلا أنها لم تسلم من النقد خاصة و أن ماسلو لم يقدم أي دعم عملي لنظريته،¹ حيث كانت أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو هي افتراضها بأن الدوافع عبر سلم الحاجات هي واحدة للجميع بمعنى أن الحاجات الإنسانية تبدأ بالفسولوجية و تتدرج إلى تحقيق الذات، كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكلما أشبعت حاجة انتقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لا تفسر المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الاجتماعية أو الصداقة.²

لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا.

4- نظرية الحاجات " الثلاثية " لـ Clayton Alderfer :

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

1- حاجات البقاء (Existence): وهذه الحاجات تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان

الصحة الجسمية للفرد وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية و الأمنية عند ماسلو.

¹ - هاني عبد الرحمان صالح الطويل، مرجع سابق، ص 158.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 463.

2- حاجات العلاقات مع الآخرين (Relatedness): وهذه تركز على أهمية علاقات

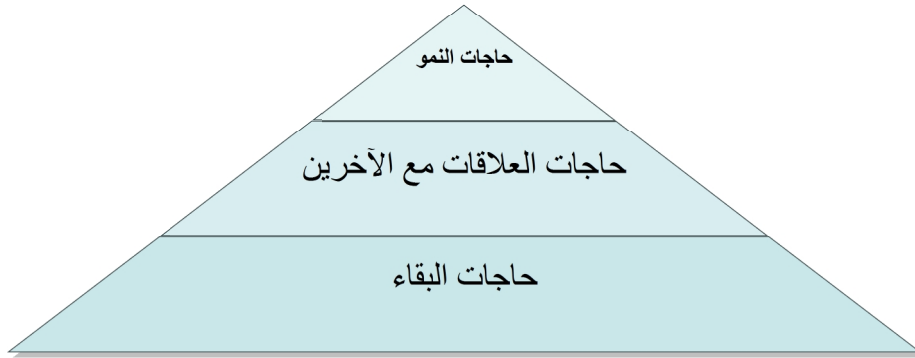
الفرد مع الآخرين و هي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3- حاجات النمو (Growth): وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية و الرغبة في

نمو الشخص و تطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي

حاجات التقدير و الاحترام وحاجات تحقيق الذات.

شكل رقم (04): سلم الحاجات عند ألدرفر.



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 241.

لقد اتفق ألدرفر و ماسلو على وجود سلم للحاجات و أن الفرد يتحرك على هذا السلم

تدرجيا ومن أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد

وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية.¹

أما خلاف ألدرفر و ماسلو فهو على موضوعين :

الموضوع الأول: هو أنه يمكن لعامل الإشباع بالتراجع إذا حصلت حاجة لإشباع في مستوى

أدنى يمكن العودة إليه و إشباعه حتى لو كنا تصاعديا في مستوى أعلى منه، كما يرى ألدرفر.

الموضوع الثاني: فهو اعتبار ألدرفر أن الأفراد يمكنهم إشباع عدة مستويات من الحاجات دفعة

واحدة و هذا يتناقض مع ماسلو الذي يشدد على إشباع مستوى واحد بكامله قبل الانتقال إلى

آخر.²

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 240-241.

² - موسى خليل، مرجع سابق، ص 175.

5- نظرية X، Y لدوغلاس ماك جريجور:

يشير "Douglas McGregor" في كتابه الجانب الإنساني للمؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقاً لمفهوم الطبيعة الإنسانية، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y ويقول McGregor أن:¹

أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية:

- 1- العمل غير مستساغ بالوراثة.
 - 2- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح.
 - 3- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً.
 - 4- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.
 - 5- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.
 - 6- لتحقيق أهداف المنظمة لابد أن تغدق على تحفيز الأفراد العاملين.
- أما أنصار نظرية Y فيقدمون الافتراضات التالية:

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

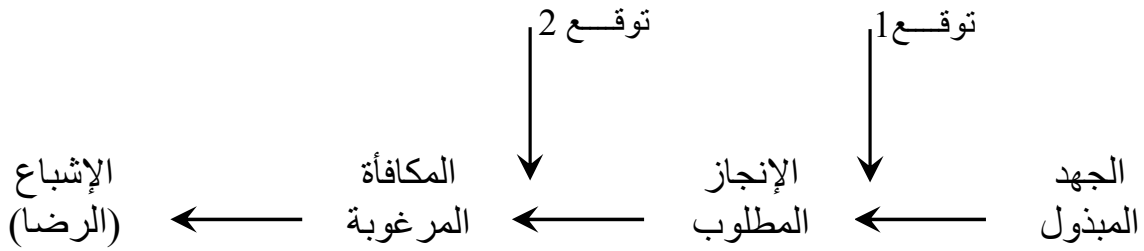
إن الأسلوب الذي تفترضه نظرية X يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين حيث لا يثق المدير إلا بنفسه وهذا يسمى بمبدأ الإدارة بالسيطرة والتحكم وهذا يخالف تماماً افتراضات نظرية Y إذ أن أسلوب الإدارة حسب هذه النظرية يشجع الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ولهذا فإن المدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يروونه مناسباً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

¹ - سهيلة محمد عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص 98-99.

6- نظرية التوقع: Vroom

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

شكل رقم (05): نموذج التوقع لفروم.



المصدر: محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 119.

ويشير الشكل إلى أن هناك نوعان من التوقع هما:

* التوقع الأول :

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

* التوقع الثاني :

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

وأكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء و فعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل و رضاه وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها و بين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقه.¹

¹ - علي عباس، مرجع سابق، ص 175.

كما تسلط الضوء على بعض الجوانب العملية للدافعية و الترغيب على العمل وتساعد على بلوغ مستويات الرضا، وهذه الجوانب هي:¹

- 1- أن توفر المنظمة مكافأة (مادية و معنوية) مناسبة للعاملين فيها باعتبارهم عناصر أساسية ومهمة في العمل، وتضمن لهم ظروف عمل جيدة إلى جانب الأمان و الطمأنينة للوظيفة.
 - 2- يجب أن يكون هناك ترابط و علاقة بين مستويات الأداء وحجم التعويض و المكافأة.
 - 3- على المنظمة أن توضح العلاقات بين الجهد المبذول و مستويات الأداء ونوع التعويض.
 - 4- على المنظمة أن تتحرك بحرية مناسبة للمواءمة بين حجم المكافأة و التعويض وبين العمل المنجز حتى تضمن استمرارية تشجيع و دفع العاملين على العطاء المستمر بهمة و نشاط.
- لقد لقيت هذه النظرية قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ولقد كانت أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه.² و هذا لا يعني أنها لم تتعرض لبعض النقد بسبب أن هناك أفراد لا يستطيعون القيام بالتوقع الصحيح و بالتالي قد يسلكون سلوك ذو عائد سلبي و أن المبادئ التي جاء بها لم تكن نتيجة دراسة علمية أي أنها إذا تم تطبيقها في الواقع يمكن أن تحقق نتائج مختلفة.

7- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ: Frederick Herzberg .

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

المجموعة الأولى: عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية والنقود.

المجموعة الثانية : الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف، و يدخل في مجموع العوامل

¹ - شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2000، ص 100.
² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، 2003، ص 154.

الحافزة ما يأتي: الإنجاز، التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم و التنمية الذاتية، والترقية.¹

يلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل و إنجاز الفرد لذلك العمل، و تحمل مسؤولياته و الاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف و العوامل الخارجية للعمل.

عند مقارنة نظرية هيرزبرغ بنظرية ماسلو فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هيرزبرغ بينما العوامل التي تؤدي إلى الحاجات الرابعة و الخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هيرزبرغ.

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبرغ منها ما يلي:

- عجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ في الاعتبار الفروق بين الأفراد.²
- الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه، بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة الوقائية عند هيرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.
- و بالرغم من كل الانتقادات التي وجهت إليها إلا أن نظرية هيرزبرغ تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني.³

8- نظرية ماكلياند في الحاجات:

ركز David McClelland على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:⁴

1- الحاجة إلى الإنجاز.

2- الحاجة إلى الانتماء.

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 107- 108.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 110.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 240.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2003، ص ص 171-172.

3- الحاجة للسلطة.

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه و كفاءته فيه، و إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية، وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات و المهام المتحدية، فهو أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين و السيطرة عليهم.

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

9- نظرية المساواة : Adam's theory .

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

المساواة على النحو التالي: عوائد الفرد = عوائد آخرين

جهدهم جهوده

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً لذا فإن على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو

تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.¹

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 264.

أما في حالة شعور الفرد بعدم المساواة فيحفزه هذا إلى تحقيق المساواة من خلال ما يلي:¹

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

10- نظرية التعزيز :

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكر Skinner الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو الإيجابي و لا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط Skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:²

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

11- نظرية تحديد الأهداف:

قام بتطوير هذه النظرية Edwin Locke مفترضا أن الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية، وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف و مدى إثارته للتحدي من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر.

إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد و اقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، 245.

² - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 262.

كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات سمات هؤلاء الأفراد العاملين.¹

ومن الملاحظ أن جميع نظريات الحفز تركز على كيفية التعامل مع العامل الإنساني و كيفية دفعه لأداء عمله وإتقانه على أكمل وجه ممكن.²

المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز.

لدراسة نظام الحوافز يتم التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: السلوك الذي يهتم المنظمة التأثير فيه.

تحتاج الإدارة التأثير في ثلاثة مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات صلة بعملية التحفيز وهي كما يلي:³

- 1- سلوك الانجذاب و الابتعاد عن المنظمة: فعندما تضع حوافزها تحتاج كل منظمة أن تتمكن من استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم، و كذلك الاحتفاظ بهم وتقليل استعدادهم لتركها.
 - 2- سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد، و بالطريقة التي تريدها، و هذا سلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة.
 - 3- سلوك الالتزام بقيم و اتجاهات مهمة للعمل، وهذه كثيرة تشمل الانضباط و المواظبة والعلاقات مع الآخرين، والأمانة و المحافظة على المواد والمساهمة بتطوير المنظمة وبقائها و غير ذلك من سلوك لا يمكن حصره و تحديده بدقة كما يختلف من منظمة إلى أخرى، بل إن بعض المنظمات تريد أن يمتد هذا السلوك خارج المنظمة، وكمثال بسيط تريد بعض المؤسسات الدينية و العسكرية و غيرها أن يلتزم المنتمين إليها بلباس و سلوك معين أثناء و بعد أوقات العمل.
- هذا السلوك يتطلب درجة عالية من الولاء للمنظمة بحيث يهتم كل فرد بما تحتاجه حتى لو لم يحدده أحد له.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 468.

² - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 118.

³ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص ص 348-349.

المطلب الثاني: المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتعبية حاجاتهم و حقيقة دوافعهم¹، و هنا نوضح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسة إيجابية و فعالة 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 ببعض 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 و الأفكار بين ممثلي الإدارة وبين العاملين، و أسلوب ثالث للتعرف على وجهات نظر و رغبات العاملين هو استخدام صناديق الشكاوي و الاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم وأخيرا قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين و الرؤساء في التعرف على مشاكل و رغبات العاملين.

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

☞ معدلات الغياب و ترك العمل.

☞ معدلات الحوادث و الإصابات.

☞ معدلات التخلف في تحقيق الأهداف.

☞ معدلات الشكاوي و المنازعات.

☞ معدلات الإنتاجية.

☞ مستويات جودة الإنتاج.²

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 112.

² - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985، ص ص 316-317.

إن وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين: 1- ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2- المقابل النقدي و المعنوي الذي يحصل عليه.

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

أ- الحاجة المعنوية لأفراد التنظيم.

ب- درجة الرضا عن العمل.

ت- الكفاءة الإنتاجية.

ث- كفاءة الأداء التنظيمي.

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

1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم.

2- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد و الأداء التنظيمي.

3- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.

4- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.

5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته.

6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

7- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو

ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يجب الاعتراف بإحدى المسلمات الأساسية و هي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع و على الخوف و الشكاوي لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها، لأن 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 نقاط القوة في هذا النظام،

أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه، لا بد في نظرنا إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف و كيف تؤثر على هذا النظام.

لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد و تصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم و يضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء التنظيمي.¹

المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظم الحوافز.

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم و تنفيذ الحوافز في ثلاثة جوانب هي:²

أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز.

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز و هي:

- الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

- نظام الأجور و المرتبات: و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و النقل و التحفيز المادي.

- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة،

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 112 - 113.

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 486-488.

والظروف التي يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة، و ظروف العمل.

- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

ثانيا : متطلبات تنفيذ نظام الحوافز.

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:

- القواعد والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:

❖ تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.

❖ التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد.

❖ تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

- النماذج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.

- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

ثالثا : متطلبات إدارة نظام الحوافز.

و تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المتطلبات:

❖ وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.

❖ عدالة الحافز و كفايته.

❖ سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.

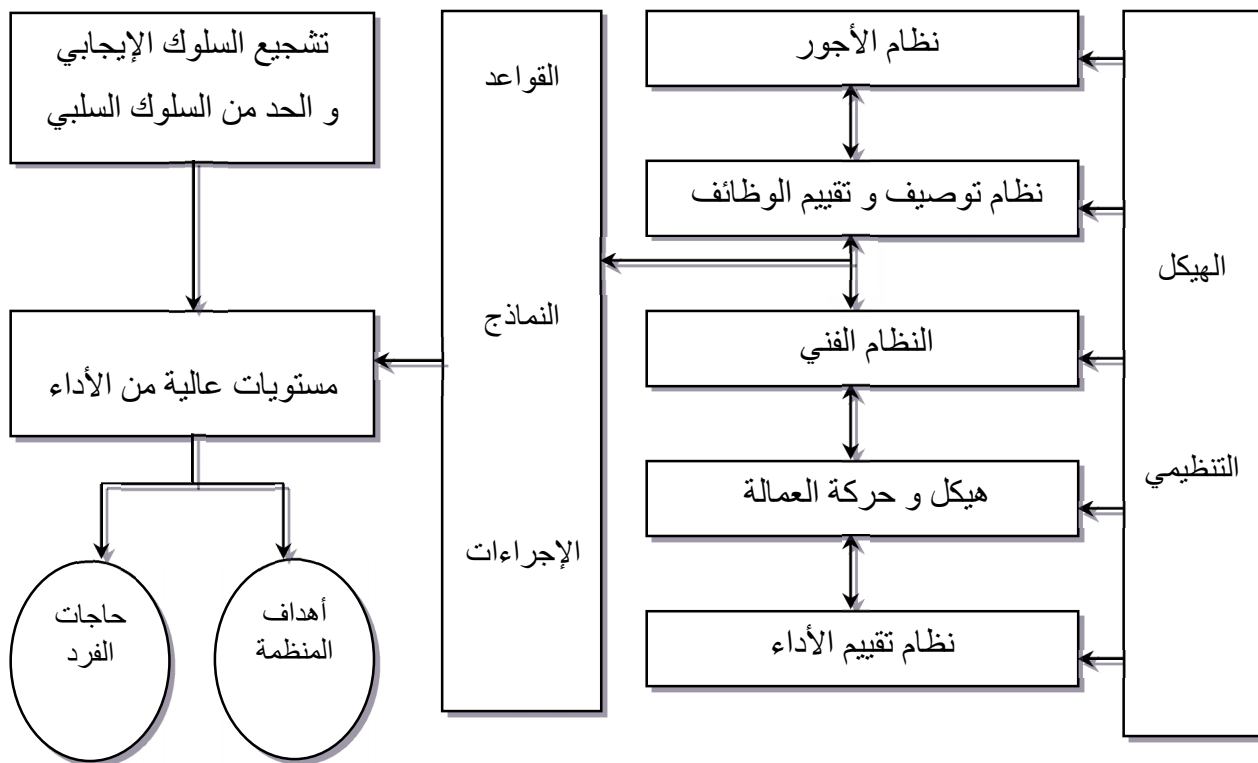
❖ ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق

الحد الأمثل للإنتاجية.

❖ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة.

- ❖ ارتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة.
 - ❖ أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
 - ❖ أن ترتبط ارتباطا مباشرا و وثيقا برسالة و أهداف المنظمة.
 - ❖ ارتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل و بواعثه.
- ويمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف....الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء. و يوضح الشكل التالي المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

شكل رقم (06) : المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

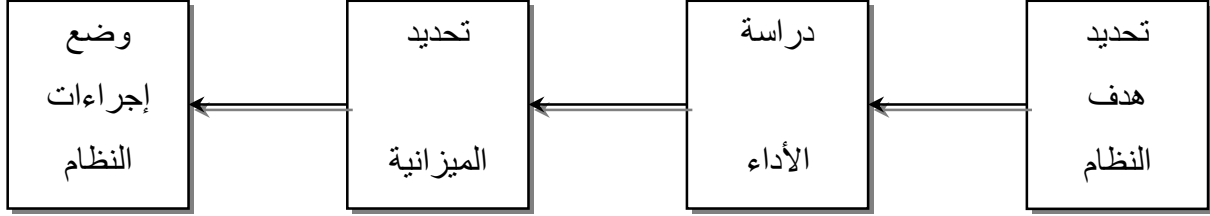


المصدر: جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 488.

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز.

تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما في الشكل التالي:

شكل رقم (07): خطوات تصميم نظام الحوافز.



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

المرحلة الأولى: تحديد هدف النظام.

حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة و إستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.¹

المرحلة الثانية: دراسة الأداء.

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

إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:²

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة، واضحة ومفهومة المعالم، و ذات بدايات و نهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

2- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر و لا هي أقل مما يجب، و إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟.

إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و بها نوع من الاعتمادية، فيجب أن

¹ - يوسف حبيب الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 415.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 369-370.

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

3- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، و أساليب للأداء و للاتصال، و خطوات للحصول على مدخلات العمل، و خطوات للمراحل و العمليات وأيضا لنواتج العمل.

4- وجود ظروف عمل ملائمة: و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، و الأدوات، والإضاءة و الحرارة، و التهوية، والمواصلات وغيرها.

5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز.

المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية الحوافز.

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:¹

أ- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، و العلاوات، و الرحلات، و الهدايا، و غيرها.

ب- التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، و تعديله، و الاحتفاظ بسجلاته، و اجتماعاته، و تدريب المديرين على النظام.

ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر و الحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام.

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز و الجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز و فيما يلي شرح لهذه الإجراءات:²

¹ - يوسف حبيب الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 415- 416.
² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 372- 373.

- 1- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، و رفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، مدير نظام الحوافز، و مدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- 2- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين، و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، و دورية الانعقاد.
- 3- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية، أم سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟.
- 4- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها، و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- 5- النماذج: و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المبحث الثالث: البرنامج السليم لنظام الحوافز.

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

المطلب الأول: أسس منح الحوافز.

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، و الأقدمية، و فيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير.¹

- 1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحده لدى البعض، وفي بعض الحالات، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة،

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 350-351.

أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

5- **تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.¹

المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز.

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، و فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:²

1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، وذلك في بنوده، صياغته، و حساباته.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 158.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 365-367.

- 2- التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا، فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلى (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث)، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- 3- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.
- 4- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضیعة للمال، وعليه وجب أن تكون التصرفات و السلوك (أو الأهداف) و أيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5- معايير للأداء: و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البند السابق.
- 6- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة.
- 7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، و الاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- 8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 9- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10- السيطرة: و تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، و الظروف المحيطة، و الموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
- 11- التغطية الكاملة للأداء: و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد الصفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

- 12- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.
- 13- التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، و منها المعنوي، و فيها خطابات الشكر، الرحلات و الحفلات، والشيكات، وغيرها.
- 14- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، و يتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام (حتى و لو كان ذلك تخيلا أو بالمحاكاة)، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست إنفاقا استثماريا.
- 15- كل العاملين: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.
- 16- ملموس و كبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.
- 17- الاستقرار و المرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، و لكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل و وسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) و جب أن يتم تغييره.
- 18- العلانية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- 19- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، و عند عقد حفلات توزيع الحوافز و الجوائز.
- 20- تدريب المشرفين: لابد من تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة النظام.
- 21- نظام للتسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، و بدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

22- عائلي : كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، و بعض المنظمات ترسل هدايا و خطابات تهنئة و منشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والأبناء، ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

23- بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، و ذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

24- نهاية قوية: و يتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، يتضمن وجود فقرات، كلمات، مرطبات، و مأكولات، ودعاية قوية، وإخراج جيد.

وبالإضافة إلى ما تقدم من مستلزمات وشروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوّل المنظمة نشاطها فيه والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم، وأن لا يتأثر منح الحوافز بالنوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات.¹

المطلب الثالث : العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز.

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة يتم

ذكرها كما يلي:²

1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية و التي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة وتشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية التي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها، بحيث يمكن أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون اهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية، إذ وجد أن نظام الحوافز المادية لم تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل، و بالتالي الدعوة إلى التوجه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.

2- سياسة المنظمات بخصوص الحوافز، فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن و أكفأ، في حين أن منظمات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 231.

² - طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، ص ص 218- 219.

بذل جهد أكبر و أفضل، ولذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك و تقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.

3- مدى الموضوعية و العلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي 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 ما يراد الوصول إليه من الأهداف، و في حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية و موضوعية نظام الحوافز، أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع، أو نتيجة الحالتين معا.

4- العادات و التقاليد و القيم السائدة في المجتمع، والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة وبالذات في الدول النامية إلى انحراف نظم الحوافز فيها حتى وإن كانت موضوعية وعلمية، عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم و الذي لا يعتمد الموضوعية والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه، وإنما يعتمد على أسس و اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها، و بذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر، وحجبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، و بذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في التحفيز وتقييمه.

في هذا المطلب يتم التطرق إلى ما هي الاتجاهات الحديثة في مجال الحوافز مع تقييم لنظام الحوافز كما يلي:

I. الاتجاهات الحديثة في التحفيز:

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي و زيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة و التي تقوم على زيادة مشاركة المروؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها و فكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها و سيتم هنا شرح لهذه الأساليب¹:

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 247-251.

1- أسلوب توسيع العمل:

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن يوسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن، وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري.

إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل و يقضي على الملل والروتين فيه و بالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

2- أسلوب إثراء العمل:

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر و حرية أوسع في تخطيط و تنظيم ومراقبة أعمالهم و هذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

و يعني أسلوب إثراء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام و الواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغير في محتوى العمل، مثلا بدلا من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال والمراقبة عليها و اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتفق ومصلحة المؤسسة.

وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس و ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة و الإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة و ترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي و خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا.

فمثلا يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى الساعة التاسعة صباحا وترك العمل ما بين الساعة الثالثة و السادسة بعد الظهر، شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية مثلا ما بين الساعة العاشرة صباحا إلى الواحدة بعد الظهر، من فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية و متطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد أيام أقل مثلا أربعة أيام بدلا من خمسة أيام، و هذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية. أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم و تقليل معدلات دوران العمل و الغياب.

و بالمقابل أدى هذا الأسلوب في بعض الحالات إلى تعب العامل و إرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات و في خدمة الزبائن.

5- أسلوب مجموعات الجودة:

وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا و باستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة و تطوير أفضل الطرق و الوسائل التي تستطيع تحسين نوعية و كمية الإنتاج، و قد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما و نوعا.

6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء، و أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في

تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

وقد وضع بيتر دراكر Peter Drucker فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد و الاهتمام ووضعت موضع الاختبار و التمحيص من قبل كثير من الباحثين و تتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي :

- 1- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة، و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة.
 - 2- يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.
 - 3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوع و تقييمهم لها و النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام.
 - 4- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد.
- إن وضع الأهداف و طرق تقييمها تختلف بين منشأة و أخرى أو حتى بين الوحدات الإدارية في المنشأة نفسها لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن تلخيصها بما يلي:
- أ- تحسين مشاركة المرؤوس في المنشأة.
 - ب- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة.
 - ث- تخفيض القلق و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه تجاهه.

II. تقييم نظام الحوافز.

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

و المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي:¹

1- الأداء : يستخدم معيار الأداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على دافعية الأفراد و يشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقاً و مطبقاً بشكل فعال، فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفء.

3- رضا العاملين : تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

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

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز و كذا أهم النظريات المفسرة لها كذلك طبيعة نظام الحوافز و المتطلبات 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 و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، لتحقيق أهداف المنظمة و الذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة. وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد العاملين بقبول الوظائف والاستمرار فيها و التعايش معها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة و الانتقال إلى أخرى بحثا عن وظيفة أحسن فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراسة وتحليلها و الوقوف على آثارها و علاقاتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء بالشكل الذي يمكن للمنظمة من إنصاف عمالها و إعطاء كل ذي حق حقه من حيث المكافآت و العلاوات و الترقيات خاصة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال محتوى الفصل الثاني.

الفصل الثاني :

الإطار النظري لأداء العاملين و الترقية

تمهيد الفصل الثاني:

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 و الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار و التعيين وكذلك عمليات التطوير و التنمية وأساليب تحفيز و إرضاء 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 و الأحق بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات.

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

المبحث الأول: أداء العاملين وإدارته.

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه و يشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، كما يرى بعض من الباحثين أن أداء المنظمة يعود إلى مجموع أداء الموارد البشرية التي تكونها.¹

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

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و إدارته.

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

I. مفهوم أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم ذات العلاقة بكل من سلوك الفرد و المؤسسة، كما يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها. ويعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية و الفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية.² و قبل 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 الملاءمة. فالكفاءة تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)،³ كما أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات،⁴ 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.⁵ بينما الملاءمة هي النسبة بين الهدف و مستوى الرضا المتوقع.⁶

¹ - Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Paris, édition Dalloz, 1999, P 899.

² - A.M.Firicelli, Sire B, Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996, p4.

³ - خيرى كتنه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008، ص 31.

⁴ - Michel Garvais , Contrôle de gestion, édition Economica , Paris, 1994, P 14

⁵ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 138.

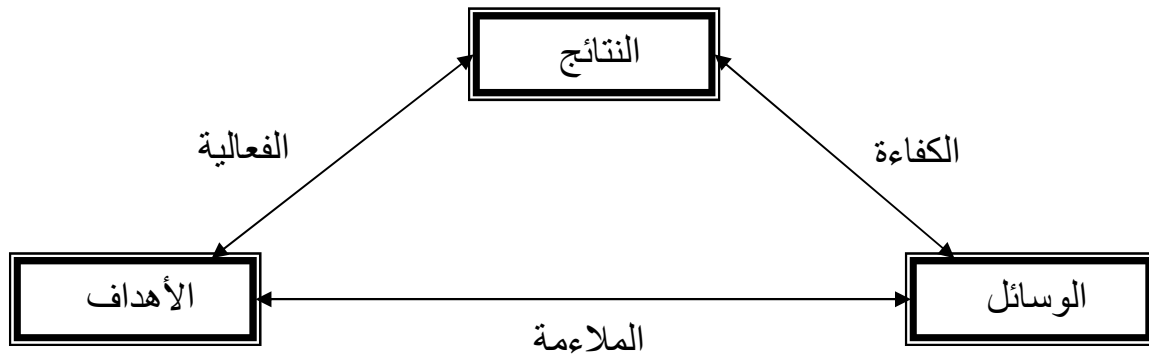
⁶ - علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 129.

ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: الأداء = الكفاءة × الفعالية.¹

وعلى هذا الأساس، يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالكفاءة والفعالية، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، و الفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير و القيم المتضمنة في العمل والأهداف، وهذا ما يؤكد دراكر عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، و إنما يتضمن أيضا الاختيار 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 و الملاءمة.²

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (08): المفاهيم المرتبطة بالأداء



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

و فيما يخص مفهوم الأداء فلقد أعطيت تعاريف متعددة نذكر منها:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو

إتمام شيء ما: عمل، نشاط ، تنفيذ مهمة.³

"و يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس

أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴.

¹ - عابدة خطاب، العولمة و إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 434.

² - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 131- 132.

³ - سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895.

⁴ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 209.

وعرف الأداء أيضا بأنه " النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل" ¹ أي أنه " النتيجة المقابلة للجهد" ².

كما " يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه" ³.

و تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا للاستعداد لامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض. ⁴

كما ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية: ⁵

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

2- القدرات : هي الاستعدادات الذهنية و البدنية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة، ويمكن بناء هذه القدرة من خلال عملية التدريب، التعلم، و يجب أن تكون هذه القدرات متناسبة والوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات :

أ- قدرات ذهنية: تربط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

ب- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل و التي ترتبط ببذل قوة عضلية.

¹ -Yvon Mougin , processus, Les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris, 2004, P17.

² - Bernard Martory, Daniel Crozet , Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 2000, P 95.

³ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123.

⁴ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 215.

⁵ - راوية حسن، مرجع نفسه، ص 212.

3- الإدراك: هي العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية و تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات العقلية الأخرى، و بدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو يتعلم، و تجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموارد البشرية و أسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يتفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون متجها في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.

II. مفهوم إدارة الأداء: قدمت مجموعة من التعاريف لإدارة الأداء يذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة الأداء على أنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المنظمة قدر المستطاع".¹

تعرف أيضا: على أنها "سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمنظمة".²

ويمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها " إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، و إلى تحريك و دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف".³

كما يشير مفهوم إدارة الأداء إلى " دور و مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، قواعد و إجراءات

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

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

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

تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات في المنظمة¹.
وقد شاع استخدام إدارة الأداء عندما كثرت و شاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحدا من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز².

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء.

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

1- تخطيط الأداء:

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، و أخذا في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها³. حيث تتجلى مهام تخطيط الأداء كما يلي⁴:

1- تخطيط المهام و الواجبات و المسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.

2- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.

3- تحديد المجالات التي يشملها العمل، و العلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.

4- توقع المشكلات و المعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية و الفعالية عن المستويات المستهدفة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 371.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 602.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 149.

⁴ - Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 59.

5- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

6- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها.

7- تحديد أولويات المهام و تتابعها أو تزامنها في كل عمل.

8- تحديد مراحل العمل و مستويات التكلفة و الجودة المستهدفة.

2- إدارة الأداء :

بمجرد أن يتم تحديد أهداف الأداء و الموافقة على العمل، فإن المرحلة التالية من عملية إدارة الأداء تتمثل في ضمان أن يتم تنفيذ هذه الخطط و أن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تعني أكثر من مجرد كتابة تقدير سنوي أو حتى مجموعة من هذه التقديرات، وذلك على الرغم من أن هذه الأشياء سوف تشكل حتما جزءا مهما من العملية، من جهة أخرى، فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، و هي ما يعني على أرض الواقع "منحهم السلطة أو تمكينهم"، ومن الناحية العملية من الممكن أن يعني ذلك ما يلي:¹

1- تقديم أي دعم مالي لازم، على سبيل المثال توفير الموارد المناسبة.

2- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للموظفين و توفير أي نصح أو توضيح عند الحاجة.

3- العمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكنهم الالتزام بمسؤولياتهم.

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

3- مراجعة الأداء:

إن مراجعة الأداء تعتبر جزءا من عملية إدارة الأداء، مع ذلك فإنه في ضوء الاعتبار المحددة التي تنطبق على هذا الجانب من العملية من الملائم أن يتم اختباره كعنصر منفصل، حيثما يوجد تقدير الأداء، فإنه يركز بشكل أساسي حول مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في العام، بين الشخص الذي يشغل الوظيفة و رئيسه في العمل. و في بعض

¹ - باري كشواي، مرجع سابق، ص ص 98- 99.

الأحيان، من الممكن أن يكون لنتيجة هذه المقابلة تأثير على المرتب و الترقية، في حين يكون التركيز في حالات أخرى على التدريب و التطوير، و غالبا ما يتم من خلال هذه المقابلات إثارة بعض الأمور المتعلقة بالأداء قد لا يكون قد تمت مناقشتها في أي وقت آخر من العام. من ناحية أخرى من الممكن لبعض المقابلات أن تدور على نحو لطيف، مما يترك عند الموظف انطباعا بأنه يؤدي بشكل جيد يرضي رؤساءه.

وهكذا، فإن ما هو مطلوب فعلا يتمثل في عملية بناءة يتم من خلالها توفير الدعم علاوة على تقديم النصائح التي من شأنها مساعدة الفرد في التطور والتحسين، وسوف يتقبل الأشخاص العاملون الذين يتميزون بالقدرة و الذين يتم تحفيزهم بشكل جيد النقد البناء و يرحبون به.¹

4- تقديم المكافآت الخاصة بالأداء:

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء و يهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب و التطوير أو الترقية، و في أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية و ليس المال فقط.²

المطلب الثالث: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية و تفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة و العاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه و أهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:³

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات و الرغبات و الإدراك بين الرؤساء و المرؤوسين، وبين

¹ - باري كشواي، مرجع سابق، ص 101.

² - باري كشواي، مرجع نفسه، ص 107.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 127 - 128.

بعضهم البعض، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة و مقبولة من العاملين، وتحقيق أهداف الإدارة و العاملين في نفس الوقت.

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

- و الصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل و متطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته و مستوى الجودة المطلوب و حرفة الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، و الرغبة في فترات راحة أكثر و ضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا، و التجاوز عن الأخطاء و الهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء قد نجحت في توضيح أبعاده و أهدافه لكل من المديرين و العاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:¹

1- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل و تحقيق أهدافهم، و ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.

2- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات و مهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.

3- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء و تقييم النتائج.

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

4- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام و ليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

المطلب الرابع: سمات عملية إدارة الأداء الناجحة.

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء و فعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، و لكي يتم الوصول إلى هذا الأداء الجاد ينبغي على إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:¹

- 1- وضع أهداف واضحة للمنظمة و تحديد عملية صحيحة لتعريف، تطوير، قياس و مراجعة هذه الأهداف.
- 2- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- 3- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة و ما تطمح إلى تحقيقه.
- 4- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للموظائف مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- 5- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة و الموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- 6- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار ومناقشتها بطريقة عادية و ما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- 7- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء و التوصل إلى بعض النتائج.
- 8- التشجيع على التطوير الذاتي.

¹ - باري كشواي، مرجع سابق، ص 92.

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين.

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهدافه.

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

I. مفهوم تقييم أداء العاملين.

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

إن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"¹.

وقد عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه: " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي"².

كما عرف تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"³.

كما يعني تقييم الأداء " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقويم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر و المستقبل"⁴، كما

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003- 2004)، ص 317.

² - وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص 27.

³ - Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004, P 18.

⁴ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 163.

أنه يمثل " عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما و نوعا، و تسعى هذه العملية إلى تطوير أداء العاملين"¹، كما تعمل على "ملاحظة وقياس و تحسين مساهمتهم في أهداف المنظمة".²

ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه " عملية تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف و المعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، و لذا فإن التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء أو الإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير و تحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة، و لذا فإن تقييم الأداء عملية قياس و تحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة".³

وتقيم أعمال العاملين من زاويتين:⁴

- أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
 - ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.
- ويمكن تقديم تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث كما يلي: إن تقييم أداء الأفراد العاملين عملية إدارية تهتم بالقياس و المراجعة المستمرة و المنتظمة لأداء العاملين مقارنة بالأهداف أو المعايير الموضوعية في فترة زمنية معينة و هذا بغية اتخاذ الإجراءات الملائمة، و تحديد لمستوى كفاءة أدائهم، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم و المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل.

II. أهداف تقييم أداء العاملين:

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

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية و تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

¹ - Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 68.

² - Petit et autre, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec, 2000, P 377.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 151.

⁴ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 294.

- 2- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- 3- المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة.
- 4- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.¹
- 5- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا.²
- 6- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، الموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها.³
- 7- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم و ذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 8- تحديد زيادات الأجر و المكافآت و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 9- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 10- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، و احتياجه إلى التطوير و التنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.
- 11- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.⁴
- 12- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 320.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 139.

³ - Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2000, P 87.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 411-412.

13- دفع المشرفين باستمرار إلى متابعة و ملاحظة مرؤوسيههم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح و الإرشاد عند الحاجة.¹

13- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

14- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.²

15- رفع معنويات العاملين عن طريق تشجيعهم و مكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية و على حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.

16- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.³

17- تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.⁴

المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء.

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

I. معايير تقييم الأداء:

يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه و الحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد⁵، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.⁶

¹ - M.Sadeg , Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, Alger, 1999, P108.

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دارا لفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 209.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 165.

⁴ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 409.

⁶ - Christian Batal, op. cit, P 90.

و يمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:¹

1- معايير تصف الخصائص الشخصية:

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

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

2- معايير تصف السلوك:

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

3- معايير تصف النتائج:

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

¹ - عمر و صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 410.

و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:¹

1- صدق المعيار (المقياس): و حتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:

❖ ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

❖ ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

2- ثبات المقياس: بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا.

3- التمييز: و نعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

4- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

II. مسؤوليات تقييم أداء العاملين.

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

1- الرئيس المباشر:

لقد أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين،² و هذا مبني على أساس أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماما بأداء و سلوك العاملين و يعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس المباشر أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل و تفسير أداء المرؤوسين، وفقا لطبيعة أهداف و غايات المنظمة، فضلا عن إمكانية الربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية و عدالة في التقييم عن سواه من الآخرين.³ ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم و هذا ما يجعل عنصر الموضوعية يقل حينما يدخل عامل التحيز و الشخصية في التقييم.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 213.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 127.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 167.

2- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم :

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم و توجيههم للعمل وتنمية روح الفريق، و تشجيع التعاون و حل الصراعات...الخ،¹ حيث توجهت العديد من المنظمات في أوروبا و اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسهم، واعتبرته مصدرا للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد و دقيق، فمن خلال الاتصال المستمر و اليومي للمرؤوس برئيسه ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من تقييمه و تحديد نقاط الضعف و القوة لديه.

لا شك أن هذا التوجه جيد و مفيد لكنه مشروط بما يلي:

- 1- توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس.
- 2- توفر الموضوعية لدى المرؤوس وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما تؤدي إلى تحيز إيجابي و العكس من ذلك صحيح.
- 3- عدم خوف المرؤوس من رئيسه و توفر الجرأة لديه ليقيم أداء رئيسه.²

3- التقييم الذاتي:

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز...الخ، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية و تحسين الأداء، الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، و ذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي.³

¹ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 445.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 398.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص ص 393 - 394.

4- الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيه، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية¹.

5- المقيمون من الخارج:

تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية و الفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصص من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد و المال و الوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين و الانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم².

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء وأهم الاستخدامات لنتائجه.

I. طرق تقييم الأداء:

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه³. و هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة).

أ- الطرق التقليدية: و نذكر من بين هذه الطرق ما يلي:

¹ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 444.

² - يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص 231.

³ - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 328.

1- طريقة الترتيب البسيط: تتم هذه الطريقة كما يلي:¹

يتم تقييم الأداء بموجبها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، و تكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

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

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

شكل رقم (09): مقاييس الترتيب.

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) و الأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (2) و الأقل الثانية في الرتبة على السطر (19)..... وهكذا.	
الموظفين الأعلى رتبة.	
1	-11
2	-12
3	-13
4	-14
5	-15
6	-16
7	-17
8	-18
9	-19
10	-20
	الموظفين الأدنى رتبة.

المصدر: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 329.

من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها و سهولة التطبيق، أما عيوبها:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 415.

فتتمثل في كونها طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية. و يمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.¹

2- طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنات الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة، ثم حساب عدد المرات التي يكون فيها هذا العامل هو الأفضل، ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:²

عدد المجموعات الممكنة = $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث ن: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

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

أما ما يعاب عليها هو:

- 1- صعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبير جدا.
- 2- لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، حيث تكفي بإظهار أن فرد معين أفضل من آخر.
- 3- تركيز على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد.³

3- طريقة التوزيع الإجمالي:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط.⁴

فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:⁵

¹ - C.L Leboyer, évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994, P 44.

² - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 144.

³ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 201.

⁴ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133.

⁵ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 328.

- 15 % ذوي معدلات أداء مرتفعة.
- 20 % معدلات أدائهم فوق المتوسط.
- 30 % معدلات أدائهم متوسطة.
- 20 % معدلات أدائهم أقل من المتوسط.
- 15 % ذوي معدلات أداء منخفضة.

4- التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.¹

ب- الطرق الحديثة:

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية و استخدامها لمعايير و مؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزا على الأداء الجماعي²، لذا ولتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة ونذكر منها ما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه،³ و لا يعلم المقيم (العامل)

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 131.

² - Robert Le Duff , Op.cit, P 895.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 237-238.

الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.¹

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

2- طريقة الأحداث الحرجة:

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

و من عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا.²

جدول رقم (01): نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر - معيار السيطرة على مخاطر العمل.

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسؤولين بأن أحد السلاسل غير صالحة.	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

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

3- طريقة الإدارة بالأهداف.

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة و بشكل خاص بعد أثر العيوب و الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم آنفة الذكر، و هي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل

¹ - C.L Leboyer , Op.cit, P 46.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133.

نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Drucker) في سنة 1957م.

و تعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء".¹

و يقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- 1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
 - 2- اشتراك كل من الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
 - 3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - 4- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.
- و تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا يذكر منها:²
- 1- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفية و طبيعتها وأهدافها.
 - 2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
 - 3- توضيح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.
 - 4- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.

5- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية و تنمية القدرة التعليمية للفرد.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- 1- عدم الاتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس و المرؤوس حيث يحاول الرئيس وضع أهداف نوعية بينما يلجأ المرؤوس دوما إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس و التحقيق.³
- 2- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

¹ - يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 250.

² - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 125 - 126.

³ - Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armond colin, Paris, 1993, P 154.

3- من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.¹

4- يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة و هو أمر يصعب تحقيقه.

5- يفترض دركر أن كل من الرئيس و المرووس لديهم الكفاءة العلمية و الخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.²

6- تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا.

7- تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الرأي.³

4- طريقة التقييم وفق 360°: (L'évaluation 360°)

وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم،⁴ حيث ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين و طبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، و ينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد و اختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، و تعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.⁵ وتشكل هذه الطريقة في التقييم معيارا للتوظيف والتكوين وتحديد المهارات اللازمة إذ تعد أساس تطوير المهارات البشرية.⁶ أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 245.

² - علي عباس، مرجع سابق، ص 68.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 118.

⁴ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 443.

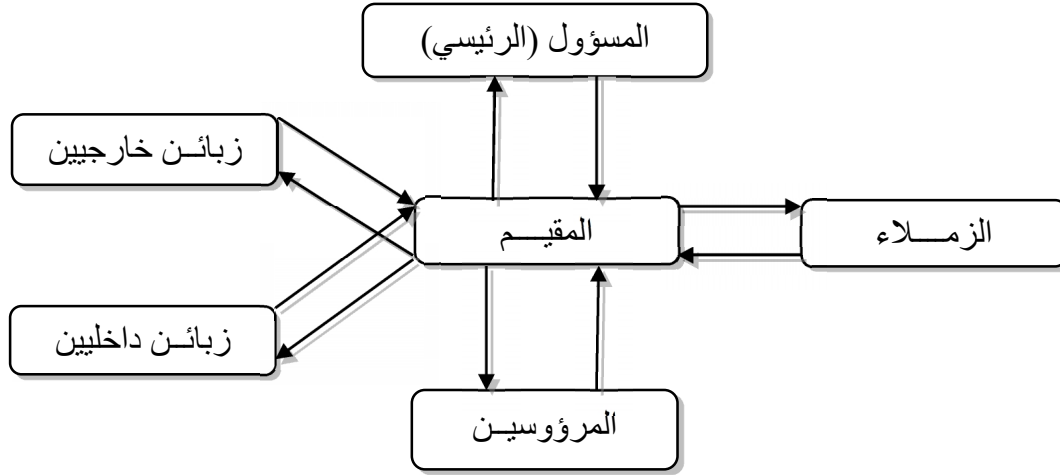
⁵ - Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3^{ème} tirage, édition d'organisations, Paris, 2000, P 345.

⁶ - Jean Supizet, Le Management de la performance durable, les éditions d'organisation, Paris, 2000, P 226.

بواسطة مرؤوسيهم، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.¹

ويوضح الشكل التالي مختلف الأطراف المساهمة في هذه الطريقة:

شكل رقم (10): التقييم وفق 360°



Source : Robert Le Duff, op.cit, P 896.

والجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة:

جدول رقم (02): الفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

تقييم متوافق مع مقارنة الجودة الشاملة	تقييم تقليدي
❖ تركيز على الجماعة.	❖ تركيز على الفرد.
❖ تركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية.	❖ تركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية.
❖ يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء، المسيرين،...)	❖ يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسؤول الإداري.

Source : Robert Le Duff , ibid, P 895.

وهناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرا عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 428.

- 1- تحيز المقيم: حيث أن الخبرة السابقة و الحيادية ضرورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به، فإذا ما انحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة و غير عادلة.
 - 2- التساهل: يميل بعض المقيمين إلى التساهل و الرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة.
 - 3- تأثير الهالة: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبا أو إيجابا تؤثر على باقي خصائص التقييم.
 - 4- الوسطية في التقييم: حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، و بالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.
 - 5- التأثير بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.
 - 6- التشدد: حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.
- وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته و عدم اختيار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء اختيار معايير التقييم.¹

II. أهم استخدامات نتائج التقييم:

يتم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين فيما يلي:²

- 1- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية و النقل و منح العلاوات الدورية و المكافآت التشجيعية و غيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة و تقوية علاقتهم بالإدارة و انتمائهم للمنظمة).
- 2- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.
- 3- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة و المطلوب منها و خطط سد الفجوة بين الطلب و العرض).
- 4- تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة و موضوعية أساليب الاختيار و التعيين المتبعة، ذلك أن الاختبار الموضوعي لمدى جودة أساليب الاختيار هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء.
- 5- تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلا.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 603.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 318.

6- توفير معلومات التغذية المرتدة عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم و نقاط القوة و الضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم لأغراض تنمية مهارات الأفراد.

7- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.

8- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطا وثيقا، وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، ذلك فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لا بد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.

9- كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي وذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.¹

المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء.

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:²

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل... الخ.

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص ص 194-195.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 157-159.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة. و من الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء. و يمكن تقديم نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء منها:

1- يجب تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أدائه، و أن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل و توصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.¹

2- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء و هي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء و أقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.

3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.

4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبياً مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.

5- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما) طرق للتقييم، و ذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية.

¹ - Yves Emery, François Gonin , Op.cit, P 56.

6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم و النماذج المتبعة في التقييم، و أن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل، والتشدد و التوسط و التحيز).¹

7- كما يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات عملية التقييم، و تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.²

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

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

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

I. مفهوم الترقية:

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

"الترقية هي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى"³، أو هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر و المميزات الأخرى، و لكن ليس في كل الأحوال".⁴ وتعني الترقية "تعيين مهام أكبر و تفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد".⁵

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 433.

² - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 341.

³ - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 276.

⁴ - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

⁵ - إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 35-36.

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد و المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، و تحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، و تحصل على أداء و رضا عالي".¹ كما عرفت الترقية أيضا على أنها " تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، و تصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات و مسؤوليات أكبر و الهدف من الترقية الاستفادة من قدرات و مهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أدائهم".² و يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية و بين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.³

II. أهمية الترقية:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة و العاملين في نفس الوقت، و تبدوا هذه الأهمية كما يلي:

* بالنسبة للإدارة: تبدو الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:⁴

- 1- الكشف عن قدرات الأفراد العاملين و عن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.
- 2- تمكين الإدارة من استثمار و توظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، و دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى.
- 3- إظهار وجه المنظمة و سمعتها بصورة مشرفة و جذابة، ففي حين يتجه نظام الترقيات إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية، فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشرا صادقا على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية و المعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، و من خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.
- 4- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، و جذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

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

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 293.

⁴ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 186.

* بالنسبة للعاملين: يمكن إبراز أهمية الترقية و انعكاساتها على نفسية العاملين و كذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:¹

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

III. أهداف الترقية: من بين الأهداف التي تسعى إليها الترقية نذكر:

- 1- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- 2- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة و مسؤولية من خلال الحركة الرأسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- 3- توسع و تنويع مجالات الخبرة و المعرفة من خلال الحركة الأفقية.
- 4- رفع الروح المعنوية للأفراد.
- 5- كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية.
- 6- تغيير الأفكار و إتاحة الفرصة للتجويد و التحسين بتغيير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.
- 7- تخفيض النفقات و تصغير حجم الموارد البشرية المستخدمة.
- 8- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لتشغل الوظائف الأعلى.²
- 9- خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.³
- 10- خلق شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي و يقصد بذلك التنافس الإيجابي و السلمي القائم على التعاون و الثقة بعيدا عن النزاعات، وهذا من أجل تحقيق نفس الغرض، و الهدف يتمثل

¹ - يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 496-497.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 293.

³ - مصطفى نجيب شلويش، مرجع سابق، ص 276.

في الارتقاء الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء كما و نوعاً¹.

11- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أن وجود نظام مخطط و معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس و معايير موضوعية، يمكن الإدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقناع الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة و الاستفادة من الميزات الجذابة للعمل فيها، و الذي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب بها².

و تجدر الإشارة إلى أنه لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:³

- 1- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف و الشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
- 2- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى و أن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- 3- ضرورة وجود برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

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

المطلب الثاني: أنواع الترقية وخطواتها.

I. أنواع الترقية:

هناك أنواع عديدة من الترقيات يمكن إجمالها فيما يلي:⁴

أ- الترقية في الدرجة:

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

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 208.

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.

⁴ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص ص 62- 63.

ب- الترقية في الرتبة:

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

ج - الترقية في الفئة:

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

د- ترقية مادية معنوية:

ينتج عن هذه الترقية أن العامل ينتقل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و المسؤوليات و الاختصاصات ويترتب على هذه الترقية تحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه الشعور بالرضا و الاطمئنان، فتتقصر انشغالاته الخارجة عن إطار العمل، ويتفرغ لوظيفته فيتعلمها، ويطلق على هذا النوع من الترقية أيضا بالترقية السائلة.

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

II. خطوات عملية الترقية:

يتم التطرق في هذا الجزء للأبعاد الأساسية لعملية الترقية، و التي تشكل الأركان الجوهرية له، حيث تتكامل و تتفاعل هذه الأركان فيما بينها لتنشئ ما يسمى بعملية الترقى، فالنظر إلى حساسية هذه العملية يتطلب من المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات

وتمتسلسلة في إتباع الخطوات، شاملة في جميع المعلومات وموضوعية في إنجاز قرار الانتقاء للترقية.

و لنجاح هذه العملية و تحقيق هذه الأهداف على المنظمة أن تدرك بأن نجاح هذه العملية يعتمد على مستوى كفاءة مداخل الترقية و التي تتمثل فيما يلي:¹

1- تحديد الهدف من الترقية.

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

2- تحديد قنوات الترقية.

على كل منظمة أن تحدد و تسجل القنوات أو السبيل الذي تسلكه عملية الترقية، و لا شك أن تحديد قنوات الترقية بما تحمله من علاقات بين مختلف الوظائف التي تكونها أمر مرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، فعلى المنظمة أن تضع و صفا للواجبات و المسؤوليات والمهنات التي تتضمنها الوظيفة، و كذا تحديد المهارات و القدرات و المعارف التي تشكل كفاءات و مؤهلات المورد البشري لشغل الوظيفة، و الذي يسمى بالتحديد الوظيفي، و عدا ذلك فإنه من المنطق القول أن التابع بين الوظائف التي يرقى إليها المورد البشري لا بد و أن ترتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، و قد تواجه المنظمة بعض المشاكل تتعلق بعدم التجانس في الوظائف، بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة.

3- وضع خطة الترقية.

تعتبر الخطة عن الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ تتخذ من خلالها الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة و الفعاليات بالمستوى و الكفاءة المطلوبين، وتتضمن خطة الترقية العناصر التالية:

* تحديد الوظائف الشاغرة، وهذا انطلاقا من تحليل الوظائف و خرائط الترقية مع تحديد صفات شاغليها.

¹ - www.kfsc.edu.sa. Du 15/06/2009.

* الإعلان عن إجراء عملية الترقية.

* إعداد قوائم المقترحين للترقية.

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

* اختيار الموارد البشرية المقترحة للترقية.

* المصادقة على قوائم المختارين للترقية.

4- تطبيق خطة الترقية (عملية الترقية).

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

المطلب الثالث: أسس الترقية.

إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية هي: نظام الترقية بالأقدمية، نظام الترقية على أساس الكفاءة و نظام الترقية الذي يمزج ما بين عنصري الأقدمية و الكفاءة معا.

I. نظام الترقية بالأقدمية:

تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، و يتركز أساس نظام الأقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديما قدم الحضارة الإنسانية ذاتها و كذلك فإنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر و أساسها في العمل الإداري أنه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة و مقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل.

و بمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للموظف الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من الموظفين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونا، أولوية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة بمعنى أنه تتم ترقية العاملين للوظائف أو الدرجات الأعلى وفقا لترتيبهم من حيث الأقدمية في الوظيفة أو الدرجة الأدنى.

إن الحجج في تطبيق هذا النظام بالنسبة للعاملين و كذلك بالنسبة للإدارة هو:¹

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 208 - 210.

- طول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة و كفاءته.
- أنها تشجع العاملين على البقاء في المنظمة و عدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل وبالتالي فإنها تقلل من دوران العمل، كما أنها من ناحية ثانية ستكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.
- إن اعتماد الأقدمية كأساس للترقية سيدفع الإدارة للاهتمام بإجراءات و أساليب 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 و مستوى الكفاءة و القدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين طول الممارسة و بين الكفاءة و القدرة.
- 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 معين لا يضيف خبرات حقيقية و جديدة للعاملين.
- 3- إن قدرات الأفراد و استعداداتهم للتعلم و الاكتساب تختلف من شخص لآخر و عليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطول فيه.
- 4- طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منهما و خاصة بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين لوظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى و العليا. و ينطبق نفس الأمر بالنسبة للعناية و التدقيق في قواعد اختيار العاملين ابتداء لأنه مهما بذلت العناية في انتقاء العاملين فإنه يصعب التنبؤ بما ستكون عليه الحال في حياتهم الوظيفية فيما بعد.
- 5- إن اعتماد هذا المعيار سيؤدي بالنتيجة إلى دفع أشخاص غير أكفاء لتسلم مناصب مهمة في المنظمة مما يؤدي إلى جمودها إضافة إلى إضعافه لدور الإدارة في تقرير سياسات

الترقية فيها لأنه سيشيع قيم عمل تركز على تفادي الأخطاء و إتباع الروتين في الأداء و تهمل التركيز على المبادرة والابتكار.

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

7- إن قاعدة الأقدمية لا تمتاز 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 مجموع مدة الخدمة لأعمال مماثلة و مشابهة....الخ.

II. نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة:

في ضوء هذه الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح و اختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد و ترشيحهم للترقية هو معيار الكفاءة والجدارة و يقصد به أن ترشيح الأفراد للترقية ينبغي أن يتم في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأشخاص المرشحون، و المرشح 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 و اعتباره الأساس في اختيار الأفراد للترقية و المفاضلة بينهم، كما يرون أن اعتماد هذا المعيار سيوفر للمنظمة أفضل الأشخاص لشغل الأعمال و المراكز الوظيفية المطلوبة باعتباره في الواقع تطبيقا لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي فإنه يعتبر أفضل استثمار للقوى العاملة في المنظمة كما أنه سيؤدي إلى تحفيز العاملين لتطوير قدراتهم و مستويات أدائهم. و هو 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 الكفو مع الخامل أو الكسول في فرص الترقى و التقدم لمجرد مضي مدة معينة في الخدمة.¹ إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات و جدارة الأفراد، ومن الأساليب المستخدمة:²

1- اختبارات الترقية: هي اختبارات تصمم وفقا لمستوى و طبيعة الوظائف المطلوب الترقية إليها، و تهدف إلى الكشف عن أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم المعارف والمهارات و القدرات اللازمة لأداء الوظيفة. وتأخذ هذه الامتحانات صيغتين، فهي إما أن تكون " امتحانات منافسة مطلقة" بمعنى أنها 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 يقتصر الدخول فيها على العاملين في المنظمة التي توجد فيها الوظائف الشاغرة فقط. و يجري الاختيار للترقية وفقا لتسلسل أو ترتيب الأشخاص في اجتياز الامتحان.

2- المقابلات: قد تتم مقابلة الأشخاص المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء و الاختصاصيين الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات و الاستعدادات المطلوبة لإشغال وظيفة معينة، وقد لا يستخدم هذا الأسلوب عادة بمفرده، بل يستخدم مع أسلوب الامتحانات.

3- تقارير تقويم الأداء: وهي تقارير سنوية أو نصف سنوية تنظم من قبل الرؤساء المباشرين بحق مرؤوسيهم الذين يعملون معهم، و تتضمن تقويما لمستوى أدائهم الحالي، و يعتبر حصول الفرد على مستوى معين من التقويم العام لمرة أو لأكثر شرطا للترشيح للترقية، كما أن المنافسة في الترقية تتم وفقا لمستويات التقويم التي يحصل عليها المرشحون.

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

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 210-211.

² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 188-189.

5- وضع الشخص المرقى تحت التجربة لمدة معينة للوقوف على مدى قدرته و كفاءته في

تأدية واجبات و مسؤوليات الوظيفة الجديدة.

أما الانتقادات الموجهة لنظام الجدارة أو الكفاءة هي ¹:

1- أنه يصعب قياس الأداء الحالي للشخص لارتباط 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 الوظائفيتين.

2- كما وجهت انتقادات عديدة إلى امتحانات الترقية بمختلف صيغها، و ترتبط هذه

الانتقادات بطبيعة الامتحان نفسه باعتباره أداء قاصر و غير ملائمة للكشف عن قدرات

و إمكانات الشخص.

3- أما بالنسبة إلى تقارير تقييم الأداء بمختلف أنواعها فإن احتمال المحاباة و تحيز

الرؤساء يكون قائما بشكل واسع، إضافة إلى ما تستلزمه هذه التقارير من وقت و جهد

كبيرين لإعدادها و إدامتها وفقا للتطورات التي تطرأ على العمل.

4- أما بصدد فترة التجربة فإنها لا تصلح للكشف عن القدرات الحقيقية للموظف المرقى

وذلك من ناحيتين، أولهما أن الموظف يعلم أنه تحت فترة اختبار لذلك فإنه يبذل جهدا

غير اعتيادي قد لا يبذله بعد انتهاء فترة التجربة و تثبيته في وظيفته الجديدة، و ثانيهما

أن فترة التجربة قد تمر من دون أن يتعرض فيها الشخص لكل أو بعض المواقف

العملية التي تكشف فعلا عن قدراته.

5- إن تطبيق هذا النظام يستدعي وجود نظام لوصف الوظائف و الأعمال في المنظمة مع

ضرورة تحديث هذا النظام بشكل مستمر كما يستدعي و ضع ميكانيكية واضحة

لتقارير تقييم الأداء و معاييرها و الجهة أو الجهات المسؤولة عن إعدادها و لمن يجري

تقديمها بما لا يتوافر عمليا لدى معظم المنظمات الإدارية حاليا، وفي حالة توافرها فإنه

قد لا يستخدم أو يهمل جزئيا لأن متطلبات العمل قد لا تتيح الوقت الكافي له.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 211-212 .

III. الدمج ما بين الأقدمية و الكفاءة :

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

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

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

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

و يلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة و العليا، كما و تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة و الكفاءة بشكل مطلق فيها.

و هناك من أضاف أسلوب رابع وهو استخدام الأساليب الشخصية (غير الموضوعية) في ترقية الموظفين، فقد يتأثر صاحب القرار بالسّمات الشخصية لبعض العاملين (كالجنس، أو المنطقة الجغرافية، أو جنسية الموظف.....) ومن ثم يبنّي قراره في الترقية على واحد أو أكثر من هذه السّمات متجاهلا المعايير الموضوعية التي رأيناها في الأساليب الثلاثة السابقة، كما قد يبنّي صاحب القرار قراره في ترقية أحد الأشخاص إما لأنه قريب أو صديق له.

وقد يتبادر إلى الذهن أن هذه الأمور تمارس في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط، ولكن هناك دراسات عديدة تشير إلى انتشار مثل هذه الممارسات في العديد من الشركات الكبيرة مثل شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا وشركة (IBM).²

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 499.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 236-237.

ومهما كانت معايير الترقية فإن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيةهم بتهيئة الظروف المناسبة و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، و العناية الكبيرة يجب أن تولي لأولئك الذين لم تتم ترقيةهم، حيث سيشعرون بخيبة الأمل مما يؤثر على معنوياتهم، و بالتالي يصيبهم الإحباط و قد يؤثر سلبا على سير العمل.¹

المطلب الرابع: مسؤولية الترقية و شروطها.

I. مسؤولية الترقية:

تعتبر الإدارة العليا المسؤولة الأولى عن سياسة الترقيات في المنظمة مع أخذها بنظر الاعتبار آراء ومشورة إدارة الأفراد، لتوجيه قراراتها و ترسيمها، و عند اتخاذ قرار ترقية الأفراد العاملين، لا بد من الدراسة الشاملة لأداء و قابلية و مهارات الأفراد، ولذلك يمكن القول بأن الإدارة العليا تتحمل المسؤولية الكبرى في عملية الترقيات و هذه المسؤولية تتمثل في الجوانب التالية:²

- 1- الدراسة الشاملة لسجلات الأفراد العاملين و كفاءتهم وأدائهم في العمل.
- 2- تجنب الاعتماد على الأحداث الطارئة في تشخيص كفاءة الأفراد العاملين، أي لا يمكن الاعتماد على حدث مرتبط بكفاءة الفرد حصل قبل فترة قصيرة من الترقية، سواء كان هذا الحدث ذا تأثير إيجابي أم سلبي على مستوى كفاءة الفرد.
- 3- توضيح و تفسير كافة العوامل و الأسس المعتمد عليها في الترقية للأفراد العاملين.
- 4- توضيح و تفسير كافة التغيرات التي سوف تحصل في كافة الوحدات التنظيمية من جراء عملية الترقيات.
- 5- مناقشة الترقيات التي ستحصل مع كافة الأفراد العاملين للوصول إلى زيادة الفهم وتقليل الشكاوي و التظلمات من قبل بعض الأفراد الذين قد يروا بأن قرار الترقية غير عادل.

¹ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 116.

² - داود معمر، مرجع سابق، ص ص 102-103.

6- عقد الندوات و اللقاءات الخاصة لمناقشة التغيرات الحاصلة في سياسة الترقيات بسبب ظروف معينة أو استثنائية كترشيح فرد صغير في السن للترقية مع وجود فرد أكثر منه خبرة و لكن أقل كفاءة.

II. شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل مسؤوليات و أعباء أكبر مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل و يسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، و بهذا يكون توافق بين الإدارة و العاملين حول الترقية. وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها حتى يمكن و ضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:¹

أ- شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.

ب- أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبة للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف.

ج- أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية.

د- أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها ولا تحسب المدة التالية لغرض إكمال هذه المدة:

*مدة الإجازة الاستثنائية.

*مدة الإعارة لغير المنظمات الدولية أو الإقليمية.

*مدد (الإبتعاث) أو (الإيفاد للدراسة) أو (الإجازة الدراسية) إذا لم يتحقق الغرض من أي منها.

*مدد الغياب إذا لم تحسب إجازة رسمية.

*مدة كف اليد إذا صدر بحقه عقوبة.

هـ- أن يتعهد الموظف خطياً بالمزاولة الفعلية المستمرة لأعمال الوظيفة التي يرشح لها.

¹ - <http://www.mcs.gov.sa/McsImages/006.doc> .Du 27/12/2009.

و- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح: يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع كفاءة العمال بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل والسلوك، و هذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات عملهم أكثر.

المطلب الخامس: مصادر الترقية و الآثار الناجمة عنها.

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

I. مصادر الترقية:

تأخذ الترقيات تبعاً لمصادرها شكلين متميزين، فهي إما أن تكون داخلية أو خارجية:
أولاً- الترقية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها و تلك التي تملأ من الخارج، و من مميزات الترقية من الداخل:

- ❖ وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين و انسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم و يستقرون بسهولة.
- ❖ إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين في زيادة إنتاجهم و رفع روحهم المعنوية، و يتفانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بأن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.
- ❖ تساهم في تحقيق الرضا عن العمل والوظيفة، حيث أن إمكانية الترقى و التدرج في الوظائف والمسؤوليات، ومن ثم التقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي و الأدبي يترك في نفوسهم إحساس بالرضا، زيادة على ذلك فإن العاملين يترقبون دائماً الصعود و التدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم، أين يوجد زملائهم.¹

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 و تحقيق الغرض منها، كذلك فإن استخدام المصادر الداخلية قد يتولد عنه الصراع و الخلافات والمنافسة الضارة، و من ثم التأثير على الأداء.

أيضاً قد يؤدي تكثيف استخدام البحث الداخلي من خلال الترقية إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار و هو ما يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.

¹ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 126.

إن التنظيم يجب أن يتجنب الاعتماد على التغذية الداخلية المكثفة، حيث أنه قد يكون من الضروري في بعض الأحيان استخدام "دماء جديدة" لتوسيع نطاق الأفكار و مجالات المعرفة و آفاق الخبرة، و تنمية الحماس.¹

ثانيا: الترقية من الخارج: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج و ذلك لتطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة و ذلك تجنباً للجمود، كما أن ملء الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب،² ولهذا الأسلوب أيضاً انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية و أيضاً مشكلات سلوكية أهمها:³

- 1- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.
- 2- في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.
- 3- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد و هذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.
- 4- تحمل المنظمة لتكاليف إضافية، واحتمال نقل عادات و ثقافات مختلفة إلى المنظمة، إضافة إلى التأثير السلبي على الروح المعنوية للعمال الموجودين.⁴

II. الآثار الناجمة عن الترقية:

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

- 1- زيادة في دخل الموظف العامل في الوقت الحاضر و المستقبل.
- 2- يمنح للعامل المرقى إلى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى إليه.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 252.

² - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 114.

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 84.

⁴ - L.Cadin, F.Gonin, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999, P 84.

- 3- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات الوظيفية التي رقي إليها، و يجب 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 و خلق أفكار جديدة مما يعود بالمنفعة على الموظف العامل و هذا ما يؤدي إلى تحسين أدائه.
- زيادة عن النتائج التي تصاحب الترقية، قد تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات يذكر منها ما يلي:¹
 - 1- عدم توافر وصف وظيفي و مواصفات وظيفية للوظائف الرئيسية.
 - 2- عدم إتباع آلية و إجراءات المفاضلة و تحديد الموظف الأفضل تأهيلا و استحقاقا للترقية.
 - 3- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة و الجدارة في العمل و تعذر وضع المعايير لبعض الوظائف.
 - 4- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
 - 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 و عدم إمكانية تعويضهم بآخرين.
 - 7- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين و التحيز في الحكم على المرؤوسين و قلة الفرص المتاحة للفنيين، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا و عدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة و توافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشر في بعض الأحيان مع العاملين في المناصب العليا و تكوين صداقات و علاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات.

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 500.

خلاصة الفصل الثاني:

إن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمد عليها إدارة المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسبة.

وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة و أداء الفرد في المؤسسة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، وفي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على الأداء الجاد والإنتاج أكثر، على العكس من ذلك إذا ما تم تحديد الترقيات على أساس الأقدمية لوحدها و العلاقات الشخصية مثل ما هو حاصل في بعض المنظمات حيث سيفقد نظام الترقية أثره كحافز.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال - باتنة.

تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوافز و الأداء و ترقية الأفراد العاملين، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادية وترجمة الجانب النظري إلى معطيات و حقائق ملموسة و التعرف على واقع الترقية كحافز في المؤسسة مجال التطبيق ومساهمتها في تحسين أداء العاملين، ولهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بمؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية نفطال "مقاطعة الوقود باتنة" إذ تعتبر نفطال من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات حيث ساهمت في فعالية وتحريك هذا القطاع باحتلالها المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نفتك في ترتيب أحسن المؤسسات في الجزائر.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث : اشتمل المبحث الأول على تصميم البحث الميداني وخطواته الإجرائية، في حين تضمن المبحث الثاني التعريف بالمؤسسة مجال البحث أما المبحث الثالث تطرقنا فيه لتحليل البيانات وتفسير نتائج البحث مع استخلاص النتائج.

المبحث الأول: تصميم البحث الميداني وخطواته الإجرائية.

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البحث، لأنها أكثر ما يراجع من قبل مقوم البحث من جانب، وهي الأساس من قيمة البحث من جانب آخر، فالخطوات السابقة تجيب إجابة علمية وافية ودقيقة على السؤالين: ماذا سوف يبحث؟ ولماذا يبحث؟ وهذه الخطوة كفيلة للإجابة على السؤال التالي: كيف يبحث؟ فهي تتناول توضيح الكيفية التي اتبعها الباحث في تصميمه للبحث و تحديد خطواته الإجرائية و هذا يتطلب التطرق إلى ما يلي:

✓ الإطار العام للبحث وفيه:

- ❖ أهداف البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ فروض البحث
- ❖ حدود البحث
- ❖ منهج البحث
- ❖ وصف واضح لمجتمع البحث
- ❖ عينة البحث
- ❖ طريقة اختيار العينة
- ❖ أداة البحث
- ❖ كيفية تطبيق أداة البحث
- ❖ تقرير أسلوب جمع المعلومات

✓ تحليل المعلومات فيه:

- ❖ تهيئة المعلومات للتحليل
- ❖ مرحلة التحليل ذاتها
- ❖ مرحلة التفسير.

المطلب الأول: الإطار العام للبحث.

يتم التطرق لإبراز الإطار العام للبحث عن طريق التعرض للجوانب التالية:

1- أهداف البحث:

- تكشف أهداف البحث مدى مساهمة البحث في حل المشكلة المطروحة و هي الإجابة على السؤال: لماذا يجري البحث و يمكن تحديد أهداف هذا البحث في النقاط التالية:
- محاولة استعراض الأطر و المفاهيم النظرية (من خلال ما جاء في الأدبيات) للترقية كحافز ومساهمتها في تحسين الأداء.
- توضيح أهمية الترقية ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- التعرف على نوعية الحوافز التي يرغب فيها العامل و التي تزيد من اهتمامه في مجال عمله.
- معرفة واقع أو حقيقة الحوافز الممنوحة للعمال بالمؤسسة الجزائرية.
- تشخيص واقع الترقية كنوع من أنواع الحوافز في مؤسسة نפטال باتنة وذلك من خلال استقصاء آراء العمال بها و معرفة اتجاهاتهم.
- معرفة أهم الأسس و المعايير و السياسات المتبعة في المؤسسة محل البحث لترقية عاملها.
- إثراء المكتبة نظرا لقلّة البحوث في مجال الترقية لا سيما باللغة العربية.

2- أهمية البحث:

- تساهم أهمية البحث في إبراز القيمة الحقيقية المرجوة من البحث فهي توضح حجم المشكلة المبحوثة وجديتها وتبرز أهمية هذا البحث في:
- ❖ أهمية العاملين داخل المنظمة و ضرورة الاهتمام بهم و المحافظة عليهم لأنهم مصدر التميز للمنظمات، لما يملكونه من معارف و خبرات ومهارات.
- ❖ إن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وملكاتهما، وإبداعاتها واستعداداتها.
- ❖ تشخيص واقع الترقية بالمؤسسة يمثل مجالا جديرا بالاهتمام و البحث.

3- فرضيات البحث:

فرضيات البحث محاولة ممكنة و إجابات محتملة على أسئلة البحث تستمد من أسس علمية ويتضمن هذا البحث الفرضيات التالية:

- 1- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- 2- نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة.
- 3- اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- 4- إن إدراك الأفراد العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

4- حدود البحث :

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم السلوكية، فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني بالمشكلات الأخرى، و حدود هذا البحث هي:

4-1 الحدود الموضوعية :

اقتصر البحث على مدى إسهام الترقية كحافز ممنوح للأفراد العاملين داخل المؤسسة في تحسين أدائهم وتشجيعهم على العمل أكثر وبجدية مع رفع روحهم المعنوية.

4-2 الحدود الزمنية:

يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري و التطبيقي على مدار سنة كاملة ابتداء من ماي 2009 تاريخ بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع، أما البحث الميداني فكان حوالي شهرين جانفي و فيفري 2010، أين تم الاتصال بالمؤسسة و الحصول على الموافقة لإجراء الجانب الميداني للبحث بالمؤسسة المعنية.

4-3 الحدود المكانية:

أجري هذا البحث الميداني في مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال، مقاطعة الوقود باتنة وسيتم تخصيص المبحث الثاني للتعرف على المؤسسة مجال البحث.

5- منهج البحث:

لكل ظاهرة من الظواهر منهج خاص يتلاءم مع طبيعة تركيبها، وقد تفرض ظاهرة أو مشكلة ما على الباحث أن يطبق منهاجاً دون سواه، فالمنهج بصفة عامة هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"¹، لكن ارتباط البحث العلمي بأبعاد زمنية و مكانية متعددة وسعيه لتحقيق أهداف مختلفة يتطلب تعدد أساليب تطبيقه.

وبما أننا نقوم بدراسة موضوع الترقية و علاقتها بالأداء و مدى مساهمتها في تحسينه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملاءمة لمعالجة مثل هذه المواضيع، حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات و الحقائق الكافية لتشخيص الظاهرة في الحاضر ووصفها و إلقاء الضوء على جوانبها المختلفة و تحليلها و تفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة كآخر مرحلة تستعمل فيها وظيفة المنهج الوصفي التحليلي.

6- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث "مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد أو مباني مدرسية أو كتباً... الخ"² و حصر مجتمع البحث يعد ضرورياً للأسباب التالية:³

- تبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه.

- معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم.

- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

ومن هنا فرق علماء المنهجية بين المصطلحين أو الحصر الشامل و مصطلح المجتمع الذي يمكن التعرف عليه.

فالمجتمع الكلي لهذا البحث يتمثل في جميع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على مستوى مدينة باتنة.

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 86.

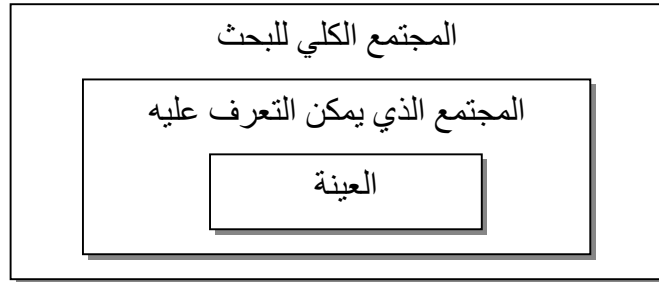
² - صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 93.

³ - صالح بن حمد العساف، مرجع نفسه، ص 94.

المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو مؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية "نفطال" مقاطعة الوقود باتنة.

ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي طبقا للشكل التالي:

شكل رقم (11): مجتمع البحث.



المصدر: صالح بن حمد العساف، مرجع سابق، ص 93.

7- عينة البحث وكيفية اختيارها:

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى لنتائج البحث، ولكن الباحث يلجأ لاختيار عينة من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية و البشرية و ضيق الوقت.

ولهذا تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهي مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود باتنة، وهي مؤسسة تجارية اقتصادية تقوم على أساس أنشطة توزيع و تسويق المواد النفطية بهدف تحقيق الربح. حيث كان إجمالي أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو 203 فرد عامل مقسمين إلى 147 عامل دائم و 56 فرد عامل مؤقت موزعين بين الدوائر الثلاث و مركز التخزين، و كان حجم العينة المعتمد عليه في البحث مساويا لـ 147 فرد عامل بالمؤسسة، أين تم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية* في تحديد عينة البحث، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث و هو الترقية و التدرج في مناصب العمل ومساهمتها كحافز في تحسين أدائهم.

* - العينة القصدية أو العينة العمدية أو العينة الهادفة، وهي أسلوب أو طريقة للمعاينة تدخل ضمن مجموعة الطرق غير العشوائية في المعاينة، أين تكون فرصة ظهور أي مفردة من المجتمع في العينة تختلف عن فرصة ظهور أي مفردة أخرى من المجتمع في العينة.

وتستخدم العينة القصدية فيما يلي:¹

- للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، إما بسبب موقعهم، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوفر فيهم، لأنهم أفضل الأشخاص القادرين على توفير المعلومات، حيث يتم اختيار وحدات العينة بناءً على الخبرات في الموضوع الذي يدرس.

- عندما تكون المعلومات المطلوبة متوفرة لدى فئة معينة من الأفراد، فهي التي تملك المعرفة في الموضوع المبحوث و تستطيع تقديم المعلومة.

- كما تستخدم العينة القصدية في الغالب عندما نتعامل مع عينات صغيرة، أو نتعامل مع حالات نريد منها معلومات خاصة.

ولاستخدام العينة ميزات نذكر منها:

- تقليل الكلفة، الوقت والجهد، إذ تغني دراسة العينة عن دراسة جميع مفردات الظاهرة موضوع البحث.

- سرعة التنفيذ والحصول على النتائج، حيث نتعامل مع عناصر من المجتمع الأصلي.

- دقة أكبر ومدى أوسع في النتائج، حيث تكون جدية الباحث أكبر في التعامل مع عينة محدودة من التعامل مع مجتمع كبير.

8- أدوات البحث وجمع البيانات:

إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، للوصول إلى الأهداف و الإجابة على تساؤلات البحث.

ولما كان هدف البحث هو معرفة مدى مساهمة الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

8-1 الملاحظة: وهي من أقدم الطرق و أهمها و التي تستخدم في جمع المعلومات حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية و الحقائق من حقل البحث، حيث تعني الملاحظة في معناها العام "الانتباه التلقائي أو المقصود إلى حدث أو ظاهرة معينة لغرض اكتساب

¹ - فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 100-101.

المعلومات و الخبرات عنها، أما في البحث العلمي فتعني الانتباه و الرصد المقصود و المنظم و المضبوط للظواهر و الأحداث لغرض تحديد العوامل و الأسباب التي تفسر حدوثها¹. والملاحظة كوسيلة بحثية أساسية تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي تفسح المجال للباحث لاستكشاف ميدان البحث والتعرف على الفروع والهيكل و المصالح و الدوائر... الخ، وذلك من خلال الزيارات المتكررة و التنقل بمختلف الأماكن بميدان البحث.

أيضا التعرف على واقع وطبيعة و ظروف العمل، إضافة إلى أنها تمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات و تفاعلات المبحوثين و الاطلاع على أنماط و أساليب معيشتهم و المشكلات العملية التي يتعرضون لها.

8-2 المقابلة: إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمت المقابلة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات، حيث تعرف المقابلة بأنها "التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين"².

كما " تعد المقابلة تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وهي إما أن تكون فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة"³.

حيث تساعد هذه الأداة في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم و اتجاهاتهم ومحاولة تجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين من خلال التدخل لشرح الأسئلة وتبسيطها و مناقشتها معهم ومساعدتهم بتوضيح موضوع البحث (الترقية كحافز و مساهمتها في تحسين أداء العاملين) و شرحه لأفراد العينة حتى يطمئنوا بأن هذه الأسئلة لأهداف البحث العلمي و ليس لأهداف أخرى، وكذلك من أجل أن يحس الأفراد العاملين بأهمية مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق و موضوعية.

¹ - عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 135.

² - عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط 8، مكتبة القاهرة، مصر، 1982، ص 331.

³ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف مصطفى ماضي، دار القبة، الجزائر، 2004، ص 148.

8-3 الاستمارة: تعد الاستمارة من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع البحث و هي عبارة عن "نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين)، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف"¹.

و هناك ثلاث أنواع من الأسئلة التي يمكن أن ترد في الاستمارة وهي:

8-3-1 السؤال ذو الإجابة المغلقة: قد تحتوي الاستمارة على أسئلة تحتاج إلى أجوبة محددة حيث يطلب من المستجوب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها، و تمتاز الأسئلة ذات الإجابات المغلقة بسهولة تصنيف الإجابات و وصفها في قوائم وجداول، كما تقلل من إمكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير مثال ذلك:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- هل تحصلت على ترقية في مجال عملك؟ نعم ☐ لا ☐

8-3-2 السؤال ذو الإجابة المفتوحة: يعطي السؤال ذو الإجابة المفتوحة الحرية للمستجوب بأن يصوغ الإجابة التي يريد و التعبير بشكل تلقائي عن موقف، و يعاب عليه صعوبة تصنيف الإجابة لمجموعات محددة أو فئات بسبب تنوع الإجابات مثال ذلك:

- حسب رأيك ما هي شروط الترقية؟.....

8-3-3 السؤال ذو الإجابة المغلقة المفتوحة: يحتوي هذا النوع على نوعين من الإجابات مغلقة و مفتوحة في آن واحد، ويحاول تجنب عيوب السؤال ذو الإجابة المغلقة و المفتوحة معا بحيث يجمع مزايا الاثنين.

8-4 الوثائق و السجلات: إن أهمية هذه الوثائق و السجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها و عرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها، حيث تم الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة و تم التزود ببعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

¹ - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 343.

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي لمؤسسة نפטال حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.

- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث.

- بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي و أهدافها.

- بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية بالمؤسسة.

9- طريقة جمع البيانات و المعلومات.

إن تحديد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمعه للمعلومات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم البحث، و تعتبر مصادر المعلومات و الإمكانيات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث عوامل أساسية تؤثر على المفاضلة بين أساليب مختلفة لجمع المعلومات و لأداة البحث أيضا أثر واضح في هذه المفاضلة.

و اعتمد في هذا البحث على أسلوب الجمع المباشر من خلال الطرق التالية:

- التوزيع المباشر: أي تسليم الاستمارة للمستجوب.

- مقابلة المستجوبين و محاولة الأخذ بأقوالهم بالتدوين في استمارة البحث.

- إجراء الملاحظة.

- وقد تم اللجوء لهذه الطرق معا لتمييزها بارتفاع نسبة من يجيب على الاستمارة و قلة احتمال الإجابة على الاستمارة من غير المعنيين بالإجابة عليها مع إمكانية توضيح وشرح ما يلزم شرحه للمجيب.

10- تطبيق أداة البحث:

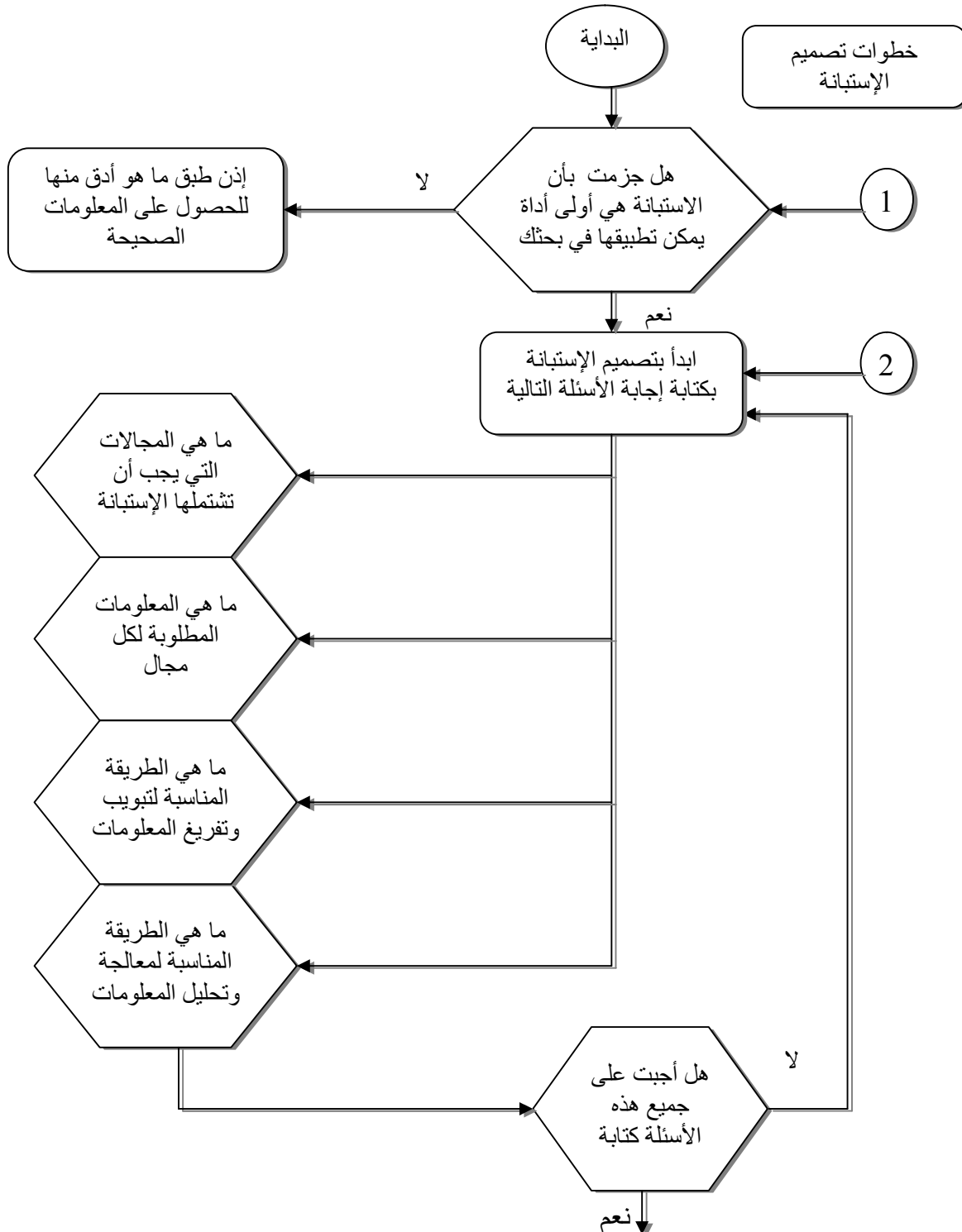
تمثل دراسة الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين في مؤسسة نפטال باتنة محورا أساسيا للموضوع هدفها تشخيص وضعية الترقية كنوع من الحوافز و الكشف عن المشكلات والنقائص التي يعاني منها نظام الترقيات، و ذلك بتحكيم رأي العمال، و قد استخدمت الاستمارة بالمقابلة و الملاحظة للحصول على البيانات النوعية و الكمية التي تفي بتحقيق غرض البحث، وذلك وفقا للخطوات التالية:

❖ تحضير الاستبيان: يتضمن الطرح التجريبي و تحديد مدة التطبيق وأماكن التطبيق وكيفية التطبيق.

❖ تنفيذ الاستبيان: الشروع في توزيع الاستمارة حسب طريقة جمع المعلومات سابقا.

1-10 تحضير الاستبيان: بعد الانتهاء من الجزء النظري تم الشروع في تحضير الاستبيان وفق الرسم التخطيطي التالي:

شكل رقم (12): رسم تخطيطي لخطوات تصميم الإستبانة.





المصدر: صالح بن حمد العساف، مرجع سابق، ص ص 376-377.

و بعد الإخراج الأولي للاستمارة تم طرحها على بعض الأساتذة من ذوي الخبرة في مجال إعداد الاستمارات لغرض الوقوف على دقة و صلاحية العبارات التي تضمنتها و التأكد من الجوانب الفنية فيها ومدى إمكانية تحليلها إحصائيا وتحديد أسلوب تبويب المعلومات وفتح المجال لإضافة بعض الأفكار المهمة أو حذف غير المهم.

وبعد تفحص آرائهم أعيدت صياغة الاستمارة في ضوء نتائج الاختبار لتضم 48 سؤالاً ب ستة محاور أو أجزاء، تم طرح الاستمارة هذه المرة على بعض أفراد عينة البحث وبلغ عددهم حوالي 10 أفراد قصد الاستيضاح وتدقيق الإخراج و مدى الملاءمة و الوضوح، و مدى ملاءمة طريقة التوزيع، وفي ضوء ما سبق و بعد تفحص رأي أفراد العينة و الأساتذة قسمت بعض الأسئلة إلى أسئلة فرعية و غيرت صياغة بعض الأسئلة ليتم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 45 سؤالاً و 6 محاور.

خصص محور للبيانات العامة و محور للأسئلة المتنوعة و 4 محاور للأسئلة التي وضعت على مقياس ليكرت: وهو مقياس للباحث ليكرت يؤكد على التمييز بين قوة توافق المفردة (المتغير) مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، و يعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما، وتتخلص خطواته كالآتي:¹

- أ- عدد من العبارات الواضحة والمفهومة.
- ب- يضمن هذا المقياس إجراء العمليات الحسابية، كاستخراج وسط جميع الإجابات و نسبها المئوية، وعادة ما يتم الاختيار ما بين 3 إلى 9 مستويات.
- ت- في هذا البحث تم استخدام 5 مستويات لقياس درجة التناسب، الرضا، الموافقة و عدد مرات اعتماد بعض الجوانب المطروحة في الاستبيان، و الذي يعتبر الأكثر شيوعا، و يوضح ذلك في الشكل الموالي:

¹ - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص ص 108 - 110.

جدول رقم (03): الخيارات المستعملة في الاستبيان بناء على مقياس ليكرت.

الخيارات الموجودة في الاستبيان				
❖ غير مناسب إطلاقاً	❖ غير مناسب	❖ محايد	❖ مناسب	❖ مناسب جداً
❖ غير موافق إطلاقاً	❖ غير موافق	❖ محايد	❖ موافق	❖ موافق بشدة
❖ غير راضي إطلاقاً	❖ غير راضي	❖ محايد	❖ راضي	❖ راضي بشدة
❖ لا	❖ نادراً	❖ متوسط	❖ أحياناً	❖ دائماً

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البدائل الموجودة بالاستبيان.

و لقياس مستوى العبارة المعنية فتعطى عادة القيم أو الأوزان 5.4.3.2.1 للإجابات أو المستويات المختلفة للخيارات بالترتيب التصاعدي، و المخطط التالي يوضح ذلك كمثال عن درجة الموافقة.

جدول رقم (04): أوزان أو درجات الخيارات على سلم ليكرت.

الخيارات					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	1
					2
					3

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سابق، ص 109.

عرض محتوى الاستمارة:

تم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي في أربع صفحات، تضمنت الصفحة الأولى عنوان البحث و الجامعة المعتمدة لذلك واسم الطالبة و المشرف و الغرض من البحث بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها من المبحوثين.

فيما تضمنت الثلاث صفحات الأخرى أسئلة الاستبيان في 45 سؤالاً مقسمة إلى 6 محاور، لغرض تنظيم شكل الاستمارة و تسهيل عملية الإجابة للمبحوثين، وهذه المحاور هي:

المحور الأول: خصص لمعرفة مدى التناسبية لدى العمال في الأمور التالية بالاعتماد على سلم ليكرت في تحديد البدائل (غير مناسب إطلاقاً، غير مناسب، محايد، مناسب، مناسب جداً):

1- مدى تناسبية الأجر المتلقى

2- نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة

3- القدرات و الإمكانيات للفرد العامل ومنصبه الحالي

4- فرص الترقية بالمؤسسة

المحور الثاني: خصص لمعرفة عدد مرات اعتماد الجوانب المبينة أدناه بوضع خمس بدائل

(لا، نادرا، متوسط، أحيانا، دائما)، و هذه الأسئلة هي كما يلي:

1- مشاركتكم للإدارة في تصميم نظام للحوافز

2- إذا أتقنت عملك تنتظر توجيه الشكر و الثناء

3- إذا أتقنت عملك تنتظر منح ترقية

4- إذا أتقنت عملك تنتظر زيادة في الأجر

5- إذا أتقنت عملك تنتظر تقديم علاوة

6- تفضل الحوافز المادية

7- تفضل الحوافز المعنوية

8- الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم

9- إذا تميزت في أدائك لعملك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز

10- يتم إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين

11- للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز المقدمة لك

12- يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات بالترقية

13- الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك

14- هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية

15- تطبق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية

المحور الثالث: خصص لمعرفة مدى موافقة العمال على بعض الجوانب بالمؤسسة بإعطاء

خمس بدائل (غير موافق إطلاقا، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما يلي:

1- الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة

2- أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة عادلة و موضوعية

3- توافق بأن الترقية في مؤسستك تؤثر فعلا في تحسين أدائك

المحور الرابع: خصص لمعرفة مدى الرضا عند العمال عن العبارات الموضحة أسفله، أين يتم اختيار بديل من الخمس بدائل (غير راضي إطلاقاً، غير راضي، محايد، راضي، راضي بشدة) لكل سؤال وشمل هذا المحور الأسئلة التالية:

1- أنت راض عن الحوافز المقدمة في مؤسستك

2- أنت راض على نتائج التقييم

3- راض عن عملك ووضعتك بالمؤسسة

4- أنت راض على الأسس التي تتبعها المؤسسة في الترقية

المحور الخامس: خصص هذا المحور لضم الأسئلة المتنوعة حول الترقية منها التي لها خيارين فقط، والأسئلة التي لها أكثر من خيار وصلت حتى إلى 6 خيارات، إضافة إلى الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة حيث تضمن هذا المحور الأسئلة التالية:

1- تعمل مؤسستكم بنظام الحوافز: ☐ نعم ☐ لا

2- تحصلت على فرص للترقية في مجال عملك: ☐ نعم ☐ لا

☞ إذا كانت إجابتك بنعم، على أساس:

☐ - الأقدمية ☐ - النفوذ

☐ - الكفاءة ☐ - المسابقة

☐ - الأقدمية و الكفاءة معا ☐ - التكوين المهني

☞ إذا كانت إجابتك بلا يذكر لماذا.....

3- نوع الترقية التي تحصلت عليها:

☐ - في الفئة ☐ - في الدرجة

☐ - في المنصب ☐ - في المرتبة

4- أترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية:

☐ نعم ☐ لا

☞ في حالة الإجابة بنعم- لماذا؟

☐ - لتحسين الأداء وتنمية القدرات ☐ - الحصول على ترقية

☐ - الحفاظ على منصب العمل ☐ - كلها معا

5- المجالات الأكثر استخداما لنتائج التقييم:

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ - التدريب | ☐ - حساب العلاوات و المكافآت |
| ☐ - التحفيز | ☐ - اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية |
| ☐ - النقل | ☐ - الفصل من العمل |

أخرى تذكر.....

6- هدفك من الترقية هو:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| ☐ - الزيادة في الأجر | ☐ - المسؤولية |
| ☐ - تحسين المركز الأدبي والاجتماعي | ☐ - أسباب أخرى |
| ☐ - الاستفادة من العلاوات و المكافآت | |

7- حسب رأيك ما هي شروط الترقية:

8- يمكن أن تضمن الكفاءة و الأقدمية في وظيفة سابقة أن يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة:

- | | | |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ☐ نعم | ☐ أحيانا | ☐ لا |
|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|

في حالة الإجابة بلا يذكر لماذا.....

9- أنت على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ☐ نعم | ☐ لا |
|------------------------------|-----------------------------|

10- التوظيف في المناصب الشاغرة يتم عن طريق:

- | | | |
|--|--|--------------------------------|
| ☐ - الترقية من الداخل | ☐ - التوظيف الخارجي | ☐ - معا |
|--|--|--------------------------------|

11- سبب عدم التطبيق العادل لقوانين الترقية يرجع إلى:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ☐ - المحسوبية | ☐ - تدخل الذاتية |
| ☐ - الجهوية | ☐ - أسباب أخرى |
| ☐ - القرابة | |

المحور السادس: خصص للبيانات العامة وضم الأسئلة التالية:

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المنصب:.....

- 3- السن: ☐ أقل من 20 سنة ☐ 20-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 4- الحالة المدنية: ☐ أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة)
- 5- المستوى الدراسي: ☐ أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 6- الأقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
- 7- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة: ☐ خبرة في مجال معين ☐ شهادة علمية ☐ شهادة مهنية ☐ مسابقة توظيف ☐ غير ذلك:

2-10 توزيع الاستمارة:

بعد تصميم الاستمارة تم طبع 147 نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة بطريقة التوزيع المباشر و هو ما اصطلح عليه استمارة بالمقابلة في جميع الدوائر الثلاث CBR إضافة إلى مركز تخزين و توزيع المواد البترولية CSD بباتنة، حيث تبع توزيع الاستمارة شرح للمبحوثين الهدف من البحث و أهميته و يطلب منهم الإجابة الصريحة و بكل موضوعية عن الأسئلة التي توجه إليهم مع تدوين الإجابة مباشرة للذين فضلوا هذه الطريقة، في حين كانت فئة أخرى قليلة من ذوي المستوى التعليمي العالي يفضلون قراءة الأسئلة بأنفسهم و تدوين الإجابة مع ترك الأسئلة الغامضة أو غير المفهومة إلى حين الاستفسار عنها و القيام بشرحها لهم ليتموا الإجابة عنها مباشرة مع تسليمها في نفس الوقت.

المطلب الثاني: إجراءات تحليل المعلومات و تفسيرها.

بعد أن اكتملت مرحلة جمع المعلومات من طرف الطالبة عن المؤسسة مجال البحث من جهة مع استكمالها بتحصيل معلومات استمارة المقابلة، تأتي الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي و هي تحليل المعلومات وتفسيرها، و التي تعني استخراج الأدلة و المؤشرات العلمية الكمية و الكيفية التي تساهم في الإجابة على أسئلة البحث و تؤكد قبول فرضيات البحث من عدم قبولها، وباختصار يمكن القول أن عملية تحليل المعلومات تتكون من ثلاث مراحل:¹

- * مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل.

* مرحلة التحليل ذاتها.

* مرحلة التفسير.

1- مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل:

تم إتباع في تنفيذ هذه المرحلة الخطوات التالية:

* مراجعة المعلومات.

* تبويب المعلومات.

* تفريغ المعلومات.

1-1 مراجعة المعلومات: بعد أن تجمعت المعلومات بكميات كبيرة و غير منظمة تم القيام بمراجعتها و إبعاد البعض منها سواء بالنسبة للمعلومات المتحصل عليها من الوثائق الداخلية للمؤسسة أو الإجابات المتحصل عليها من خلال المقابلات، حيث تم استرجاع 137 استمارة صحيحة وكاملة المعلومات في حين تعذر إكمال الباقي و المقدّر ب 10 استمارات وهذا للأسباب التالية:

- نفاذ المدة التي حددت لإجراء البحث في المؤسسة رغم تمديدتها من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بمدة أسبوع.
- كان البعض منهم في عطلة مرضية طويلة المدى.
- امتناع البعض عن الإجابة.

¹ - صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص ص 81-101.

- طبيعة العمل بالنسبة لفئة السائقين أين تعذر الوصول إلى البعض من هذه الفئة لأنهم في حالة عمل دائما خارج المؤسسة.

1-2 تبويب المعلومات: استعملت طريقة الترميز للاستمارات و الأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال و التعامل مع الحاسب الآلي بحيث تم:

☞ ترقيم الاستمارات المستردة من 1 إلى 137 (وهو عدد الاستمارات المدرجة في التحليل).

☞ وضع رقم هوية لكل محور من محاور الاستمارة الموزعة من A إلى F .

☞ وضع رمز هوية " رمز رقمي و حرفي " لكل سؤال من أسئلة المحاور.

☞ وضع رقم هوية " رمز رقمي و حرفي " لكل إجابة من إجابات السؤال.

ونقدم مثال توضيحي يبين طريقة العمل:

السؤال: تعمل مؤسستكم بنظام الحوافز: الرمز F1

الإجابات: الرمز

F1-1 نعم

F1-2 لا

واتبعت العملية نفسها مع بقية الأسئلة.

1-3 تفريغ المعلومات: بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات و أسئلتها و إجاباتها تم

الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS Version 15، حيث اعتمدت الطالبة في هذه المرحلة على طريقة الإدخال المباشر حيث تؤخذ الإجابات من الاستمارات و تدخل مباشرة إلى الحاسوب.

أما فيما يخص المعلومات الخاصة بالأسئلة ذات الإجابات المفتوحة فقد صممت جداول خاصة بها، يضم كل عمود فيها سؤال ذو إجابة مفتوحة ثم لجأ إلى تفريغ تلك الإجابات في هذه الجداول بطريقة آلية و حذف الإجابات المتكررة.

1-3-1 ثبات أداة البحث:

تم اختبار صدق أداة البحث و قياسها، و هذا بإتباع العديد من المراحل و الخطوات، بدءا من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه.

اعتمدت الطالبة على الصدق الظاهري إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة و التخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث و فرضياته للاستشارة بها. و قد أبدوا آراءهم و مقترحاتهم، وتم تعديل الأداة على أساس هذه الآراء و المقترحات، و استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على عينة البحث. و قد استعانت الطالبة باختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha و الذي يستخدم لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محدد قياسا يتصف بالصدق و الاتساق.¹ و عند تطبيقه كانت النتيجة أن قيمة ألفا المسجلة كانت تساوي 86.80 %، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60 %، لذلك فإن الطالبة تعتبر أن هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث الحالي.

2- مرحلة تحليل المعلومات:

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات بمراجعتها و تبويبها و تفرغها تم الانتقال إلى مرحلة التحليل و أنجزت بكيفيتين: التحليل الكيفي و التحليل الكمي.

2-1 التحليل الكيفي: تم القيام من خلال هذه الخطوة بتحليل أفكار المستجوبين و آرائهم في الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة مباشرة دون تحويلها إلى أرقام، محاولة لاستخراج المؤشرات و البراهين العلمية المتعلقة بكيفية الترقية و مساهمتها في تحسين أداء العاملين.

2-2 التحليل الكمي: تم القيام من خلاله بتحليل إجابات المبحوثين و خاصة في الأسئلة ذات الإجابات المغلقة تحليلا تعاملنا فيه مع الأرقام، وذلك عن طريق تنظيم المعلومات و عرضها في جداول و أشكال بيانية (الأعمدة البسيطة، الدوائر النسبية) و وصف المعلومات و صفا يبين تمركزها و ارتباطها ببعضها البعض، كما تم توظيف الأساليب الإحصائية التالية التي تناسب فرضيات البحث و متغيراتها:

1- مجموع التكرارات.

2- النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 298.

3- أيضا تم الاعتماد على المنوال و الذي يبين القيمة الأكثر شيوعا في القائمة، و يوضح تمركز المعلومات و لا يتأثر بالقيم المتطرفة.

4- كما اعتمد أيضا على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في تحليل الإجابات التي وضعت على سلم ليكرت ذو الخمس درجات، مع اعتماد ثلاث مجالات لتحديد درجة التقييم للمتوسط الحسابي في مرحلة التحليل الوصفي كما يلي:

جدول رقم (05): مجالات تقييم المتوسط الحسابي.

المجال الذي تقع فيه قيمة المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
من 1 إلى أقل من 2.5	سلبى
من 2.5 إلى أقل من 3.5	متوسط
من 3.5 إلى 5	إيجابى

المصدر: إعداد الطالبة.

و يلاحظ من الجدول أعلاه أن المجال الأول لقيمة المتوسط الحسابي يضم التقييم السلبى لأفراد العينة محل البحث و هي تشتمل كافة الآراء ضمن الاختبار القياسي الخماسي لليكرت و التي تأخذ الدرجة * (1 أو 2)، أما المجال الثاني فيمثل التقييم المتوسط لأفراد العينة لعبارة ما و التي تأخذ الدرجة 3، في حين يمثل المجال الثالث التقييم الإيجابى لأفراد العينة حيث يضم هذا المجال الآراء التي تأخذ الدرجة (4 أو 5).

5- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لإثبات صدق أداة البحث و قياسها و الذي سبق عرضه.

6- أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد تم استخدام الاختبار الباراميتري (ت) لعينة واحدة بسيطة One simple T- teste.

6-1 الاختبارات الباراميتريّة أو المعلمية هي التي يتطلب فيها أن تتطابق بيانات متغيرات البحث مع أحد التوزيعات العديدة التي قام الإحصائيون بوصفها، ولكي تكون البيانات باراميتريّة هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتحقق:

* لمعرفة درجات إجابات الأفراد على سلم القياس ليكرت في هذا البحث، فضلا ينظر إلى الجدول رقم (04).

- بيانات موزعة توزيعا طبيعيا.
- تجانس التباين.
- بيانات المجال : بمعنى يجب قياس البيانات عند مستوى مجال معلوم ومدرّوس على الأقل، و هذا يعني أن المسافة بين نقطتين على سلم القياس يجب أن تكون ذاتها على طول سلم القياس.
- الاستقلالية: يقضي هذا الافتراض أن البيانات القادمة من مشتركين مختلفين، هي مستقلة أي أن سلوك مشترك معين لا يؤثر على سلوك مشترك آخر.

2-6 اختبار t:

- يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، لكن قبل كل ذلك يجب أن تتحقق شروط الاختبارات البارامترية في العينة محل البحث و هي كالآتي:
- التوزيع الطبيعي للمتغير المراد الاختبار على متوسطه: ففي هذه العينة يلاحظ أن حجمها كبير (تعتبر العينة من الحجم الكبير إذا كان حجمها أكبر من 30 مفردة). في هذا البحث فإن حجم العينة هو $137 < 30$ ، وهو حجم كبير و شرط التوزيع الطبيعي محقق*.
 - تجانس التباين: كون أن العينة من مجتمع يمكن التعرف عليه ومكونات فئاته متقاربة فهذا يتم إسقاطه على خصائص العينة، فتجانس تباينها متقارب ومقبول.
 - بيانات المجال: في هذا البحث هذا الشرط محقق كون استعمل فيه مقياس ليكرت (5 درجات) والاختلاف بين نقطتين عليه هو نفسه و يساوي (1).
 - الاستقلالية: هذا الشرط محقق أيضا، كون أنه في هذا البحث تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان بالمقابلة و هذا بعزل كل فرد محل الاستجواب عن بقية الأفراد حتى لا يتأثر سلوكه في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- بتحقق فرضيات الاختبارات البارامترية على مفردات الاستبيان تم اختيار اختبار t على العينة الواحدة لغرض تقييم فرضيات البحث.

*- غالبا ما يقبل شرط التوزيع الطبيعي بزيادة حجم العينة عن 30 مفردة، و قد وجد ذلك من خلال التجربة، بالإضافة إلى هذا فإن عدم تحقق الشرط جزئيا لا يؤثر على نتيجة الاختبار بشرط أن يكون حجم العينة كبير.

$$H_0 : u = a$$

تكتب الفرضيات المتعلقة بهذا الاختبار على الشكل التالي:

$$H_1 : u \neq a$$

حيث H_0 : الفرضية العدمية.

H_1 : الفرضية البديلة.

u : هو متوسط قيمة درجة المتغير.

a : هي قيمة ثابتة.

ما هي قيمة الثابت a ؟.

عادة ما تحدد هذه القيمة بعدة طرق، منها العلامة الوسطى على تدرج ما، بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تساوي ($a = 3$) على أساس أنها تتوسط مدى الإجابة، فالإجابات التي تقل عن الدرجة 3 تعني درجة التناسبية متدنية (سالبة)، أو درجة عدد المرات قليل و نادر، أو درجة موافقة متدنية سالبة، أو درجة رضا متدنية (سالبة)، و الإجابات التي تزيد عن 3 تعني درجة تناسبية عالية، أو درجة عدد المرات كبير ومقبول، أو درجة موافقة عالية، أو درجة رضا عالية و موجبة.

يقوم البرنامج الإحصائي SPSS بإجراء الحسابات لاختبار فرضية العينة الواحدة بالطريقة التالية:

* لنفرض أن X هو المتغير المراد اختبار ما إذا كان متوسطه مساوي لقيمة ثابتة أم لا.

يقوم SPSS بحساب قيمة الإحصائية t من خلال المعادلة التالية¹:

$$t = \frac{\bar{X} - a}{S/\sqrt{n}}$$

حيث:

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي لـ X .

S : الانحراف المعياري للعينة.

n : عدد أفراد العينة.

a : المتوسط الطبيعي (قيمة ثابتة).

¹ - محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 176.

من خلال المعادلة السابقة يمكن ملاحظة أن قيمة t تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين الوسط الحسابي و القيمة الثابتة $(\bar{x} - a)$ ، فإذا كانت قيمة t تساوي 0 فإن قيمة المتوسط الحسابي = الثابت a (متوسط المتغير = المتوسط الطبيعي أو المثالي)، وكلما ابتعدت قيمة t عن الصفر كبر الفرق مع ملاحظة أن قيمة t ربما تكون سالبة (-) أو موجبة (+).

*** القاعدة العامة المتبعة في قبول أو عدم قبول الفرضية يعتمد على الآتي:**

- إذا كانت قيمة المعنوية sig من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية أو الصفرية H_0 .
- إذا كانت قيمة المعنوية sig من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

3- مرحلة التفسير:

تعتبر هذه المرحلة من أدق مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها استخراج الأدلة الكمية و الكيفية التي تدعمنا في الإجابة عن أسئلة البحث و توضيح إمكانية قبول الفرضيات من عدمها.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مجال البحث.

خصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة نفطال ومحاولة تقديم لمحة عنها، نشأتها، مهامها ومقرها، مع شرح الهياكل التنظيمية التابعة للمؤسسة محل البحث.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة نفطال.

يتم التطرق في هذا المطلب إلى ما يلي :

I - نشأة مؤسسة نفطال :

تأسست شركة سوناطراك 'SONATRACH' سنة 1963 وفقا للمرسوم 491-63 المؤرخ في 1963/12/31 حيث تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات ابتداء، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 296-66 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات هو الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية الوطنية.

بعد مرور السنين طرحت فكرة ضخامة الشركة ومن ثم تم تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال نقل وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ويتولى قسم التسويق هذه المهمة.

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم 101-80 المؤرخ في 1980/04/06

1983: إدماج غاز البترول المميع (G.P.L)، الوقود (C.B.R) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من :

* 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)

* 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)

* إنشاء 4 مقاطعات للصيانة.

* جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ.

1987: وبموجب المرسوم رقم: 87-189 المؤرخ في 1987/6/27 تم إعادة هيكلة المؤسسة

الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء مؤسستين وطنيتين هما:

أ/ نفتك : المكلفة بتكرير المواد البترولية.

ب/ نفطال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط .

AL : الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE .

1997: - إنشاء مديرية حماية الأملاك.

- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

- حل الوحدات نفطال الموانئ.

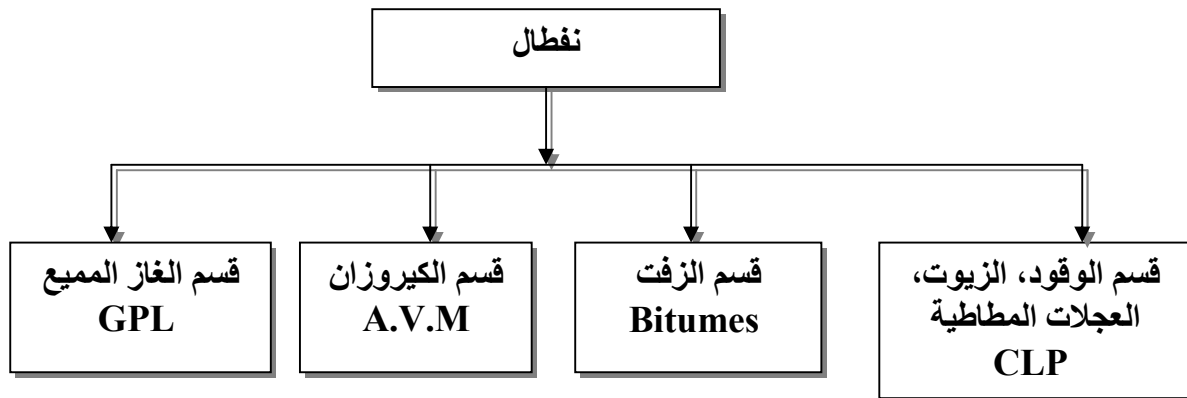
1998: - إنشاء خلية الأمن الصناعي.

- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.

وفي مطلع سنة 2001 تم تقسيم مؤسسة نفطال المنبثقة كما قلنا من انقسام شركة سوناطراك

إلى أربعة مناطق أو وحدات لكل منطقة مدير خاص بها كما يوضحه المخطط التالي:

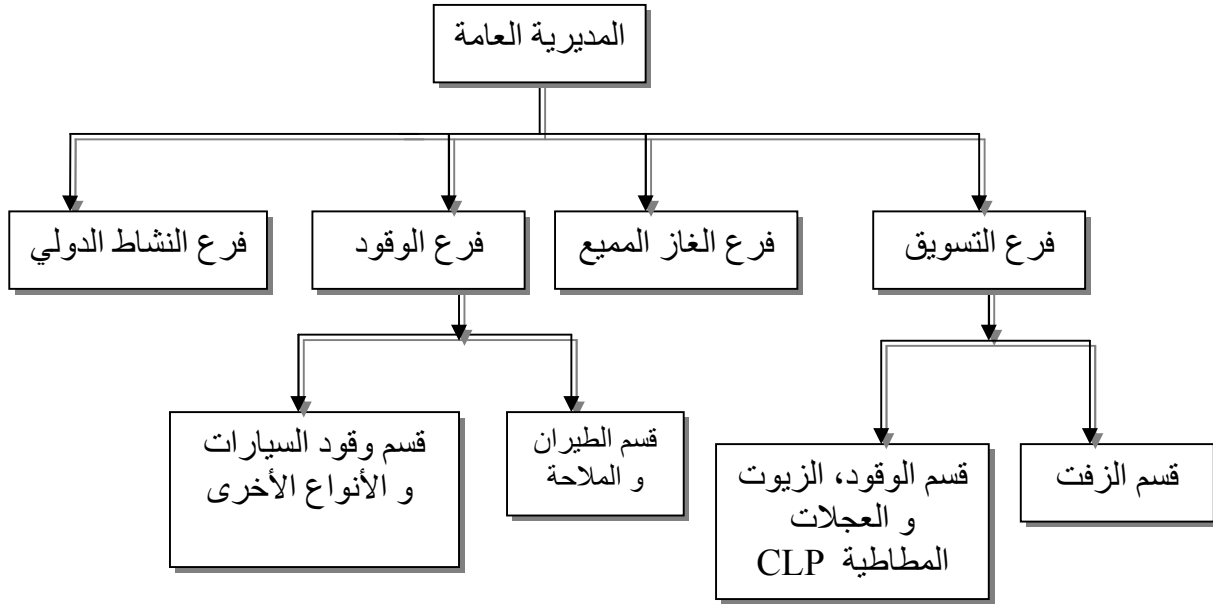
شكل رقم (13): مخطط انقسام مؤسسة نفطال حسب المنتج.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

وفي ديسمبر 2006 تمت إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية التالية:

شكل رقم (14): إعادة هيكلة مؤسسة نفطال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

1- فرع الوقود : CBR

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

2- فرع غاز البترول المميع : GPL

- تحليل ووضع سياسات وإستراتيجية خاصة بوظائف التموين، تخزين، التوزيع وبيع منتجات غاز البترول المميع GPL

3- فرع التسويق : BC

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

4- فرع النشاط الدولي : AI

- تطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر و خارجها.

II - مهام مؤسسة نفطال.

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة نفطال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة عبر التراب الوطني وأهم المنتجات التي تسوق هي :

جميع أنواع الوقود، الإطارات المطاطية Pneumatique، غاز البترول المميع GPL (إيثان، بروبان)، الزفت بجميع أنواعه، الزيوت للتشحيم بما فيها المستعملة في الطيران والبحرية.

ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- 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.
- تقييد وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
- السهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها.
- وأخيرا تقوم هذه المؤسسات بإدارة خزينة الدولة وسلك المحاسبة للمنطقة التي تقوم بالإشراف عليها.

III. المقر و رأس المال الاجتماعي لشركة نفطال:

يوجد المقر الاجتماعي لمؤسسة نفطال بشارع الكتبان الشراقة، الجزائر العاصمة إذ في 1998/04/18 أصبحت نفطال مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر بـ 15.650.000.000 دج وكلها ملك لشركة سوناطراك.

المطلب الثاني: مقاطعة الوقود باتنة.

وحدة نفطال باتنة التي تم إنشاؤها بتاريخ 01-01-2001 في المنطقة الصناعية الكائنة في الشمال الشرقي لولاية باتنة، تحدها شرقا محطة تصفية المياه وغربا مصنع للبطاريات وجنوبا مركز الغاز المميع "GPL" تتربع على مساحة قدرها 16.5 هكتار منها ما هو مخصص لمساحة مركز التخزين والتوزيع.

تقوم الوحدة بتوزيع وتسويق المواد البترولية لولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة، تعتمد على تنظيم وهيكل مناسبة لنشاطها، وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لها لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة.

وتتكون مقاطعة الوقود باتنة مجال البحث من مركز لتخزين و توزيع المواد البترولية و أربع دوائر هي دائرة الإدارة و اللوازم العامة، دائرة المالية والمحاسبة، دائرة التقنية و النقل، والدائرة التجارية.

و في إطار التقسيمات الهادفة إلى تحسين و تنظيم عمل المؤسسة و بموجب المرسوم التنفيذي 289-08، و 290-08 المؤرخين في 6 سبتمبر 2008 قامت المقاطعة بفصل أنشطة التخزين و التوزيع عن الأنشطة التجارية¹، كما تم مؤخرا استحداث دائرة الإعلام الآلي.

أ- الهيكل التنظيمي لوحدة " CBR " باتنة.

إن الهيكل التنظيمي لوحدة " CBR " باتنة يبين مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة العمليات التي تقوم بها كل دائرة من جهة أخرى، ويتم شرح هذا الهيكل التنظيمي كما يلي:

* **المدير:** هو المنسق الرئيسي بين الأقسام والمصالح حيث يسعى إلى تنفيذ المهمات الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط، والتنظيم، و الحرص كذلك على تطبيق سائر العاملين للنظام الداخلي لمؤسسة نفطال، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة إلى المؤسسة.

* **الأمانة العامة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الداخلي والخارجي، وتنظيم استعمال الوقت للمدير.

¹ - NAFTAL NEWS، عدد خاص، أبريل 2009.

* **خلية الأمن والوقاية:** وهي ضرورية للمؤسسة يندرج ضمنها:

- **مساعد الأمن الداخلي:** الذي يرأس هذا الفرع يتكون من أربعة (4) فرق ومهمته المراقبة الأمنية لكل دخول أو خروج سواء كان الأشخاص كالعمال أو الزوار أو المنقولات كالقطار الحامل للمنتجات التسويقية أو شاحنات التموين وتكمل عملية المراقبة بكتابة تقارير يومية إلى مدير المقاطعة التجارية نفطال حول الوضعية الأمنية لها.

- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تكمن في السهر على وضع الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطار عن الحوادث الصناعية بأنواعها، وذلك بمراقبة وسائل الإطفاء، ووسائل التدخل السريع، واستبدالها عند انتهاء مدة صلاحيتها.

* **المنازعات:** تهتم بالجانب القانوني للمؤسسة وحل الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة والمتعاملين، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

I. دائرة الإدارة واللوازم العامة:

هذه الدائرة تعنى بكل ما يتعلق بالمستخدمين (الموظفين) وما تحتاجه الإدارة من لوازم عامة لضمان السير العادي وتتكون من ثلاث (3) مصالح وهي:

1- مصلحة الموارد البشرية والتكوين:

تعتبر هذه المصلحة بوابة الدخول للمؤسسة بالنسبة للعامل، وللمصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال بأنواعها "تعاقد، توظيف، استقالة" ويمكن حصر مهامها في:

- متابعة الحياة المهنية للموظف من لحظة توظيفه إلى يوم خروجه فتقوم بتوظيفه في المنصب المناسب حسب مؤهلاته العلمية، التكوينية.....، ومهما كانت طبيعة العقد.

- وضع إحصائيات وتوقعات ومخططات خاصة بتوظيف وتكوين العمال في اختصاصات عديدة على مستوى مراكز معينة في التكوين.

- القيام بتقارير مختلفة منها:

أ/ تقارير شهرية فيها حرمة الموظفين من دخول وخروج مهما كانت طبيعة العقد.

ب/ تقارير أخرى شهرية خاصة بتكوين العمال التابعين للمقاطعة نفطال وإرسال حسب رغبة كل عامل إلى تكوين معين حسب الاختصاصات ومتابعة التربصات التكوينية.

2- مصلحة اللوازم العامة: فهي لا تقل أهمية عن المصلحة الأولى وتتألف من الفروع التالية:

1- فرع اللوازم العامة : مسؤول على جميع المواد و اللوازم العامة الخاصة بالمؤسسة.

2- فرع الصيانة: حيث يعنى هذا الفرع بكافة تجهيزات المؤسسة وإصلاح كل عطب فيها.

3- فرع المقتصدية: فمهمته الأساسية التموين لجميع المصالح التابعة للمقاطعة بكل الوسائل كالتجهيزات المكتبية، لباس، وسائل النقل والسهر على نظافة المبنى بتكليف عمال خاصين بذلك.

4- فرع العلاقات الخارجية: مهمته التكفل بالأشخاص المتعاملين مع المؤسسة، بنقل و حجز الغرف من أجل القيمة الحقيقية للمهمة، والقيام بتقارير شهرية حول مصاريف التكاليف بمهمة من المهمات.

3- مصلحة الإدارة: ويندرج تحتها ثلاثة (3) فروع أساسية:

1- فرع تسيير المستخدمين: مهمته متابعة الحياة المهنية للموظف إداريا وتكوين الملف الإداري له و المتكون من: الحالة المدنية، الشهادات، القرارات، وثائق خاصة بالموظف. بعد مراقبة الملف و ترتيبه يرسل منشور إلى مصلحة التعويضات لتسجيل العامل في الضمان الاجتماعي قبل 48 ساعة.

كما يقوم الفرع بإرسال معلومات عن العامل إلى مصلحة الأجور قبل مزاوله العامل لعمله.

2- فرع الأجور: مسؤول عن تنظيم رواتب كل العمال التابعين لمقاطعة نفطال.

3- فرع التعويضات الاجتماعية: مكلف بمتابعة جميع التعويضات الاجتماعية بأنواعها (الأدوية، المنح العائلية، حوادث العمل...) كما يقوم بمجموعة من التقارير حول حوادث العمل، العطل السنوية ويتبع هذا الفرع:

* مساعدة الشؤون الاجتماعية المكلفة بالمتابعة الصحية للموظفين.

* أمينة محفوظات "الأرشيف" مهمتها حفظ وصيانة الوثائق الإدارية الخاصة

بمقاطعة نفطال "CBR".

II. دائرة المالية والمحاسبة:

مهمتها الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية والممتلكات والرقابة لضمان السير الجيد للأموال وتضم المصالح التالية:

1- مصلحة المحاسبة العامة: وتضم الفروع التالية:

أ/ فرع المحاسبة العامة: وتهتم بالتعامل مع الممولين ومتابعة مخزون الموارد.

ب/ فرع الجباية: ومهمته تحضير التصريحات الضريبية.

ج/ فرع المخزون والبيع والمحاسبة اللامركزية:

- استقبال اليوميات المحاسبية من كل المخازن والمراكز وإدخالها في جهاز الإعلام الآلي.

- عملية الجرد أي حساب المخزون العام لكل المخازن والمحطات سنويا.

2/ مصلحة الميزانية:

ومهمتها إعداد الميزانية التقديرية (ميزانية التسيير) التي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية (ميزانية الاستثمار، الاستغلال) باجتماع كل من رؤساء المراكز ونقاط البيع، ثم تعد وثيقة طلب الأموال حسب احتياج المقاطعة لها كما تقوم بتقدير تكاليف كل مصلحة وكل محطة.

3- مصلحة الخزينة:

هذه المصلحة مكلفة بمراقبة جميع التدفقات المالية للخزينة من دخول وخروج للأموال، وذلك بمعرفة صافي المركز المالي للمؤسسة، ويندرج تحت إطارها فرعين أساسيين هما:

أ/ فرع المصاريف أو المدفوعات:

مهمته تسديد جميع مصاريف المقاطعة التجارية نفضال من رواتب العمال، فواتير الكهرباء والماء، الهاتف، فواتير المشتريات والضرائب، تعويضات الضمان الاجتماعي، متاعب المحامين،... بمعنى كل ديون الشركة.

ب/ فرع الإيرادات:

يتم على مستوى هذا الفرع تحصيل جميع الأموال من طرف زبائن المقاطعة التجارية الناتجة عن عملية البيع ويتبع هذه المصلحة كل من:

* أمين صندوق: هذا الأخير مكلف ببيع دفاتر البنزين ومراقبة الصندوق.

* مراقبة سندات الوقود: التي هي عبارة عن أموال غير سائلة لتسهيل التداول.

4- مصلحة الممتلكات:

هذه المصلحة مكلفة بمتابعة ممتلكات المقاطعة نفطال بأنواعها عقارات أو منقولات أو وسائل النقل والتجهيزات ويندرج تحتها:

4-1 فرع التأمينات: فبفضل التأمين تستطيع كل مؤسسة اقتصادية ضمان الاستمرارية فهو أساس لتمكين المؤسسة للتأمين ضد المخاطر، وكمثال عن هذه التأمينات:

* تأمين أسطول النقل.

* تأمين العقارات والمنقولات.

* تأمين نقل المحروقات عن طريق السكك الحديدية.

* التأمينات ضد السرقة سواء الأشخاص أو سرقة السلع والبضائع.

* تأمينات أنابيب المحروقات و المضخات.

III. الدائرة التقنية والنقل:

ويشرف على هذه الدائرة رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم أو التخطيط، كما تتدرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجاز الأعمال والدراسات الخاصة بتوسيع المنشآت وإعداد تقارير الأنشطة بشكل دوري و مخططات الميزانية و الإيرادات و الاستثمارات، كما يقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل و تنقسم الدائرة إلى :

1- مصلحة الدراسات و الانجازات :

ودورها هو دراسات تخطيط محطات البنزين و تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان فيما يلي:

- وضع مخطط الموقع و مخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بدراسة مالية للمشروع أي كم يتطلب من أموال و تقوم المصلحة أيضا بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثلا الكهرباء و الميكانيك و تقوم هذه المصلحة بكتابة تقارير شهرية.

* فرع دراسة الأشغال الجديدة: يكمن دورها في دراسة وضعية المضخات و البحث الخاصة بتخزين المحروقات و هذه الأخيرة تقوم بها هذه المصلحة أو تكلف مكاتب خاصة لدراستها أو يقوم بإنزال طلب دراسات على شكل مناقصة.

2- مصلحة النقل: تقوم هذه المصلحة بوظيفة محددة ألا وهي النقل وتتم بثلاث طرق هي:

- الطريق: حيث يتم نقل السوائل البترولية بشاحنات لها خزان.

- السكك الحديدية: تستعمل سكة الحديد كوسيلة نقل أخرى وذلك بملء الخزانات واستعمال

القطار في ذلك.

- الأنابيب: تكون تحت الأرض بأمطار هائلة.

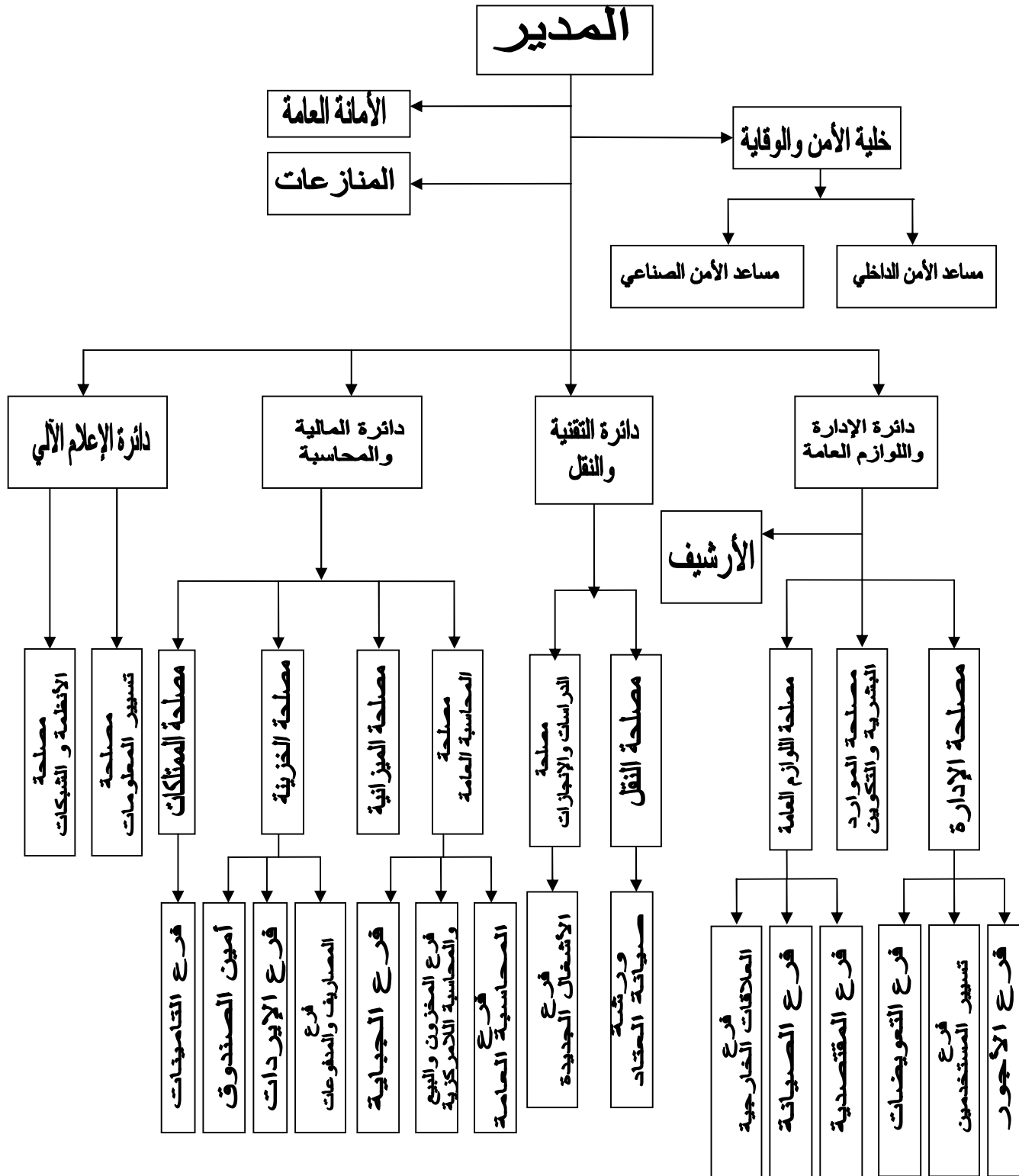
IV. دائرة الإعلام الآلي: وتتكون من مصلحتين هما:

1- مصلحة تسيير المعلومات: هي مصلحة تسيير المعلومات داخل المؤسسة تخص شؤون

العمال ومصلحة المؤسسة معا.

2- مصلحة الأنظمة و الشبكات.

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لوحدة CBR باتنة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية و التكوين.

ب- دراسة الهيكل التنظيمي لمركز تخزين وتوزيع الوقود "CSD".

مركز الوقود جزء من مؤسسة نفطال باتنة وهو خاص بالتخزين والتوزيع ويرمز له

بالرمز "CSD" والمقصود بها: CSD: Centre - Stock – Distribution

وهو مسؤول عن مراقبة المحروقات يوميا من خلال سجلات إضافة إلى تقارير شهرية ترسل للمديرية العامة، وتتمثل مهامه في استقبال طلبات الزبائن وما يحتاجونه من مواد، غير أن الوحدة تختص في تخزين و جرد المحروقات فقط.

وندرج أهم المصالح التي يتكون منها المركز ودور كل مصلحة على حدة.

*- رئيس المركز :

وهو بمثابة المسؤول الأول عن جميع الأقسام التابعة للمركز فهو متعدد المهام وتتركز وظيفته بشكل أساسي فيما يلي:

- تسيير حركة الموارد البترولية من حيث تخزينها و توزيعها.

- الحفاظ على أمن المنتجات و الآليات الخاصة بالمؤسسة.

- تسيير العمال و الحفاظ على سلامتهم.

* الأمانة:

هي المسؤولة عن كل ما يخص رئيس المركز و الأعمال التي يقوم بها فهي تنظم المواعيد وتستقبل المكالمات كما تقوم بفرز البريد فعند قدومه يوجه إلى رئيس المركز فيعطي تعليماته فيما يخص هذه الوثائق و في الأخير يتم توزيعها كما قد تكون مسؤولة عن الضمان الاجتماعي و استقبال الشهادات الطبية الخاصة بالعمال.

* الأمن الداخلي:

وهو يتعلق بكل ما يضر المؤسسة بالداخل و ما قد يحدث فيها من سرقة و تخريب سواء من طرف العمال أو من طرف أشخاص خارجين عن نطاق العمل و يتكون هذا القسم من (40 إلى 45) عاملا و عمال هذا القسم يتوجب وجودهم في كل مكان بالمؤسسة لإعلان عن أي تدخل سريع و مفاجئ.

* الأمن الصناعي:

و مهمته تتمثل في الوقاية و التدخلات في حالة مناورة أو حدوث حرائق سواء حماية العتاد أو العمال فهو يتولى الحفاظ على العتاد من جهة و على أمن و سلامة العمال من جهة أخرى و العناية بهم في حالة الإصابة و يتكون هذا القسم من (18) عاملا .

1- مصلحة التسيير:

تتمثل مهمته في تسيير المخزون: و أيضا تسيير شؤون المستخدمين فيما يتعلق بأجور العمال و العطل سواء العطل المرضية أو التعويضية.

2- مصلحة الاستغلال "Section Exploitation":

تتمثل المهمة الرئيسية لهذا القسم في استقبال و مراقبة و توزيع المواد البترولية كما تقوم باستقبال الصهاريج و الشاحنات بحيث تتنوع هذه الشاحنات فمنها:

- الشاحنات الخاصة بالمؤسسة نפטال.
- الشاحنات للخواص.
- الشاحنات الخاصة بمؤسسة النقل "S N T R" التي تقوم بتأجيرها للمؤسسة نפטال.

3- مصلحة الأجهزة الثابتة :

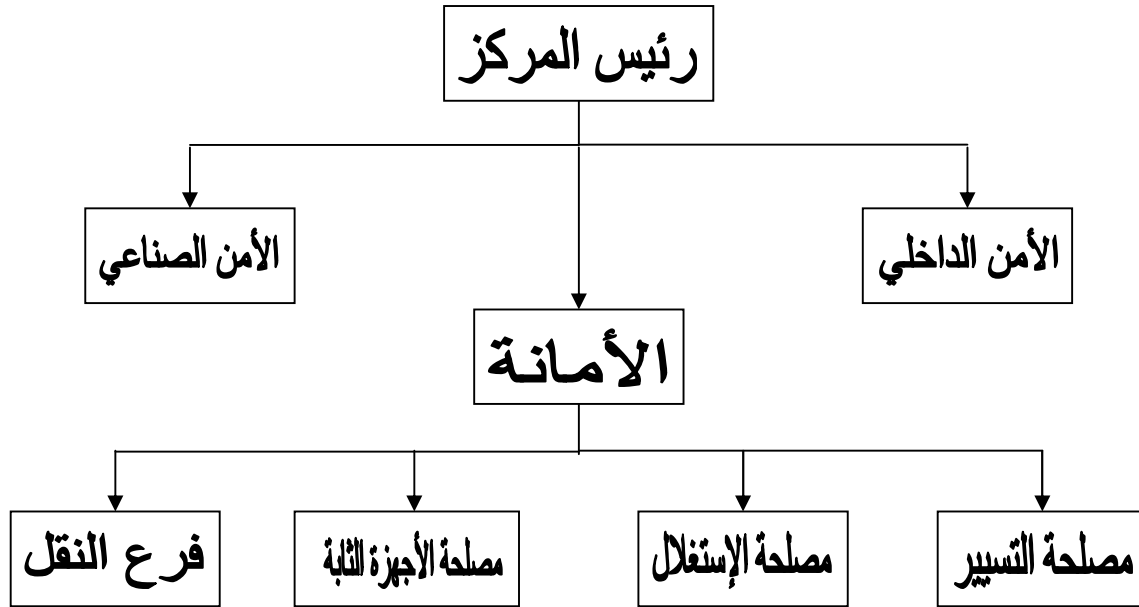
وظيفتهم تنحصر في صيانة أي عطل قد يصيب الأجهزة الثابتة بالمؤسسة.

4- فرع النقل:

وتتركز مهمته الرئيسية في توزيع المواد البترولية عبر ولاية باتنة مع العلم أنها تستقبل المحروقات من كافة أنحاء الوطن وتقوم بتوزيعها في نطاق ولاية باتنة حيث يقوم الزبون بتقديم طلبيته لمادة معينة للقسم التجاري والتسويقي وهو بدوره يقوم بنقل الطلبات للفرع المسؤول عن نقل المواد الذي يقوم بإيصالها للزبون.

بالإضافة إلى أن الموزع يكون على اطلاع بمختلف الزبائن والمسافة الخاصة بكل زبون حتى تصله المواد وفقا لترتيب سابق لمواعيد خروج المواد ومواعيد النقل.

شكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لوحدة CSD باتنة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

المبحث الثالث: تحليل حصيلة البحث الميداني واستخلاص النتائج.

في هذا المبحث الثالث من البحث سيتم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان و تفسير النتائج مع اختبار فرضيات البحث الرئيسية، محاولة للوصول إلى إجابة للسؤال الرئيسي للبحث و المتمثل في مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: تحليل حصيلة البحث الميداني:

أولاً: وصف خصائص العينة:

تضمنت قائمة الاستثمارات بيانات نوعية وكمية تحت محور البيانات العامة شملت الجنس، المنصب، السن، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الأقدمية و أساس التوظيف بالمؤسسة محل البحث، وسيتم التطرق لنتائج الاستبيان فيما يخص هذه البيانات التي تحدد خصائص عينة البحث.

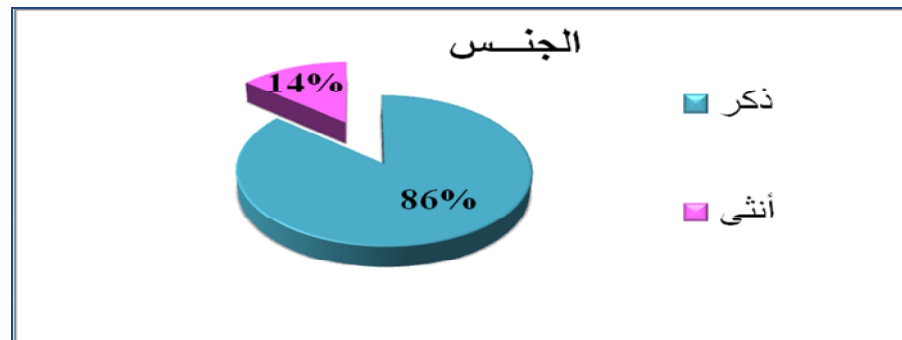
حيث تمثل نسبة الاستثمارات المعتمدة في عملية التحليل 93.2 % من مجموع الاستثمارات الموزعة وتمثل نسبة الاستثمارات غير المسترجعة ما نسبته 6.8 % من مجموع الاستثمارات. جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	118	86
أنثى	19	14
المجموع	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يمكن توضيح جنس عينة البحث بالشكل التالي:

الشكل رقم (17): توضيح جنس أفراد العينة بالدوائر النسبية.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 06.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم 17 أن مؤسسة نفضال باتنة يغلب عليها جنس الذكور حيث شكلت نسبة الذكور فيها 86 % أي 118 فرد عامل في حين كانت نسبة الإناث صغيرة 14% أي 19 عاملة فقط، وهذا راجع لطبيعة العمل بنفضال الملائمة لجنس الذكور أكثر منها لفئة الإناث خاصة في فئة أعوان التنفيذ.

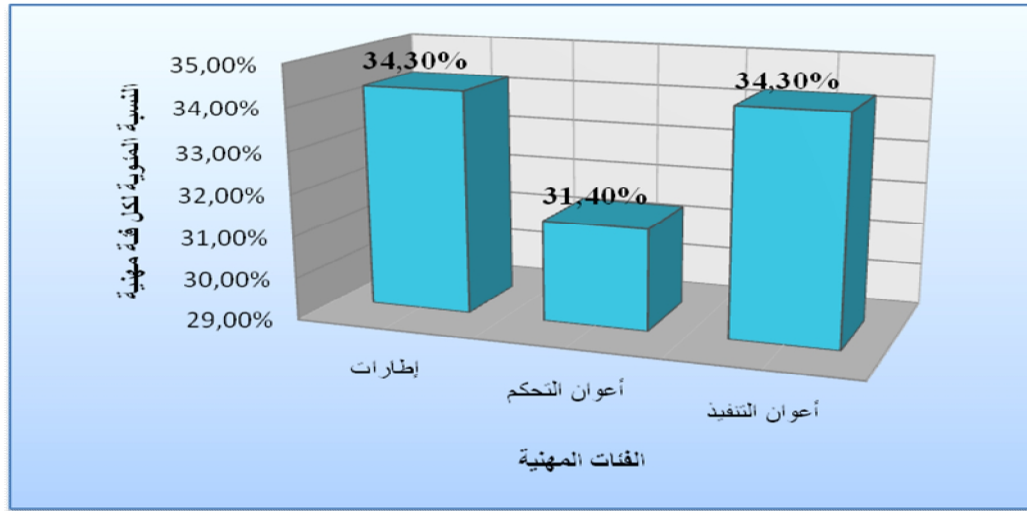
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.

الفئات المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
إطارات	47	34.3
أعوان التحكم	43	31.4
أعوان التنفيذ	47	34.3
المجموع	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

والرسم البياني التالي يبين الفئات المهنية المستجوبة في مقاطعة الوقود نفضال باتنة.

شكل رقم (18): الفئات المهنية المستجوبة في المؤسسة.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 07.

يوضح الجدول أعلاه الفئات المهنية الثلاث المستجوبة حيث يلاحظ تساوي عدد الإطارات و أعوان التنفيذ ب 47 فرد في كل فئة مهنية أي ما يعادل 34.3 %، في حين كان عدد أعوان التحكم اللذين أجابوا على الاستبيان 43 فرد بنسبة 31.4 %.

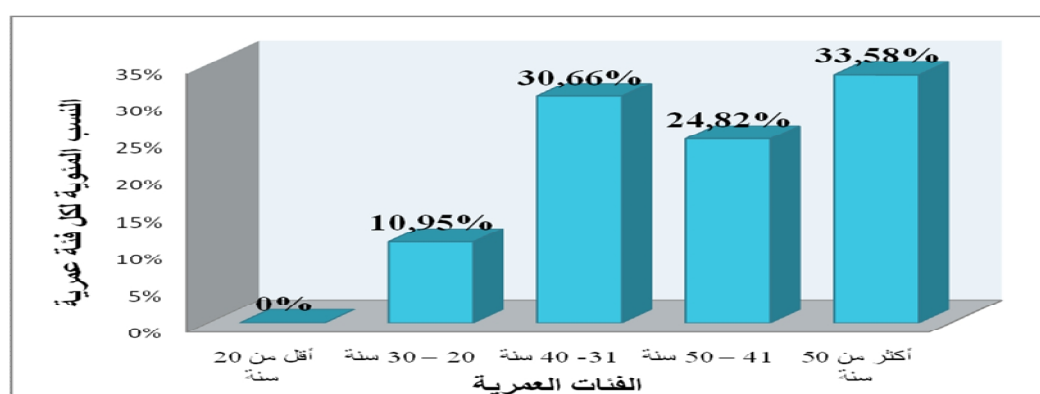
جدول رقم (08): توزيع عينة البحث حسب السن.

الفئات السن	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%*	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أقل من 20 سنة	0	0	0	0	0	0	0	0
20 - 30 سنة	4	2,92	2	1,46	9	6,57	15	10,95
31 - 40 سنة	18	13,14	13	9,49	11	8,03	42	30,66
41 - 50 سنة	8	5,84	14	10,22	12	8,76	34	24,82
أكثر من 50 سنة	17	12,41	14	10,22	15	10,95	46	33,58
المجموع	47	34,3	43	31,40	47	34,3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

ويمكن تمثيل توزيع أفراد عينة البحث حسب السن بالشكل البياني التالي:

شكل رقم (19): الشكل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 08.

تبين نتائج الاستبيان ضعف فئة الشباب في نفضال¹، حيث لم نسجل أي حالة سنها أقل من 20 سنة، أيضا كانت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة 10.95 % أي ما يعادل 15 فرد فقط موزعين كما يلي: 4 إطارات و 2 عون تحكم و 9 عون تنفيذ، في حين كانت الفئة المنوالية في متغير السن 33.58 % للذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة موزعة ب 12.41 % للإطارات و 10.22 % عون تحكم و 10.95 % لأعوان التنفيذ، تليها نسبة 30.66 % للفئة العمرية 40-31 سنة كانت أكبر نسبة فيها لفئة الإطارات ب 13.14 %، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50-41 سنة فقد شكلوا نسبة 24.82 % من النسبة الإجمالية.

* - يقصد بها النسبة المئوية.

¹ - تنص المادة رقم 08 من الاتفاقية الجماعية لنفضال على أنه لا يمكن أن يكون السن الأدنى المطلوب للتوظيف أقل من ستة عشر (16) سنة.

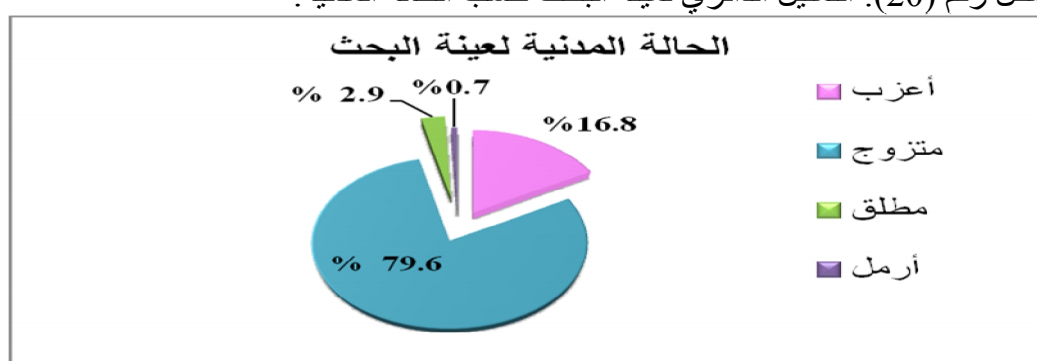
جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	23	16.8
متزوج	109	79.6
مطلق	4	2.90
أرمل	1	0.70
المجموع	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

ويمكن تمثيل النتائج المبينة أعلاه بالحالة المدنية لأفراد العينة بالشكل الموالي.

شكل رقم (20): التمثيل الدائري لعينة البحث حسب الحالة المدنية.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 09.

من الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة متزوجين 79.6 % نتيجة حصولهم على وظائف تلبي لهم احتياجاتهم و هذا ما ساهم في الاستقرار العائلي لديهم، تليها نسبة 16.8 % للأفراد العزاب في حين كانت نسبة المطلقين 2.9 % و الأرامل 0.7 %.

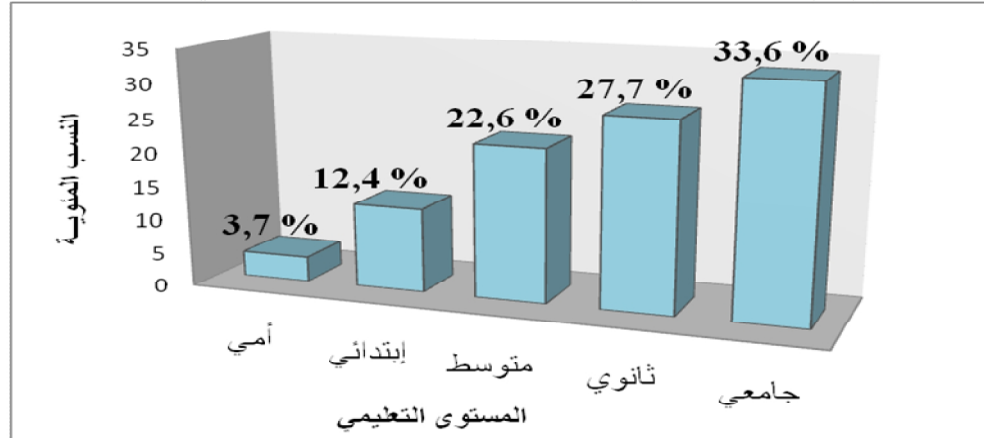
جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المجموع	التكرار	%	أعوان التنفيذ	التكرار	%	أعوان التحكم	التكرار	%	إطارات	التكرار	%	الفئات
3.7	5	2.2	3	1.5	2	0	0	0	0	0	0	أمي
12.4	17	8.8	12	2.9	4	0.7	1	0.7	1	1	0.7	ابتدائي
22.6	31	10.2	14	10.9	15	1.5	2	1.5	2	2	1.5	متوسط
27.7	38	10.2	14	12.4	17	5.1	7	5.1	7	7	5.1	ثانوي
33.6	46	2.9	4	3.6	5	27	37	27	37	37	27	جامعي
100	137	34.3	47	31.4	43	34.3	47	34.3	47	47	34.3	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

وبتمثيل الجدول السابق بياناً يتم التحصل على الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (21): التمثيل البياني لعينة البحث حسب المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الطالبة بناءً على نتائج الجدول رقم 10.

تظهر نتائج الجدول رقم (10) و الموضحة بالشكل رقم 21 أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية بنسبة 33.6% وهي الفئة المنوالية لهذا المتغير مما يعني أن الأفراد المستجوبين يتركزون حول فئة الجامعيين و كانت أكبر نسبة منها لفئة الإطارات بـ 27% و 3.7% لأعوان التحكم و 2.9% لأعوان التنفيذ وهذا أمر إيجابي في المؤسسة لأن ممارسة المهام في المناصب الإدارية العليا تتطلب مستوى تعليمي عالي، في حين المناصب الإدارية المتوسطة و الدنيا لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، أما المرتبة الثانية كانت للأفراد العمال الذين يملكون مستوى ثانوي حيث شكلت نسبتهم 27.7% موزعة كما يلي 5.1% للإطارات و 12.4% لفئة أعوان التحكم و 10.2% لأعوان التنفيذ، تليها نسبة 22.6% لذوي المستوى المتوسط ثم نسبة 12.4% لأصحاب المستوى الابتدائي حيث كانت نسبة 0.7% فقط لفئة الإطارات و 2.9% لأعوان التحكم و 8.8% لأعوان التنفيذ، في حين كانت النسبة الضئيلة 3.7% للأمينين موزعة بين أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بنسبة 1.5% و 2.2% على التوالي.

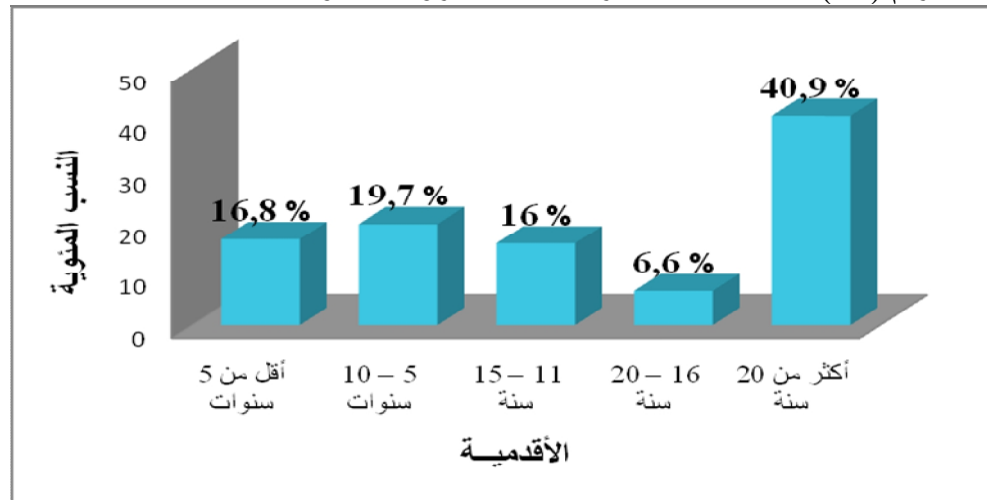
جدول رقم (11): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية.

الفئات الأقدمية	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	6	4.4	5	3.6	12	8.8	23	16.8
5 - 10 سنوات	15	10.9	6	4.4	6	4.4	27	19.7
11 - 15 سنة	5	3.6	11	8	6	4.4	22	16.0
16 - 20 سنة	4	2.9	3	2.2	2	1.5	9	6.6
أكثر من 20 سنة	17	12.4	18	13.1	21	15.3	56	40.9
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

باستعمال نتائج الجدول أعلاه نحصل على تمثيل بالأعمدة البيانية لمتغير الأقدمية كما يلي:

شكل رقم (22): يبين الأقدمية لأفراد العينة المدروسة بالمؤسسة.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 11.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) المدعم بالشكل أعلاه أن الفئة المنوالية لعنصر الأقدمية هي للذين تتجاوز مدة عملهم 20 سنة في المؤسسة بنسبة 40.9 % و هذه النسبة موزعة ب 12.4 % إطارات و 13.1 % أعوان التحكم 15.3 % لأعوان التنفيذ، ونسبة 19.7 % من العمال قد عملوا بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات كانت نسبة الإطارات 10.9 % في حين تساوت نسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ب 4.4 % كما تقاربت النسبة بين الأفراد الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات و الأفراد الذين تتراوح فترة عملهم بين 11 و 15 سنة، كما سجلت أضعف نسبة أقدميه ب 6.6 % للفئة ما بين 16 - 20 سنة.

جدول رقم (12): يبين أساس التوظيف بالمؤسسة.

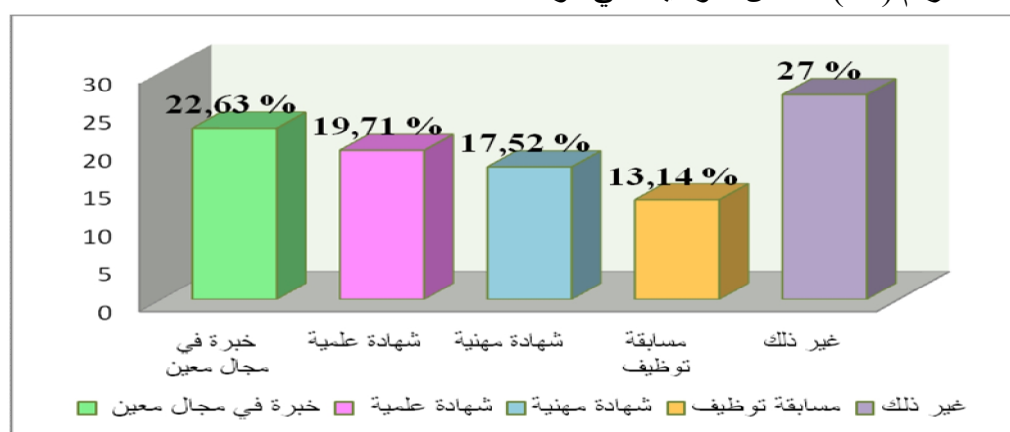
الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	الترار	%	الترار	%	الترار	%	الترار	%
خبرة في مجال معين	7	5.11	8	5.84	16	11.68	31	22.63
شهادة علمية	22	16.06	3	2.19	2	1.46	27	19.71
شهادة مهنية	2	1.46	15	10.95	7	5.11	24	17.52
مسابقة توظيف	7	5.11	2	1.46	9	6.57	18	13.14
غير ذلك	9	6.57	15	10.96	13	9.49	37	27.00
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يمكن توضيح الأسس المعتمد عليها في توظيف العمال بالمؤسسة محل البحث بالشكل

البياني التالي:

الشكل رقم (23): أساس التوظيف في مؤسسة نفضال.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الجدول رقم 12.

إن الجدول رقم (12) و الشكل أعلاه يبينان الأساس المعتمد عليه في التوظيف حيث حظي أساس الخبرة في مجال معين على نسبة 22.63 % حيث يتم الاعتماد على هذا الأساس في توظيف أعوان التنفيذ ب 11.68 % تليها نسبة 19.71 % لأساس الشهادة العلمية حيث كانت أعلى نسبة منها لفئة الإطارات ب 16.06 %، أما فيما يتعلق بأساس التوظيف بناء على الشهادة المهنية فقد كانت النسبة ب 17.52 % كانت أعلى نسبة منها لفئة أعوان التحكم ب 10.95 % في حين تم اختيار أساس المسابقة في التوظيف بنسبة 13.14 %، أما ما نسبته 27.00 % من إجمالي عينة البحث فقد أجابوا بأن أساس توظيفهم بالمؤسسة يعود لأمر أخرى غير الأسس الأربعة المذكورة، حيث أن نسبة منهم أجاب على أن التوظيف كان سهلا نتيجة

توفر مناصب العمل بكثرة عند تأسيس المؤسسة في 2001، و بالتالي تقديم طلب والحصول على الموافقة مباشرة، كما أضاف البعض الآخر أنهم كانوا قد أجروا تربص في المؤسسة وبعد نهاية التربص تم إدماجهم و ترسيمهم في مناصب عمل تتماشى ونوعية التربص كما كان البعض صريحا في أن أساس التوظيف كان بالاعتماد على الوساطة والنفوذ.

ثانيا: تقييم فرضيات البحث.

لتقييم فرضيات البحث تم تقسيم هذا الجزء الثاني إلى أربع محاور رئيسية كل محور يخص فرضية رئيسية من فرضياته، تندرج تحتها مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تقيم هذه الفرضية، و لأجل إجراء هذا التقييم تم الاعتماد على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تقييم الفرضيات باستعمال مجموعة من اختبارات الإحصاء الوصفي كخطوة أولى (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) مع التفسير.

المرحلة الثانية: تقييم الفرضيات باستعمال الاختبارات الباراميتريّة (اختبار t للعينة الواحدة البسيطة).

I. المحور الأول: تقييم الفرضية العامة الأولى.

نص الفرضية العامة الأولى: أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.

يتضمن هذا المحور 13 سؤالا تم ضمه تحت هذا المحور في محاولة لتحليل و تفسير النتائج التي يمكن أن تقيم الفرضية العامة الأولى المطروحة.

1-1 المرحلة الأولى: التحليل الوصفي و تفسير النتائج للفرضية العامة الأولى:

جدول رقم (13): يبين إن كانت المؤسسة تعمل بنظام الحوافز أم لا.

الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	35	25.5	27	19.7	26	19	88	64.2
لا	12	8.8	16	11.7	21	15.3	49	35.8
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه أن مؤسسة نفطال باتنة تقوم بتطبيق نظام الحوافز بنسبة 64.2 % كنسبة إجمالية لأفراد العينة المجيبين بنعم موزعة بنسبة 25.5 % لفئة الإطارات و 19.7 % لفئة أعوان التحكم و 19 % لفئة أعوان التنفيذ.

أما النسبة الإجمالية للمجيبين بلا فكانت 35.8 % حيث كانت أعلى نسبة منها لفئة أعوان التنفيذ ب 15.3 % تليها نسبة 11.7 % لفئة أعوان التحكم و 8.8 % لفئة الإطارات.

ومن خلال فترة البحث و الحوار مع العمال و الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تبين أن المؤسسة فعلا تقوم بتوفير أنواع من الحوافز نذكر البعض منها كما يلي:

1- **علاوة الإطعام:** وهي علاوة تتعلق بتوفير الإطعام للعاملين غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم قصد تناول وجبتهم، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجور. حيث يحدد مبلغ تعويض الإطعام ب : مائة و خمسة و سبعين دينارا (175 دج)¹، ولا تدفع إلا لأيام العمل الفعلية.*

2- **الساعات الإضافية :** تعتبر ساعات العمل الإضافية التي تفوق في مجموعها المدة القانونية ساعات عمل إضافية ويحسب راتبها بنسبة الزيادة كما يلي²:

* 50 % بالنسبة لأربع ساعات الأولى.

* 75 % بالنسبة للساعات المؤداة بعد الساعة الرابعة.

* 100 % بالنسبة للساعات المؤداة خلال يوم الراحة الأسبوعي، يوم عيد مدفوع الأجر و كذا بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة ليلا.

3- علاوة الصندوق و التعويض عن المنطقة و ظروف المعيشة.

4- كما يتم أيضا تقديم منح المشاركة في نتائج العمل.

5- **علاوة المردود الفردي:** و هي علاوة تتعلق بالمردود الفردي للعامل، تمنح هذه العلاوة

كحافز للعامل لتشجيعه على تحسين أدائه، وتدفع شهريا و يتم تحديد هذه العلاوة بناءا على

النتائج الموضحة في بطاقات التقييم أو التتقيط Fiche de notation* حيث تتم عملية

التقييم كل شهرين، و نميز ثلاث أنواع من بطاقات التتقيط، الأولى خاصة بالإطارات

ولونها أبيض، والثانية خاصة بأعوان التحكم و لونها أصفر والثالثة لأعوان التنفيذ و لونها

¹ - الاتفاقية الجماعية لنفضال، الجزائر، جويلية 2007، المادة 216.

* - خلال شهر رمضان يبقى تعويض الإطعام و التنقل ومنحة القفة مستحق إذا كانت فترات العمل تتزامن مع وقت الإفطار و/أو الإمساك (السحور).

² - الاتفاقية الجماعية لنفضال، مرجع سابق، المادة 164.

* - ينظر إلى الملحق رقم 02، رقم 03، رقم 04.

أزرق، كما حددت ثلاث معايير أساسية للتقييم في نفضال هي حجم العمل، جودة العمل والانضباط كما يلي.

جدول رقم (14): المعايير المعتمدة في التقييم في نفضال.

المعايير	الفئات	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
حجم العمل	30 نقطة	40 نقطة	60 نقطة	
جودة العمل	50 نقطة	40 نقطة	20 نقطة	
الانضباط	20 نقطة	20 نقطة	20 نقطة	
المجموع	100 نقطة	100 نقطة	100 نقطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

تمنح المؤسسة أيضا علاوة المردود الجماعي: و هي علاوة متعلقة بنسبة إنجاز الأهداف المسطرة، و تهدف هذه العلاوة إلى تحسين الإنتاجية وتسدد شهريا حسب معايير و مقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة بناء على الأهداف المحققة والأهداف المخططة.

6- تقوم المؤسسة أيضا بتوفير الخدمات الاجتماعية والمساعدات للعمال، الخدمات في ميادين الصحة، أيضا إشراك العاملين في نوادي رياضية، رحلات وبعثات إلى الحج و العمرة.

7- كما تضمن المؤسسة النقل لعمالها ذهابا و إيابا من مقر سكنهم إلى مكان العمل و في حالة عدم تمكن المؤسسة بالقيام بهذه المهمة فإنها تقوم بتقديم علاوة أو تعويض خاص بالنقل يحدد مبلغها بناء على بعد المسافة بين مقر العمل و مقر السكن.

8- كما تمثل الترقية أحد الحوافز التي توفرها المؤسسة لعمالها و التي تعني الانتقال من مستوى تأهيلي إلى آخر أعلى.

9- كما تعمل المؤسسة كل سنة على تقديم حوافز لعمالها متمثلة في أوسمة شرفية أو ميداليات كحوافز معنوية مع شهادات تقدير ومبلغ مالي، لمكافأة العاملين على إخلاصهم و وفائهم للمؤسسة نفضال، ويمكن توضيح أنواع الميداليات المقدمة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): الميداليات المقدمة في نفضال.

الميدالية	الأقدمية	المبلغ
برونزية Bronze	15 سنة	15 000 دج
فضية Argent	20 سنة	20 000 دج
ذهبية Or	25 سنة	25 000 دج
فضية مذهبة Vermeil	30 سنة	30 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاتفاقية الجماعية لنفضال، المادة 191 و192.

ويتولى رئيس مصلحة الموارد البشرية بالتعاون مع رئيس دائرة الإدارة و اللوازم العامة تنظيم حفل لتوزيع هذه الميداليات حيث تكون هذه المناسبة فرصة لاجتماع العمال من جميع الدوائر و المصالح و المراكز التابعة للمؤسسة مع المديرية، وممثلي النقابة العمالية... الخ.

جدول رقم (16): يبين مدى التناسب بالنسبة للأجر المتلقى.

العبارة	غير مناسب إطلاقاً	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب	35	57	5	38	2	2.38	1.183	سلبي
%	25.55	41.60	3.65	27.74	1.46			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه بأن إجابات الأفراد العمال حول مدى مناسبة الأجر الذي يتلقونه لما يقومون به من أداء لمهام مناصبهم تقع في مجال التقييم السلبي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.38 بانحراف معياري مقدّر ب 1.183، أي أنه هناك إجماع على أن الأجر غير مناسب وهذا ما تبينه النسبة المسجلة 41.60 % والتي تمثل الفئة المنوالية لهذه العبارة. وقد كان تبرير هذه الإجابات بإرجاعها للظروف المعيشية الصعبة وغلائها وانخفاض قيمة الدينار، مقابل زيادة مسؤوليات و التزامات الأفراد العاملين، فالعمال يطمحون إلى زيادة أجورهم وتحسينها أكثر لمجاراة تكاليف المعيشة الحالية، وتلبية حاجياتهم اليومية.

* - يقصد بها التكرارات.

جدول رقم (17): يبين عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
مشاركتم للإدارة في تصميم نظام للحوافز	101	15	9	11	1	1.51	0.979	سلبي
	73.72 %	10.95	6.57	8.03	0.73			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتمركز رأي أفراد العينة حول مدى مشاركتهم مع الإدارة في تصميم نظام الحوافز ضمن مجال التقييم السلبي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.51 بانحراف معياري 0.979، و بالتدقيق في الإجابات أكثر نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة قد أفادوا بعدم مشاركتهم بنسبة 73.72 % من إجمالي الإجابات وهي الفئة المنوالية هنا، أين كانت إجابات المستجوبين مقرونة دائما بأن المشاركة في تصميم الأنظمة ليس من اختصاصهم خاصة فئة أعوان التنفيذ، فهم مسؤولون عن الأعمال الموكلة إليهم فقط، و أنه لا يتم استشارة العمال في نوعية الحوافز التي يرغبون بها و يطمحون أن تقوم المؤسسة بتوفيرها.

جدول رقم (18): يبين إن كان العامل ينتظر توجيه الشكر و الثناء.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إذا أتقت عملك تنتظر توجيه الشكر و الثناء	82	9	12	21	13	2.08	1.47	سلبي
	59.85 %	6.57	8.76	15.33	9.49			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يتعلق بإتقان العمل وانتظار توجيه الشكر و الثناء فقد تمركزت معظم الإجابات حول الخيار لا بنسبة 59.85 % و التي تمثل الفئة المنوالية، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا السؤال 2.08 بانحراف معياري 1.47، أي أن معظم إجابات أفراد العينة تقع ضمن مجال التقييم السلبي، وقد شرح الأفراد المستجوبون بأنهم في إتقانهم لعملهم لا ينتظرون منح الشكر والثناء من المسؤولين المباشرين لأن إتقان العمل واجب على العامل و خوفا من الله وليس لانتظار الشكر و الثناء.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين إتقان العمل و انتظار منح ترقية.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إذا أتقنت عملك تنتظر منح ترقية	71	11	5	25	25	2.43	1.66	سلبي
%	51.82	8.03	3.65	18.25	18.25			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

كما أن أفراد العينة متفقون على أنه في حالة إتقان العمل لا يتم انتظار منح الترقية على هذا الأساس، وكانت أكبر نسبة سلبية مسجلة هي 51.82 % وهي الفئة المنوالية في هذه الحالة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغت 2.43 بانحراف معياري 1.66، حيث أكد العمال على أنه ليس إتقان العمل لوحده هو الأساس الذي بناءا عليه ينتظر العامل منح ترقية بل هناك أمور و أسس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار إضافة إلى إتقان العمل.

جدول رقم (20): يبين حالة إتقان العمل وانتظار الزيادة في الأجر أو منح علاوة.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إذا أتقنت عملك تنتظر زيادة في الأجر	82	10	3	9	33	2.28	1.73	سلبي
%	59.85	7.30	2.19	6.57	24.09			
إذا أتقنت عملك تنتظر تقديم علاوة	79	10	2	19	27	2.31	1.687	سلبي
%	57.66	7.30	1.46	13.87	19.71			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث حول انتظار الزيادات في الأجور وتقديم العلاوات وقعت في مجال التقييم السلبي حيث بلغت قيمها 2.28 و 2.31 على التوالي أين أكد جل الأفراد المستجوبين عدم انتظارهم زيادات في الأجر و منح علاوات في حالة إتقان العمل وبنسبة 59.85% و 57.66 % على التوالي .

و قد فسر الأفراد المستجوبين سبب هذه النتيجة بيقينهم بأن الزيادات في الأجور و منح العلاوات غير مرتبطة بإتقان العمل لأن الأجور و الزيادات تكون محددة مسبقا عن طريق قوانين من المديرية المركزية و موضحة في شبكة الأجور فإن كانت هناك زيادات سوف تكون عامة ولجميع العمال كل حسب منصبه و الأجر القاعدي الذي يتقاضاه، والعلاوات تمنح لجميع العمال على حد سواء حيث لا يتم التمييز بين العمال النشطين وغير النشطين، كما أن

نسبة مكافآت المردود الفردي هي نسبة منخفضة لا تشجع الأفراد على العمل لتحقيق الأهداف المخططة.

جدول رقم (21): يبين درجة تفضيل الحوافز المادية و المعنوية.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تفضل الحوافز المادية	21	4	7	35	70	3.94	1.439	إيجابي
%	15.33	2.92	5.11	25.55	51.09			
تفضل الحوافز المعنوية	29	7	9	41	51	3.57	1.543	إيجابي
%	21.17	5.10	6.57	29.57	37.23			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يتعلق بالحوافز المادية و المعنوية فنجد أن درجة تفضيلهما تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي حيث أفاد أفراد العينة بأنهم يفضلون الحوافز المادية وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.94 وانحراف معياري 1.439 إلى جانب الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي مقدر ب 3.57 وانحراف معياري 1.543، فالحوافز المادية حسب رأي أفراد العينة المدروسة ضرورية ويفضل العامل أن تكون بصفة دائمة و بأعلى نسبة مسجلة 51.09 % من إجمالي الإجابات، لأنها تمكن العامل من قضاء جميع الحاجات المادية ومتطلبات الحياة إلى جانب وجوب توفر الحوافز المعنوية من توفير الاحترام و التقدير و الاعتراف بالكفاءات و المهارات للعامل وكانت أكبر نسبة المستجوبين الذين يفضلون الحوافز المعنوية دائما 37.23 %.

ويتضح أن الأفراد العمال يفضلون كلا النوعين ولكن بدرجات متفاوتة و دليل ذلك هو أن المتوسط الحسابي لدرجة تفضيل الحوافز المادية يفوق المتوسط الحسابي لدرجة تفضيل الحوافز المعنوية، ولكن يبقى هذا التفاوت طفيف بين النوعين.

جدول رقم (22): يبين مدى مساهمة الحوافز الممنوحة في زيادة الأداء للعمال.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم	10	9	18	26	74	4.06	1.265	إيجابي
%	7.30	6.57	13.14	18.98	54.01			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن إجابة أفراد العينة على عبارة الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 و بانحراف معياري 1.265.

وبالتدقيق في النتائج أكثر نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة اختاروا البديل دائما بنسبة 54.01% و هي الفئة المنوالية في هذه الحالة، و تليها مباشرة نسبة 18.98 % للذين أفادوا بأن الحوافز الممنوحة تساهم أحيانا في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

حيث أكد العمال على ضرورة توفير المؤسسة للحوافز بنوعيتها، الحوافز المادية (كالأجور التشجيعية، الخدمات الاجتماعية، المكافآت...الخ)، والحوافز المعنوية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار...الخ)، لأنه بوجود هذه الحوافز يمكن للمؤسسة أن ترفع الروح المهنية للأفراد وتوجه سلوكهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء الفعال و تفجير قدراتهم وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام بما يخدم أهداف المؤسسة.

جدول رقم (23): يبين مدى تقديم المؤسسة حافز مميز في حالة تقديم أداء مميز.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إذا تميزت في أدائك لعملك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز	ت	93	13	8	11	12	1.80	سلبي
	%	67.88	9.49	5.84	8.03	8.76	1.350	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

كانت إجابات أفراد العينة حول مدى تحصلهم على حافز مميز إذا تميزوا في أدائهم لعملهم عن زملائهم واقعة ضمن مجال التقييم السلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 1.8 بانحراف معياري 1.35، أي أنه لا يتم تقديم حافز مميز للعمال المميزين و المبدعين في مجال عملهم، وهذا ما أجمع عليه معظم أفراد العينة بنسبة 67.88 %، حيث شرح العمال بأن المؤسسة تكتفي بمنح الحوافز المعروفة و لجميع الأفراد دون تمييز للعمال الأكفاء عن بقية العمال الآخرين غير المجددين و المبدعين في مجال عملهم.

جدول رقم (24): يبين مدى الرضا عن الحوافز المقدمة بالمؤسسة.

العبارة	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	محايد	راضي	راض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
أنت راض عن الحوافز المقدمة في مؤسستك	ت	38	42	12	41	4	2.50	سلبي
	%	27.73	30.66	8.76	29.93	2.92	1.261	

المصدر: إعداد الطالبة بناءاً على نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابة العمال عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة تقع ضمن مجال التقييم السلبي أين بلغ المتوسط الحسابي 2.5 و انحراف معياري 1.261، حيث أكد العمال على وجود نوع من الحوافز تقدمها المؤسسة لكنها قليلة وغير متنوعة ولا تلبي جميع الاحتياجات المادية و المعنوية المختلفة للعاملين ولا ترقى إلى طموحاتهم و اهتماماتهم الفعلية، كما أن فرص الحصول على هذه الحوافز محصورة في فئات دون الأخرى.

جدول رقم (25): يبين مدى موافقة العامل على أن الحوافز تزيد من الاستقرار في المؤسسة.

العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة	ت	6	16	8	64	43	3.89	إيجابي
	%	4.38	11.68	5.84	46.72	31.39	1.109	

المصدر: إعداد الطالبة بناءاً على نتائج الاستبيان.

تبين قيمة المتوسط الحسابي 3.89 أن إجابة العمال على هذا السؤال تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي، حيث أفادوا بالموافقة بنسبة 46.72 % و الموافقة بشدة بنسبة 31.39% من إجمالي الإجابات على أن تقديم المؤسسة حوافز معتبرة للعاملين مع تنويعها يؤدي بالضرورة إلى الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة بحثاً عن أخرى توفر هذه الحوافز زيادة عن الأجر الأساسي في العمل، حيث تعتبر مختلف أنواع الحوافز الممنوحة للعمال هي عنصر التميز والاختلاف بين المؤسسات، والتي بناءاً عليها يتم جذب الكفاءات و المهارات إليها مع محاولة الاحتفاظ بها عن طريق توفير الجو الملائم للعمل.

2-1 المرحلة الثانية: الاختبار t للفرضية العامة الأولى.

لتقييم الفرضية العامة الأولى و التي تنص على أن أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز، تم الاعتماد على عدة مؤشرات و أبعاد جزئية موضحة في استمارة البحث يمكن توضيحها في الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط التناسبية للأجر لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي للتناسب (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط التناسبية للأجر لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي للتناسب (3 درجات).

جدول رقم (26): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأجر الذي تتلقاه مناسب لأدائك	137	2,38	1,183	,101

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (27): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,42	-,82	-,620	,000	136	-6,140	الأجر الذي تتلقاه مناسب لأدائك

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

وجد من النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 2.38 و هو أقل من المتوسط الحسابي المثالي المفروض، و انحراف معياري 1.183 و قد بلغت قيمة t (- 6.140) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

و بناءا على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط التناسبية للأجر لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي للتناسب (3 درجات).

و هو ما تبرره إشارة t^* السالبة و هي دالة على أن متوسط أجر أفراد العينة أقل بكثير من المستوى المناسب و المرغوب فيه من طرف العمال.

الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز و بين المتوسط الطبيعي لعدد المشاركات.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز و بين المتوسط الطبيعي لعدد المشاركات.

جدول رقم (28): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المشاركة مع الإدارة في تصميم نظام الحوافز	137	1,51	,979	,084

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (29): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-1,32	-1,65	-1,489	,000	136	-17,811	المشاركة مع الإدارة في تصميم نظام الحوافز

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

استخدم اختبار t لفحص وجود فرق بين عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز وبين المتوسط الطبيعي لذلك و البالغ القيمة 3 درجات، ووجد من خلال النتائج الموضحة في الجدولين أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي

*- ملاحظة : إن إشارة إحصائية الاختبار t السالبة هو نتيجة أن متوسط إجابات أفراد العينة تم طرح منه المتوسط الطبيعي، و هو في معظم الحالات أقل من المتوسط الطبيعي، ولو كان العكس لكانت إشارة الإحصائية t موجبة، لكن الاختبار سيعطي النتيجة نفسها.

المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.51 بانحراف معياري قدره 0.979. و قد بلغت قيمة $t (-17.811)$ عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05. ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناءا على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز و بين المتوسط الطبيعي لعدد المشاركات (3 درجات). و هو ما تبرره قيمة t الكبيرة وإشارتها السالبة تدل على أن متوسط المشاركة في تصميم نظام الحوافز لأفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في تلقي الشكر والثناء لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للشكر و الثناء (3 درجات).
الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في تلقي الشكر والثناء لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للشكر و الثناء (3 درجات).
جدول رقم (30): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إتقان العمل و انتظار الشكر و التقدير	137	2,08	1,471	,126

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (31): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	dl	t	
Supérieure	Inférieure					
-,67	-1,17	-,920	,000	136	-7,320	إتقان العمل و انتظار الشكر و التقدير

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

توضح النتائج المبينة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لانتظار أفراد العينة للشكر والتقدير في حالة إتقان العمل قد بلغ 2.08 و هو أقل من المتوسط الحسابي المفروض

بانحراف معياري قدره 1.471، و قد بلغت قيمة t (- 7.320) عند درجة حرية $di = 136$ تحت مستوى معنوية أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و عليه لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في تلقي الشكر والثناء لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للشكر و الثناء (3 درجات).

و إشارة t السالبة تدل على أن متوسط انتظار الشكر و الثناء عند أفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في الحصول على ترقية عند إتقان العمل لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للرغبة في الحصول على الترقية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في الحصول على ترقية عند إتقان العمل لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للرغبة في الحصول على الترقية (3 درجات).

جدول رقم (32): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إتقان العمل وانتظار منح ترقية	137	2,43	1,662	,142

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (33): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,29	- ,85	- ,569	,000	136	-4,010	إتقان العمل وانتظار منح ترقية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

توضح النتائج المبينة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لانتظار أفراد العينة منح ترقية في حالة إتقان العمل قد بلغ 2.43 و هو أقل من المتوسط الحسابي المفروض بانحراف معياري قدره 1.662. و قد بلغت قيمة t (- 4.010) عند درجة حرية $df = 136$ ، تحت مستوى معنوية أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و عليه لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في الحصول على ترقية عند إتقان العمل لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي للرغبة في الحصول على الترقية (3 درجات). و إشارة t السالبة تدل على أن متوسط الرغبة في الحصول على الترقية عند أفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الخامسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط انتظار الزيادة في الأجر بعد إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار الزيادة في الأجر (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط انتظار الزيادة في الأجر بعد إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار الزيادة في الأجر (3 درجات).

جدول رقم (34): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إتقان العمل وانتظار الزيادة في الأجر	137	2,28	1,731	,148

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (35): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-43	-1,02	-,723	,000	136	-4,887	إتقان العمل وانتظار الزيادة في الأجر

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

توضح النتائج المبينة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لانتظار أفراد العينة الزيادة في الأجر في حالة إتقان العمل قد بلغ 2.28 و هو أقل من المتوسط الحسابي المفروض بانحراف معياري قدره 1.731، و قد بلغت قيمة t (- 4.887) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

و عليه لا نستطيع قبول الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط انتظار الزيادة في الأجر بعد إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار الزيادة في الأجر (3 درجات).

و إشارة t السالبة تدل على أن متوسط انتظار الزيادة في الأجر عند أفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية السادسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في منح علاوة عند إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار منح العلاوات (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في منح علاوة عند إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار منح العلاوات (3 درجات).

جدول رقم (36): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إتقان العمل وانتظار منح علاوة	137	2,31	1,687	,144

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (37): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,41	- ,98	- ,693	,000	136	-4,811	إتقان العمل وانتظار منح علاوة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

من النتائج المتحصل عليها في الجدولين أعلاه تظهر قيمة المتوسط الحسابي 2.31 لإجابات أفراد العينة حول انتظار منح علاوة في حالة إتقان العمل وهي أقل من المتوسط الحسابي المفروض بانحراف معياري قدره 1.687، كما بلغت قيمة t (- 4.811) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على النتائج المتوصل إليها لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرغبة في منح علاوة عند إتقان العمل لدى أفراد العينة و بين المتوسط الطبيعي لانتظار منح العلاوات (3 درجات). و إشارة t السالبة تدل على أن متوسط انتظار منح علاوة عند إتقان العمل عند أفراد العينة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية السابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المادية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المادية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المادية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المادية (3 درجات).

جدول رقم (38): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تفضل الحوافز المادية	137	3,94	1,439	,123

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (39): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
1,18	,70	,942	,000	136	7,660	تفضل الحوافز المادية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

وجد من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة تفضيلهم للحوافز المادية قد بلغت 3.94 و هي أكبر من المتوسط الحسابي المفروض بانحراف معياري قدره 1.439، كما بلغت قيمة t (7.66) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناءً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المادية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المادية (3 درجات).

وهو ما تبرزه الإشارة الموجبة لـ t و هي دالة على أن متوسط تفضيل العمال للحوافز المادية أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثامنة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المعنوية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المعنوية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المعنوية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المعنوية (3 درجات).

جدول رقم (40): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تفضل الحوافز المعنوية	137	3,57	1,543	,132

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (41): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
,83	,31	,569	,000	136	4,320	تفضل الحوافز المعنوية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

إن النتائج الموضحة أعلاه تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول درجة تفضيلهم للحوافز المعنوية قد بلغت 3.57 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المفروض بانحراف معياري قدره 1.543، كما بلغت قيمة t (4.320) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناءً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تفضيل أفراد عينة البحث للحوافز المعنوية و بين المتوسط الطبيعي لتفضيل الحوافز المعنوية (3 درجات).

وهو ما تبرزه الإشارة الموجبة لـ t و هي دالة على أن متوسط تفضيل العمال للحوافز المعنوية أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض لتفضيل الحوافز المعنوية.

الفرضية الجزئية التاسعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مساهمة الحوافز المقدمة للأفراد العاملين في زيادة أدائهم و بين المتوسط الطبيعي لمساهمة الحوافز في زيادة الأداء (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مساهمة الحوافز المقدمة للأفراد العاملين في زيادة أدائهم و بين المتوسط الطبيعي لمساهمة الحوافز في زيادة الأداء (3 درجات).

جدول رقم (42): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم	137	4,06	1,265	,108

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (43): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
1,27	,84	1,058	,000	136	9,795	الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين المخرجات أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول مدى مساهمة الحوافز المقدمة للعمال في زيادة أدائهم قد بلغ 4.06 بانحراف معياري قدره 1.265. كما بلغت قيمة t (9.795) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات مساهمة الحوافز المقدمة

للأفراد العاملين في زيادة أدائهم و بين المتوسط الطبيعي لمساهمة الحوافز في زيادة الأداء (3 درجات).

وهو ما تبرزه القيمة الكبيرة والموجبة المسجلة لـ t و هي دالة على أن متوسط مساهمة الحوافز المقدمة للأفراد العاملين في زيادة أدائهم أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية العاشرة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء و بين المتوسط الطبيعي للحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء و بين المتوسط الطبيعي للحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء (3 درجات).

جدول رقم (44): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إذا تميزت في أدائك لعملك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز	137	1,80	1,350	,115

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (45): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,97	-1,43	-1,197	,000	136	-10,383	إذا تميزت في أدائك لعملك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين النتائج المبينة أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول عدد مرات تحصلهم على الحوافز عند التميز في الأداء بلغ 1.80 بانحراف معياري قدره 1.350. كما بلغت قيمة t (-10.383) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء و بين المتوسط الطبيعي للحصول على حافز مميز في حالة التميز في الأداء (3 درجات).

وهو ما تبرزه الإشارة السالبة لـ t و هي دالة على أن متوسط حصول أفراد عينة البحث على حوافز مميزة و خاصة حالة تميزهم في أدائهم عن بقية الزملاء أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الحادية عشر:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرضا عن الحوافز المقدمة للعمال في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي للرضا عن الحوافز (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرضا عن الحوافز المقدمة للعمال في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي للرضا عن الحوافز (3 درجات).

جدول رقم (46): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
راض عن الحوافز المقدمة بالمؤسسة	137	2,50	1,261	,108

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (47): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-,29	-,72	-,504	,000	136	-4,675	راض عن الحوافز المقدمة بالمؤسسة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من النتائج المبينة أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم 2.5 وهو أقل من المتوسط الحسابي المعتمد و انحراف معياري قدره 1.261. وحيث أن قيمة t بلغت (- 4.675) عند درجة حرية $df = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بالتالي يمكننا عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط الرضا عن الحوافز المقدمة للعمال في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي للرضا عن الحوافز (3 درجات).

وهو ما تبرزه الإشارة السالبة لـ t و هي دالة على أن متوسط رضا العمال عن الحوافز المقدمة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثانية عشر:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط آراء العمال في أن الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة و بين المتوسط الحسابي الطبيعي للاستقرار بالمؤسسة (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط آراء العمال في أن الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة و بين المتوسط الحسابي الطبيعي للاستقرار (3 درجات).

جدول رقم (48): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة	137	3,89	1,109	,095

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (49): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
1,08	,70	,891	,000	136	9,396	الخوافز المقدمة تزید من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من النتائج المبينة أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول أن الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة قد بلغ 3.89 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المعتمد و انحراف معياري قدره 1.109. وحيث أن قيمة t بلغت (9.396) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05. ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بالتالي يمكننا عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط آراء العمال في أن الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة و بين المتوسط الحسابي الطبيعي للاستقرار (3 درجات). وهو ما تبرزه الإشارة الموجبة لـ t و هي دالة على أن متوسط آراء العمال في أن الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

II. المحور الثاني: تقييم الفرضية العامة الثانية.

نص الفرضية العامة الثانية: نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة.

يشتمل هذا المحور على 7 أسئلة سيتم تحليل و تفسير بياناتها بهدف الوصول لإجابة على الفرضية الثانية المتمثلة في اعتماد نتائج تقييم أداء العاملين في السياسات المختلفة لشؤون العمال من تحفيز وترقية وتدريب... الخ.

2-1 المرحلة الأولى: التحليل الوصفي و تفسير النتائج للفرضية العامة الثانية:

جدول رقم (50): يبين إن كانت المؤسسة تعد برامج لتقييم أداء العمال.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
يتم إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين	73	15	18	19	12	2.14	1.415	سلبي
%	53.28	10.95	13.14	13.87	8.76			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن معظم آراء أفراد عينة البحث حول ما إذا كانت المؤسسة تقوم بإعداد برامج ليتم العمل بها في تقييم أداء العاملين تتمركز في مجال التقييم السلبي وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.14 بانحراف معياري 1.415.

و بالتدقيق في الإجابات أكثر نجد أن نسبة 53.28 % من أفراد العينة أفادوا بإجابة لا وهي الفئة المنوالية كما تقاربت النسبة بين المجيبين بأنه يتم إعداد برامج لتقييم أداء العاملين بصفة متوسطة و أحيانا، أما نسبة 10.95 % كانت للفئة التي أقرت بأن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تقييم بصفة نادرة، في حين سجلت أقل نسبة للذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بإعداد برامج تقييم الأداء.

و فسر الأفراد العاملين بأنهم لم يلمسوا وجود برامج محددة ومشروحة (طرق و أساليب)، يلجأ إليها ويتم اعتمادها في تقييم أدائهم داخل المؤسسة، كما أشار البعض من أفراد عينة البحث من ذوي المستوى و الخبرة العالية إلى وجود نظام وبرامج لتقييم أداء العاملين قانونيا (مناشير دورية صادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية)، لكن لا يتم اعتماد هذه البرامج والأساليب فعليا، أي وجودها في الوثائق لكن غير مترجمة بنسبة معتبرة على أرض الواقع لذلك بالنسبة إليهم فهي غير موجودة.

ويتمثل تقييم أداء العاملين في المؤسسة بصفة كبيرة في عملية التنقيط الشهري في استمارة fiche de notation من طرف المسؤول المباشر بناء على ملاحظاته و رأيه الخاص في المرؤوسين مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تغيب العامل بالاعتماد على ورقة

الحضور اليومي* «Feuille de présence» و وضع العلامة لكي ترسل إلى مصلحة الأجور ليتم الاعتماد عليها في حساب علاوة المردود الفردي وإظهارها في كشف الأجور.

جدول رقم (51): يبين إن كانت للدرجة التقييمية المتحصل عليها علاقة بالحوافز المقدمة.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز المقدمة لك	61	18	10	27	21	2.48	1.572	سلبي
	44.52	13.14	7.30	19.71	15.33			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تشير النتائج المبينة أعلاه أن نسبة 44.52 % من الأفراد المجيبين أفادوا بعدم الأخذ بعين الاعتبار درجة التقييم في منح الحوافز بصفة عامة، تليها نسبة 19.71 % للذين أجابوا بأنه يتم أحيانا الاعتماد على هذه الدرجة، أما نسبة 15.33 % للذين اختاروا الإجابة بأنه يتم دائما الرجوع إلى نقطة التقييم و 13.14 % للخيار نادرا و 7.3 % للبديل متوسط، وكتقييم لإجابات أفراد العينة على هذه العبارة نجد أنها تقع ضمن مجال التقييم السلبي.

جدول رقم (52): يبين مدى الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات بالترقية	54	16	11	28	28	2.71	1.628	متوسط
	39.42	11.67	8.03	20.44	20.44			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن آراء عينة البحث حول مدى الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية قد شملها مجال التقييم المتوسط حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي ب 2.71 وبانحراف معياري 1.628، أين أشارت عينة البحث بأنه لا يتم الاعتماد على تقارير الأداء بنسبة 39.42 % من إجمالي النسبة المئوية وتساوت النسبة بين الذين قالوا بأنه يتم اعتماد هذه التقارير أحيانا و دائما ب 20.44 % لكل خيار، في حين كانت نسبة الذين صرحوا بأنه نادرا ما يتم الاعتماد والرجوع إلى تقارير الأداء 11.67 % ونسبة

* - يمكن الرجوع إلى قائمة الملاحق.

8.03 % أفادوا بأنه يتم اعتماد تقارير الأداء المعدة من قبل الرئيس المباشر للفرد العامل بصفة متوسطة.

إن الترقية وخاصة منها إلى المناصب المهمة و الحساسة و التي تحتوي على مسؤوليات كبيرة، تستدعي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار هذه التقارير، أين يتم اطلاع اللجنة المنعقدة عليها للنظر في ترقية الأفراد لأجل اتخاذ قرارات تتماشى و التقارير المقدمة عن الفرد العامل ومع أهداف المؤسسة.

جدول رقم (53): يبين إن كان نظام التقييم المتبع مناسب من عدمه

العبارة	غير مناسب إطلاقاً	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
ترى أن نظام التقييم الذي تعتمده مؤسستكم	19	41	18	56	3	2.88	1.160	متوسط
%	13.87	29.93	13.14	40.87	2.19			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تتمركز إجابات أفراد العينة حول مدى تناسبية نظام التقييم المتبع ضمن مجال التقييم

المتوسط أين بلغ المتوسط الحسابي 2.88 وبانحراف معياري 1.160.

وبالتعمق في إجابات أفراد العينة نجد أن 40.87 % قد أجابوا بمناسبة نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة و نسبة 2.19 % للذين يرون بأنه مناسب جداً، في حين كانت نسبة الذين يرون بأنه غير مناسب 29.93 % من إجمالي العينة و 13.87 % لغير التناسبية إطلاقاً للنظام المتبع، كما بلغت نسبة لا بأس بها مقدرة ب 13.14 % للمحايد.

يلاحظ تنوع واختلاف آراء أفراد العينة ما بين من يرى أن نظام التقييم المعتمد في المؤسسة مناسب وما بين من يرى بأنه غير مناسب، إن الفئة الثانية التي أقرت بعدم تناسبية النظام المتبع قد أرجعت السبب إلى أن النظام المتبع يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة التنقيط، وإيكال هذا الأمر إلى المسؤول المباشر أين تتدخل ذاتيته ونوع العلاقات التي تربطه بالمرؤوسين، دون فتح المجال للتظلم من نتائج التقييم.

كما لوحظ خلال البحث الميداني أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة محصور في تحديد و حساب العلاوات (علاوة المردود الفردي و المردود الجماعي).

جدول رقم (54): يوضح المجالات الأكثر استخداما لنتائج التقييم.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
التدريب	20	14,60
التحفيز	10	7,30
النقل	10	7,30
حساب العلاوات	40	29,20
اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية	19	13,87
الفصل من العمل	0	0,00
أخرى تذكر	38	27,73
المجموع	137	% 100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن إجابات أفراد عينة البحث حول ما هي أهم المجالات المستخدمة لنتائج التقييم كانت بأكبر نسبة مئوية مقدرة ب 29.20 % لحساب العلاوات، (علاوة المردود الفردي و علاوة المردود الجماعي)، كما يتم استخدام نتائج التقييم بنسبة 14.60 % للتدريب، و بنسبة 13.87 % لاختيار الأشخاص المؤهلين للترقية، وبنسبة متساوية لكل من التحفيز و النقل مقدرة ب 7.30 %، في حين لم تسجل أي نسبة فيما يتعلق بالفصل من العمل. في حين أفاد 38 فرد عامل أي ما يعادل نسبة 27.73 % من إجمالي العينة، أنه لا يتم اعتماد نتائج التقييم في المجالات التي تم ذكرها في الاستمارة.

جدول رقم (55): يوضح مدى عدالة وموضوعية أساليب التقييم.

العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة عدالة و موضوعية	37	35	24	38	3	2.53	1.219	متوسط
	27	25.55	17.52	27.74	2.19			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تتمركز آراء أفراد العينة ونظرتهم حول عدالة و موضوعية أساليب تقييم الأداء ضمن مجال التقييم المتوسط بمتوسط حسابي 2.53 و انحراف معياري مقدّر ب 1.219، حيث هناك من هم غير موافقون على عدالة وموضوعية أساليب تقييم الأداء وكانت نسبهم المئوية 52.55 % في حين قرر البعض الآخر خيار الموافقة بنسبة 29.93 %.

إن عدم توفر العدالة والموضوعية في التقييم يؤدي لا محالة إلى تحطيم الروح المعنوية للعمال، وهو ما يكون لديهم تعمد الإهمال والتباطؤ واللامبالاة في أداء أعمالهم اقتناعاً منهم أن الأداء الجيد لا يقابل بالتقييم العادل والموضوعي وهو ما ينعكس بالطبع على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

جدول رقم (56): يوضح مدى رضا العمال عن نتائج التقييم.

العبارة	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	محايد	راضي	راضي بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
أنت راض على نتائج التقييم	28	39	17	48	5	2.73	1.240	متوسط
%	20.44	28.47	12.41	35.03	3.65			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث راضين بدرجة متوسطة على نتائج تقييم الأداء ودليل ذلك هو قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 2.73 و بانحراف معياري 1.24.

و بالتمعن أكثر في النسب المئوية للإجابات نجد نسبة الأشخاص الراضين 38.68 %، أما أفراد العينة الذين هم غير راضون قدرت نسبتهم بـ 48.91 %، أما 17 فرد عامل المتبقي أي نسبة 12.41 % فضلوا أن يكونوا محايدين.

ويرجع أفراد عينة البحث عدم رضاهم عن نتائج التقييم إلى غياب الموضوعية حيث أن التقييم يكون في أغلب الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد.

2-2 المرحلة الثانية: الاختبار t للفرضية العامة الثانية:

يتم التطرق لتقييم هذه الفرضية الثانية من خلال تقييم الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات إعداد برامج التقييم (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات إعداد برامج التقييم (3 درجات).

جدول رقم (57): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتم إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين	137	2,14	1,415	,121

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (58): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,62	-1,10	- ,861	,000	136	-7,124	يتم إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي لإفادة أفراد العينة حول عدد مرات قيام المؤسسة بإعداد برامج لتقييم الأداء هو 2.14 و هو أقل من المتوسط الحسابي المفروض، و انحراف معياري 1.415 كما بلغت قيمة t (- 7.124) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات إعداد برامج التقييم (3 درجات).

و هو ما تبرره إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط عدد مرات إعداد برامج للتقييم أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات اعتماد الدرجة التقييمية في الحصول على الحوافز وبين المتوسط الطبيعي لاعتماد الدرجات التقييمية في الحصول على الحوافز (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات اعتماد الدرجة التقييمية في الحصول على الحوافز وبين المتوسط الطبيعي لاعتماد الدرجات التقييمية في الحصول على الحوافز (3 درجات).

جدول رقم (59): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
للدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز المقدمة لك	137	2,48	1,572	,134

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (60): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,25	- ,78	- ,518	,000	136	-3,858	الدرجة التقييمية التي تحصلت عليها علاقة بالحوافز المقدمة لك

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة فيما يخص عدد مرات اعتماد الدرجة التقييمية في الحصول على الحوافز أقل من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا 2.48 بانحراف معياري قدره 1.572، وقد بلغت قيمة t (- 3.858) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية $Sig = 0$ وهي أقل من 0.05. ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات اعتماد الدرجة التقييمية في

الحصول على الحوافز وبين المتوسط الطبيعي لاعتماد الدرجات التقييمية في الحصول على الحوافز (3 درجات).

و هو ما تبرره إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط عدد مرات اعتماد الدرجة التقييمية في الحصول على الحوافز أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.
الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية وبين المتوسط الطبيعي لعدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية (3 درجات).
الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية وبين المتوسط الطبيعي لعدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية (3 درجات).

جدول رقم (61): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية	137	2,71	1,628	,139

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (62): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-0,02	-0,57	-0,292	,038	136	-2,100	يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة فيما يخص عدد مرات اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرار الترقية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا 2.71 بانحراف معياري قدره 1.628، وقد بلغت قيمة t (-2.100) عند درجة حرية $di = 136$ تحت مستوى معنوية $Sig = 0.038$ وهي أقل من 0.05.

وعليه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

و بناءا على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية وبين المتوسط الطبيعي لعدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية (3 درجات).

و هو ما تبرزه إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط عدد مرات الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة المناسبة في نظام التقييم المعتمد و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة في نظام التقييم (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة المناسبة في نظام التقييم المعتمد و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة في نظام التقييم (3 درجات).

جدول رقم (63): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
نظام التقييم الذي تعتمده مؤسساتكم	137	2,88	1,160	,099

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (64): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
,07	-,32	-,124	,213	136	-1,252	نظام التقييم الذي تعتمده مؤسساتكم

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة فيما يخص مدى مناسبة نظام التقييم الذي تعتمده المؤسسة هو أقل من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط

الحسابي هنا 2.88 بانحراف معياري قدره 1.160، وقد بلغت قيمة t (- 1.252) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية $Sig = 0.213$ ، و بما أن 0.213 أكبر من 0.05 فإن الفرق الذي ظهر غير معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي ليست دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

و بناءا على ما سبق نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة المناسبة في نظام التقييم المعتمد و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة في نظام التقييم (3 درجات).

هذه النتيجة يتم قبولها بتحفظ نظرا لكون أن إجابات أفراد العينة حول هذه النقطة تميزت بالتردد و محاولة إعطاء الصورة المثالية لنظام التقييم في المؤسسة، لا الصورة الواقعية الواجب إبرازها، وهذا ما لمستته الطالبة من خلال المقابلة المصاحبة لملاً الاستمارة مع أفراد العينة بالإضافة إلى ملاحظتها لملامح سلوكهم أثناء إجاباتهم عن هذا الجانب.

الفرضية الجزئية الخامسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة على عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لدرجة عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة على عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لدرجة عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين (3 درجات).

جدول رقم (65): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة عادلة وموضوعية	137	2,53	1,219	,104

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءا على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (66): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,27	- ,68	- ,474	,000	136	-4,555	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي لإفادة أفراد العينة حول مدى موافقتهم على عدالة و موضوعية أساليب تقييم أداء العاملين هو 2.53 و هو أقل من المتوسط الحسابي الطبيعي المفروض، و انحراف معياري 1.219 كما بلغت قيمة t (- 4.555) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة موافقة أفراد العينة على عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لدرجة عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين (3 درجات).

و هو ما تبرزه إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط درجة موافقة أفراد العينة على عدالة وموضوعية أساليب تقييم أداء العاملين أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية السادسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا على نتائج التقييم لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا على نتائج التقييم (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا على نتائج التقييم لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا على نتائج التقييم (3 درجات).

جدول رقم (67): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
راض على نتائج التقييم	137	2,73	1,240	,106

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (68): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-,06	-,48	-,270	,012	136	-2,550	راض على نتائج التقييم

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي لإفادة أفراد العينة حول مدى رضاهم على نتائج تقييم أدائهم قيمته 2.73 و هو أقل من المتوسط الحسابي الطبيعي المفروض، و انحراف معياري 1.240 كما بلغت قيمة t (- 2.550) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية $Sig = 0.012$ أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناءً على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا على نتائج التقييم لدى العمال و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا على نتائج التقييم (3 درجات).

و هو ما تبرزه إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط درجة الرضا على نتائج التقييم لدى العمال أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

III. المحور الثالث: تقييم الفرضية العامة الثالثة.

نص الفرضية العامة الثالثة: اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.

يحتوي هذا المحور الثالث على 11 سؤالاً متعلقاً بالفرضية الثالثة سيتم تقييمها على مرحلتين كما يلي:

3-1 المرحلة الأولى: التحليل الوصفي و تفسير النتائج للفرضية العامة الثالثة:

جدول رقم (69): يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم ووضعهم بالمؤسسة.

العبارة	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	محايد	راضي	راض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
راض عن عملك ووضعك بالمؤسسة	20	25	8	72	12	3.23	1.266	متوسط
%	14.60	18.25	5.84	52.55	8.76			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تركز إجابات أفراد العينة حول مدى رضاهم عن العمل و وضعيتهم الحالية داخل المؤسسة ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 3.23 بانحراف معياري 1.266.

حيث توضح النسب المئوية الأفراد الذين هم راضون عن عملهم ووضعهم بالمؤسسة بنسبة 61.31 % أين لوحظ وجود الرضا على العمل في الوظائف الإدارية أكثر، حيث أن المؤسسة وفرت لهم مناصب عمل محترمة و باب رزق يلبي احتياجاتهم المختلفة، كما أشار البعض على أن حب العمل و إتقانه هو سبيل الوصول إلى الرضا، في حين كانت هناك فئة غير راضية بنسبة 32.85 %، ويرجع عدم رضا هذه الفئة إلى أن المناصب الحالية التي هم فيها لا تلبي حاجاتهم المادية و المعنوية، كما أرجعوا عدم رضاهم إلى عدم توفر الظروف الوقائية اللازمة والأجواء المساعدة على العمل على الأخص لأعوان التنفيذ الذين أشاروا إلى بعض المخاطر التي يتعرضون لها في ميدان العمل نتيجة التعامل مع مواد بترولية صعبة قد تتسبب في كوارث جمة لمجرد خطأ بسيط، إضافة إلى الموقع المتواجدة به المؤسسة أين تقع في منطقة صناعية يكثر فيها انتشار الروائح والفضلات المتخلفة من العمليات الإنتاجية للمصانع المحيطة بالمؤسسة، مما يفتح المجال واسعا لإمكانية الإصابة ببعض الأمراض.

جدول رقم (70): يوضح مدى مناسبة قدرات العامل مع المنصب الحالي.

العبارة	غير مناسب إطلاقاً	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
ترى بأن قدراتك وإمكانياتك تناسب منصبك الحالي	13	29	5	73	17	3.38	1.220	متوسط
%	9.49	21.17	3.65	53.28	12.41			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بمدى مناسبة قدرات و إمكانيات الفرد العامل مع المنصب الحالي، حيث سجلت أكبر نسبة مقدرة ب 53.28 % للأفراد الذين يرون بأن قدراتهم و إمكانياتهم تتناسب مع المنصب الحالي الذي وضعوا فيه، و نسبة 12.41% للذين يرون أنها مناسبة جدا حيث تم وضعهم في مناصب جد ملائمة مع إمكانياتهم العلمية و الفكرية و مستوى طموحاتهم أين تم ترقية البعض منهم و نقل البعض الآخر، و بما أن مجال التقييم متوسط وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي 3.38 فإن هناك فئة أخرى واقعة في حيز عدم التناسب حيث أجاب ما نسبته 30.66 % من أفراد العينة بعدم التناسب بين قدراتهم وإمكانياتهم و مناصب العمل التي وضعوا فيها حيث برر بعضهم إجاباتهم بأنهم أصحاب شهادات إضافة إلى الخبرة في مجال العمل والتي اكتسبوها خارج المؤسسة و لكن لم يتم أخذها بعين الاعتبار لأنهم حديثي التعيين في المؤسسة الحالية، كما يرى فريق آخر من عينة البحث أن هذه الأعمال لا تتوافق مع القدرات التي يمتلكونها فهم يرون بأنها أقل من مستواهم التكويني، وقد أجبرتهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية على العمل في هذه الوظائف وانتظار حصولهم على فرص تكون مواتية وملائمة لترقيتهم، وهناك من أضاف أنه في السابق كان قادرا على أداء مهام منصبه ولكن تقدم السن والوعكة الصحية جعلتهم غير قادرين على الإلتزام في نفس المنصب، و في نفس الوقت لا يمكن نقلهم إلى مناصب أخرى تتلاءم مع طبيعة ونوعية الأعمال التي يؤدونها حاليا.

جدول رقم (71): يوضح مدى مناسبة فرص الترقية في المؤسسة.

العبارة	غير مناسب إطلاقا	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
فرص الترقية في المؤسسة	36	37	22	41	1	2.52	1.195	متوسط
%	26.28	27	16.06	29.93	0.73			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

توضح نتائج الاستبيان المبينة أعلاه على أن فرص الترقية في المؤسسة مناسبة بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 2.52، و يتضح من خلال الإحصائيات أن نسبة 29.93% من إجمالي العينة يرون بأنها مناسبة وتتوافق مع طموحاتهم المهنية، في حين كانت نسبة الذين يرون أنها غير مناسبة 27 % و نسبة

26.28 % يرون أنها غير مناسبة إطلاقاً، حيث لوحظ توفر فرص الترقية في الوظائف الإدارية أكثر منها للفنيين، نظراً لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة، أو محاولة إظهار قدراتهم وإمكانياتهم ليتّم أخذها بعين الاعتبار من السلطات العليا في المؤسسة مع توفير فرص الحصول على ترقية وفقاً لذلك.

جدول رقم (72): يوضح الأفراد الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر أساس الترقية.

الفئات	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	البدائل	
					التكرار	%
نعم	35	25.5	24	17.5	13	9.5
لا	12	8.8	19	13.9	34	24.8
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3
الأساس: الأقدمية	6	8.3	9	12.5	7	9.7
الكفاءة	9	12.5	1	1.4	0	0
الأقدمية والكفاءة معا	17	23.6	9	12.5	6	8.3
النفوذ	0	0	3	4.2	0	0
المسابقة	3	4.2	0	0	0	0
التكوين المهني	0	0	2	2.8	0	0
المجموع	35	48.6	24	33.3	13	18.1

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على نتائج الاستبيان.

لقد أفاد ما نسبته 52.6 % من إجمالي أفراد العينة على أنهم تحصلوا على ترقية حيث كانت أعلى نسبة منها لفئة الإطارات بـ 25.5 % و 17.5 % لفئة أعوان التحكم في حين كانت نسبة أعوان التنفيذ لا تزيد عن 9.5 %.

كما سجلت نسبة لا بأس بها للذين لم يتحصلوا على ترقية قدرت بـ 47.4 % حيث شكلت أعلى نسبة فيها وهي 24.8 % لفئة أعوان التنفيذ، و 13.9 % لأعوان التحكم بينما كانت نسبة الإطارات الذين لم يتحصلوا على ترقية 8.8 %.

أما فيما يخص الأساس المعتمد عليه في الترقية فقد بينت النتائج أعلاه أن أساس ترقيةهم كان بناءً على الأقدمية والكفاءة معا بأعلى نسبة مقدرة بـ 44.4 % موزعة كما يلي: 23.6 % للإطارات و 12.5 % لفئة أعوان التحكم و 8.3 % لفئة أعوان التنفيذ، بينما كانت نسبة

الأقدمية لوحدها 30.6% و الكفاءة لوحدها 13.9 % كانت أعلى قيمة فيها لفئة الإطارات ب 12.5 %، أما أساس النفوذ و المسابقة فكانت نسبتهما 4.2 % في حين أجاب ما نسبته 2.8 % أن أساس ترقيتهم كان التكوين المهني.

و فيما يخص العمال الذين لم يتحصلوا على ترقيات فقد فسروا هذا الأمر بإرجاعه إلى أسباب كثيرة منها ما يلي:

- 1- عدم وجود مناصب ملائمة للترقية خاصة لفئة أعوان التنفيذ مع قلتها إن وجدت.
- 2- أفاد البعض بأنهم حديثي التعيين.
- 3- أشار البعض من الأفراد المستجوبين أن الترقية تمنح لأصحاب النفوذ و لا علاقة لها بالأداء للعامل.
- 4- في حين برر البعض الآخر أن عدم الترقية راجع إلى طبيعة المنصب في حد ذاته مع الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أي أن الهيكل التنظيمي الموضوع يفرض على أصحابها البقاء في نفس المنصب الذي وضعوا فيه، لأنه منصب حساس كمثال على ذلك نذكر عمال حركة المواد البترولية OMP الذين يعانون و يشكون من عدم حصولهم على ترقيات حيث أن عامل حركة المواد البترولية يدخل تحت هذا المسمى الوظيفي و يخرج إلى التقاعد بنفس المسمى الوظيفي، كما أشار البعض الآخر إلى أن المناصب ليس متدرجة حيث هناك نوعية من المناصب لا توجد بها مستويات تسمح للعامل بالترقي في نفس المنصب نذكر منها على سبيل المثال: السائقين، وأمناء المخازن، البستاني، عمال النظافة، أمين الصندوق ، مسير الأشغال.
- 5- كما أرجع البعض عدم الترقية إلى الشروط الموضوعية من طرف القانون الخاص بمؤسسة نفطال، حيث نجد مثلا في فئة الكاتبات اشتراط أقدميه 15 سنة داخل نفطال حتى تستطيع الكاتبات التدرج و الترقى في نفس الفئة كما يلي:

جدول رقم (73): يبين كيفية الترقية في فئة الكاتبات.

المنصب الحالي	المنصب المرقى إليه
سكرتيرة أو كاتبة مديرة Secrétaire de direction	سكرتيرة رئيسية Secrétaire principale
سكرتيرة مساعدة Secrétaire assistante	سكرتيرة مساعدة رئيسية Secrétaire assistante principale
سكرتيرة مساعدة رئيسية Secrétaire assistante principale	سكرتيرة مساعدة مديرة Assistante de direction (secrétariat)

Source : Circulaire DERH / N° 06 du 19/03/2005.

أما فيما يخص نوع الترقية المتحصل عليها فقد أدرجت نتائج الاستقصاء بالجدول التالي:

جدول رقم (74): يبين نوع الترقية المتحصل عليها.

الفئات البدائل	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
في الفئة	7	8.14	0	0	1	1.16	8	9.30
في المنصب	21	24.42	16	18.6	4	4.65	41	47.67
في الدرجة	13	15.12	8	9.3	8	9.30	29	33.72
في المرتبة	2	2.33	4	4.65	2	2.33	8	9.30
المجموع	43	50	28	32.56	15	17.44	86	100

المصدر: إحصاءات الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نوع الترقية في المنصب يحتل المرتبة الأولى بنسبة 47.67 % من النسبة الإجمالية وهي الفئة المنوالية في هذا السؤال موزعة بنسبة 24.42 % للإطارات و 18.6 % لفئة أعوان التحكم و 4.65 % لفئة أعوان التنفيذ، حيث تصاحب هذا النوع من الترقية زيادة في الأجر و المسؤوليات و تغيير اللقب الوظيفي، كما يقوي هذا النوع من الترقية الشعور بالمسؤولية و تزيد من احترام الزملاء و تقديرهم و عليه فإن الترقية في المنصب ترفع من معنويات العامل و تكسبه الشعور بالرضا و الاطمئنان على مستقبله المهني، تليها مباشرة نسبة 33.72 % من النسبة الإجمالية لإجابات أفراد العينة لنوع الترقية في الدرجة كانت نسبة الإطارات من هذا النوع في الترقية 15.12 % في حين وزعت النسبة المتبقية من هذا النوع بالتساوي بين فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، و هذا راجع لأقدمية العامل إضافة إلى كفاءته في المنصب الحالي مما يسمح له بالتدرج من درجة أو مستوى أدنى

إلى آخر أعلى منه مباشرة حيث يشترط في القانون الخاص بنفطال أن يكون العامل قد أمضى فترة ثلاث سنوات في الدرجة التي هو فيها ثم ينتقل إلى الدرجة التي تليها مباشرة، من المستوى الأول إلى الثاني إلى الثالث كأقصى تقدير حيث هناك مناصب متدرجة إلى ثلاث مستويات في حين نجد مناصب أخرى فيها مستويين فقط، كما تساوت النسبة بين النوعين المتبقين ب 9.30% لكل من نوع الترقية في الفئة و الترقية في المرتبة.

وعموما فالترقية مطلب من المطالب التي يجب توفيرها للعمال لتحسين مراكزهم و أدوارهم مما يؤدي إلى تحسين الظروف المادية و الاجتماعية و النفسية لهم.

جدول رقم (75): يوضح الأفراد الذين هم في حاجة لفترة تكوينية مع ذكر السبب.

الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%
نعم	33	24.1	33	24.1	34	24.8	100	73
لا	14	10.2	10	7.3	13	9.5	37	27
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100
ذكر السبب: لتحسين الأداء، تنمية المهارات	17	14.65	16	13.79	18	15.52	51	43.96
الحفاظ على المنصب	2	1.72	5	4.31	7	6.03	14	12.07
الحصول على ترقية	2	1.72	5	4.31	3	2.59	10	8.62
كلها معا	15	12.93	14	12.07	12	10.34	41	35.44
المجموع	36	31.03	40	34.48	40	34.48	116	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يعتبر التكوين بمؤسسة نفطال ركيزة أساسية في نشاطها و تحفيزها للعمال حيث تتحمل المؤسسة مبالغ مالية ضخمة من أجل توفير التكوين المناسب لعمالها، حيث أفاد 100 فرد عامل أي ما نسبته 73% من إجمالي أفراد العينة أنهم دائما في حاجة إلى فترات تكوينية، في حين بلغ عدد المجيبين بأنهم في غنى عن التكوين 37 فرد عامل أي بنسبة 27% من إجمالي العينة، وارجعوا عدم احتياجهم للتكوين بأنهم متمكنين من مهام مناصبهم ولهم خبرة كبيرة نتيجة الأقدمية في العمل، كما أن نسبة معتبرة منهم في طريقها إلى التقاعد بنوعيه سواء

التقاعد المسبق أو التقاعد عند الوصول إلى المدة القانونية للتقاعد، و بالتالي هم من يرجى منهم أن يكونوا الأجيال اللاحقة مع تسليمهم المشغل لإكمال مسيرة العمل في نفطال.

و يهدف التكوين بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- 2- التكييف المستمر للعمال مع مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية و المهنية.
- 3- تنمية قدرات و مهارات الأفراد العمال بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم و أداء المهام بفعالية تامة.

و تقوم المؤسسة بتنظيم الدورات التكوينية سواء في أماكن العمل بالمؤسسة أو التعاقد مع مؤسسات و مراكز تكوين أخرى مهيأة و مخصصة للتكوين، و من بين مراكز التكوين التي تتعاقد معها نفطال لتنفيذ البرامج التكوينية نجد الهيئات التالية:¹

- 1- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (C N E P D) خاص بالسائقين للحصول على شهادة التأهيل للحمولات الثقيلة.
- 2- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية ببومرداس I N P E D.
- 3- المعهد العالي للتسيير و التخطيط ببرج الكيفان I S G P.
- 4- مركز الإتقان للمؤسسة C P E سوناطراك.
- 5- المعهد الجزائري للبترول I A P تابع لسوناطراك.
- 6- مركز التكوين لخروب و وهران.

و يلاحظ من الجدول رقم (75) أن نسبة 43.96 % من العمال يبررون حاجتهم إلى التكوين لتحسين الأداء و تنمية القدرات و هي الفئة المنوالية في هذه الحالة، حيث تقارب توزيع هذه النسبة داخل الفئات المهنية الثلاث، تليها مباشرة نسبة 35.44 % للذين اختاروا الأمور الثلاث مع بعضها فالعامل هنا يسعى إلى تحسين الأداء و تنمية القدرات و الحصول على معارف جديدة خاصة في حالة إدخال المؤسسة لتقنيات و تجهيزات جديدة، مع اكتساب تأهيل علمي يسمح له بالمحافظة على المنصب الحالي و استعدادا للترشح للترقية في حالة توفر الفرص المناسبة لأن هذه الدورات التكوينية تكون عنصر مفاضلة بين العمال المرشحين للترقية مع

¹ - بناء على تصريحات رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين بنفطال باتنة.

ضرورة النجاح في الدورة التكوينية ليتم أخذها بعين الاعتبار في الترقية، كما سجل أساس الحفاظ على المنصب لوحده نسبة 12.07 % و أساس الحاجة للتكوين من أجل الحصول على ترقية لوحدها نسبة 8.62 %.

جدول رقم (76): الهدف من الترقية.

الفئات البدائل	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الزيادة في الأجر	39	16.74	41	17.59	44	18.88	124	53.22
تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي	22	9.44	21	9.01	14	6.01	57	24.46
الاستفادة من العلاوات و المكافآت	9	3.86	12	5.15	9	3.86	30	12.88
المسؤولية	5	2.15	5	2.15	6	2.58	16	6.87
أسباب أخرى	4	1.72	2	0.86	0	0	6	2.58
المجموع	79	33.91	81	34.76	73	31.33	233	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

توضح البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه موقف و هدف أفراد عينة البحث من الترقية، حيث توضح هذه النتائج تمركز الآراء بنسبة 53.22 % من إجمالي الإجابات حول هدف الزيادة في الأجر كمطلب رئيسي و التي تمثل الفئة المنوالية، تليها مباشرة نسبة 24.46 % للذين يهدفون من وراء الترقية تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي، حيث يلاحظ أن الهدف العام من الترقية هو تحقيق الأمرين معا من جهة تحسين الأمور المادية كالزيادة في الأجر و أيضا العلاوات و المكافآت و التي سجلت نسبة 12.88 %، ومن جهة ثانية تحسين الوضعية الاجتماعية داخل المؤسسة.

كما كان هدف البعض منهم هو المسؤولية بنسبة 6.87 % ليس لفرض السلطة و التحكم في المرؤوسين ولكن المسؤولية في نظرهم لتحسين بعض الأمور و الأشياء التي هم غير راضون عنها في العمل، كما اختار أيضا البعض من أفراد عينة البحث البديل الأخير وهو أسباب أخرى بنسبة ضئيلة قدرت ب 2.58 % ذكر منها سبب الرغبة في الترقية لأجل الخروج إلى التقاعد بأجر مناسب في نهاية مشوار الفرد العامل، أين لوحظ أن المؤسسة في هذه الحالات

تقوم بتوفير نوع من الترقية المعنوية لهذه الفئات من العمال كحافز و تشجيعا لهم على العمل خاصة أعوان التنفيذ، أين يتم ترقية الفرد العامل إلى منصب أعلى أي تغيير المسمى الوظيفي و لكن يبقى العامل يؤدي مهام المنصب الذي هو فيه، و بالتالي يستفيد العامل الذي سيحال إلى التقاعد من مميزات المنصب الجديد الذي رقي إليه معنويا.

الجدول رقم (77): يبين الترقية غير العادلة و علاقتها بالأداء.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك	17	3	4	21	92	4.23	1.367	إيجابي
%	12.41	2.19	2.92	15.33	67.15			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن الجدول رقم 77 يوضح درجة تأثير التطبيق غير العادل للترقية على أداء العمال، حيث أقر ما نسبته 67.15 % من إجمالي أفراد العينة أنهم يتأثرون وبصفة دائمة عند عدم تطبيق المؤسسة قرارات الترقية بعدالة بين العمال، أما نسبة 15.33 % أفادوا بأنهم يتأثرون أحيانا وحسب المواقف و المناصب التي اتخذت فيها هذه القرارات غير الموضوعية، وكان تبرير التأثير بشرحهم بأنه ليس من العدل أن تمنح الترقية لفرد كسول لا يعمل و لا يبذل حتى أدنى جهد مقابل حجبها عن أفراد يبذلون قصارى جهدهم في العمل سعيا منهم للحصول على الترقية، مما يؤثر معنويا على العامل و يخلق لديه روح اللامبالاة و الإهمال و محاولة التغيب مع عدم إتقان العمل ما دام الأمر لن يلاقى بالحصول على الترقية، كما كانت نسبة أقل من الذين لا يتأثرون أبدا بهذه القرارات بنسبة 12.41 % و الذين نادرا ما يتأثرون بها بنسبة ضئيلة مقدرة ب 2.19 %، وقد شرحت هذه الفئة السبب بأن الأمر لا يعينهم وما دام هذا القرار لم يضرهم و لم يحرمهم من مناصبهم الحالية التي هم فيها فهم لن يتأثروا و لن ينقصوا من أدائهم في محاولة منهم إلى الحفاظ على المنصب.

جدول رقم (78): الترقية في المؤسسة هل تؤثر فعلا في تحسين الأداء.

العبارة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
توافق بأن الترقية في مؤسستك تؤثر فعلا في تحسين أدائك	8	6	4	63	56	4.12	1.065	إيجابي
%	5.84	4.38	2.92	45.98	40.88			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن إجابات أفراد عينة البحث حول مدى موافقتهم على أن الترقيات في المؤسسة تؤثر فعلا في تحسين أدائهم وقعت ضمن مجال التقييم الإيجابي بمتوسط حسابي 4.12 و انحراف معياري 1.065، حيث إذا رجعنا إلى النسب المئوية المسجلة بالجدول أعلاه نجد أن المستجوبين الموافقين على هذه العبارة كانت نسبتهم 45.98 % و الذين هم موافقون بشدة نسبتهم 40.88 % من إجمالي الإجابات، في حين سجلت نسب ضعيفة للأفراد الذين هم غير موافقون وغير موافقون بشدة و المحايدون في الأمر.

و يلاحظ أن وجود نظام الترقيات مع ضرورة التطبيق الموضوعي له بالمؤسسة يجعل الأفراد العمال يحسنون من أدائهم ويضاعفون جهودهم طمعا للتألق في مناصب عمل تشبع جميع حاجاتهم المختلفة.

حسب رأيك ما هي أهم شروط الترقية؟.

فيما يخص إجابة أفراد العينة على هذا السؤال فقد ذكروا مجموعة من الشروط الواجب توفرها حتى يتم ترقية العامل من منصب إلى آخر أو من درجة إلى أخرى أعلى نورد ما أجمعوا عليه كما يلي:

- 1- الكفاءة زائد الأقدمية.
- 2- توفر المناصب الشاغرة و في نفس الفئة المهنية للعامل المرشح للترقية.
- 3- تأكيد أفراد عينة البحث على ضرورة ترشيح* و تزكية المسؤول المباشر للفرد العامل، أين لوحظ أن قرارات الترقية في المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على رأي المسؤول المباشر.
- 4- درجة تقييم الأداء جيدة أو متوسطة.

* - ينظر إلى الملحق رقم (06) الخاص بوثيقة اقتراح أو ترشيح الأفراد العاملين للترقية.

- 5- اجتياز الدورات التكوينية بنجاح.
- 6- النجاح في المسابقة بجدارة حتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 7- عدم تعرض الفرد العامل لعقوبة من أي نوع، حتى لا يتم تأخير الترقية بحسب درجة العقوبة المسلطة.
- 8- المؤهل العلمي خاصة في المناصب الإدارية العليا.
- 9- استحقاق الفرد العامل للترقية.
- 10- مجموعة من المميزات يجب توفرها في الشخص المرشح للترقية من الانضباط و الالتزام و النزاهة، وتوفر الضمير المهني، الاتزان، الرغبة و الطموح العالي في التقدم.
- 11- ضرورة توافق القدرات و المؤهلات للشخص مع المنصب الجديد.
- 12- السلوك الحسن و حسن السيرة واحترام و قبول بقية العاملين له حتى يلقي الدعم والمساندة من طرفهم.
- 13- القدرة على تحمل المسؤوليات الجديدة.

جدول رقم (79): يوضح هل يمكن أن تضمن الكفاءة و الأقدمية في وظيفة سابقة أن يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة.

الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	29	21.2	32	23.4	35	25.5	96	70.1
أحيانا	15	10.9	8	5.8	10	7.3	33	24.1
لا	3	2.2	3	2.2	2	1.5	8	5.8
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

أجمع إجمالي أفراد العينة على أن الأقدمية و الكفاءة في وظيفة سابقة تضمن للفرد العامل أن يقوم بأداء ممتاز في الوظيفة المرقى إليها بنسبة 70.1 % وهي الفئة المنوالية في هذا السؤال، وزعت هذه النسبة ب 21.2 % لفئة الإطارات و 23.4 % لفئة أعوان التحكم و 25.5 % لفئة أعوان التنفيذ، حيث كانت إجاباتهم مقرونة بشرط أن تكون المناصب و المهام متشابهة إلى حد ما و في نفس الاختصاص، فلا يمكن ترقية فرد عامل من الجانب التقني إلى منصب في الجانب الإداري مثلا، في حين كانت نسبة المجيبين بأحيانا 24.1 % من إجمالي إجابات أفراد العينة، موزعة ب 10.9 % للإطارات و 5.8 % لأعوان التحكم و 7.3 % لفئة

أعوان التنفيذ، أما النسبة الضئيلة فكانت للمجيبين بلا بنسبة 5.8 %، مبررين إجاباتهم بأن الفرد في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب وتكوين يتمشى مع أدوار المنصب الجديد حيث أكدت هذه الفئة على ضرورة التدريب و التكوين خاصة في حالة اختلاف المنصبين.

2-3 المرحلة الثانية : الاختبار t للفرضية العامة الثالثة:

يتم التطرق لتقييم هذه الفرضية الثالثة من خلال تقييم الفرضيات الجزئية التالية.

الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا للعمال عن العمل و الوضع الحالي في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن العمل و الوضع في المؤسسة (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا للعمال عن العمل و الوضع الحالي في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن العمل و الوضع في المؤسسة (3 درجات).

جدول رقم (80): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
راض عن عملك و وضعك بالمؤسسة	137	3,23	1,266	,108

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (81): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
,44	,01	,226	,038	136	2,092	راض عن عملك و وضعك بالمؤسسة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين المخرجات أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة رضاهم عن عملهم و وضعهم الحالي بالمؤسسة قد بلغ 3.23 وهو أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض بانحراف معياري قدره 1.266، كما بلغت قيمة t (2.092) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية $Sig = 0.038$ أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا للعمال عن العمل و الوضع الحالي في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن العمل و الوضع في المؤسسة (3 درجات).

وهو ما تبرزه القيمة الكبيرة و الموجبة المسجلة لـ t و هي دالة على أن متوسط درجة الرضا للعمال عن العمل و الوضع الحالي في المؤسسة أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة التناسب بين قدراتهم و إمكانياتهم و المنصب الحالي و بين المتوسط الطبيعي لدرجة التناسب بين القدرات و الإمكانيات للعامل و المنصب (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة التناسب بين قدراتهم و إمكانياتهم و المنصب الحالي و بين المتوسط الطبيعي لدرجة التناسب بين القدرات و الإمكانيات للعامل و المنصب (3 درجات).

جدول رقم (82): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
قدراتك وإمكانياتك تناسب منصبك الحالي	137	3,38	1,220	,104

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (83): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
,59	,17	,380	,000	136	3,643	قدراتك وإمكانياتك تناسب منصبك الحالي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين مخرجات برنامج SPSS أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة التناسب للقدرات و الإمكانيات مع المنصب الحالي الذي هم فيه قد بلغ 3.38 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الطبيعي المفروض، بانحراف معياري قدره 1.220. كما بلغت قيمة $t (3.643)$ عند درجة حرية $df = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05. ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة التناسب بين قدراتهم و إمكانياتهم و المنصب الحالي و بين المتوسط الطبيعي لدرجة التناسب بين القدرات و الإمكانيات للعامل و المنصب (3 درجات).

والإشارة الموجبة المسجلة لـ t تدل على أن العمال في المتوسط يرون بأن قدراتهم و إمكانياتهم لا تتناسب مع المنصب الحالي بل تفوق المنصب الحالي الذي يعملون فيه حيث أن المتوسط الحسابي المسجل أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض، وهذا ما يولد لديهم حالة من عدم الرضا و الإحساس بالإحباط و معنويات منخفضة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة المناسبة لفرص الترقية في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة لفرص الترقية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة المناسبة لفرص الترقية في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة لفرص الترقية (3 درجات).

جدول رقم (84): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
فرص الترقية في المؤسسة	137	2,52	1,195	,102

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (85): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
-0,28	-0,68	-0,482	,000	136	-4,719	فرص الترقية في المؤسسة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تظهر النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى مناسبة فرص الترقية في المؤسسة هو 2.52 و هو أقل من المتوسط الحسابي الطبيعي المفروض، و بانحراف معياري 1.195 كما بلغت قيمة t (- 4.719) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط رأي العمال حول درجة المناسبة لفرص الترقية في المؤسسة و بين المتوسط الطبيعي لدرجة المناسبة لفرص الترقية (3 درجات). و هو ما تبرزه إشارة t السالبة و هي دالة على أن متوسط درجة المناسبة لفرص الترقية في المؤسسة أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين (3 درجات).

جدول رقم (86): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك	137	4,23	1,367	,117

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (87): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
1,46	1,00	1,226	,000	136	10,503	الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة فيما يخص الترقية غير العادلة و تأثيرها على أداء العاملين هو أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي هنا 4.23 بانحراف معياري قدره 1.367، وقد بلغت قيمة t (10.503) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط عدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين (3 درجات).

و هو ما تبرزه إشارة t الموجبة و هي دالة على أن متوسط عدد مرات تأثير الترقية غير العادلة على أداء العاملين أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الخامسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الموافقة للعمال على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء و بين المتوسط الطبيعي لدرجة الموافقة على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الموافقة للعمال على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء وبين المتوسط الطبيعي لدرجة الموافقة على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء (3 درجات).

جدول رقم (88): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الترقية في مؤسستك تؤثر فعلا في تحسين أدائك	137	4,12	1,065	,091

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (89): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	di	t	
Supérieure	Inférieure					
1,30	,94	1,117	,000	136	12,279	الترقية في مؤسستك تؤثر فعلا في تحسين أدائك

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين مخرجات برنامج SPSS أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة موافقتهم على أن الترقية تؤثر فعلا في تحسين أدائهم قد بلغ 4.12 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الطبيعي المفروض، بانحراف معياري قدره 1.065، كما بلغت قيمة t (12.279) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05. ومنه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الموافقة للعمال على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء وبين المتوسط الطبيعي لدرجة الموافقة على الأثر الفعلي للترقية في تحسين الأداء (3 درجات).

و هذا ما تبرره قيمة t الكبيرة والإشارة الموجبة المسجلة لها تدل على أن العمال في المتوسط يوافقون على أن استخدام الترقية للتحفيز في المؤسسة تؤثر فعلا في تحسين أدائهم حيث أن المتوسط الحسابي المسجل في الجدول أعلاه أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض.

IV. المحور الرابع: تقييم الفرضية العامة الرابعة.

نص الفرضية العامة الرابعة: إدراك الأفراد العاملين لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

في محاولة للإجابة على الفرضية الرابعة تم تخصيص 6 أسئلة ضمن هذا المحور و القيام بتحليل و تفسير النتائج المحصلة من استمارة البحث كما يلي:

3-1 المرحلة الأولى: التحليل الوصفي و تفسير النتائج للفرضية العامة الرابعة:

جدول رقم (90): هل الفرد العامل على علم بالقوانين و المعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية.

الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	32	23.4	30	21.9	28	20.4	90	65.7
لا	15	10.9	13	9.5	19	13.9	47	34.3
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

توضح نتائج الاستبيان أن أفراد عينة البحث الذين هم على علم بالقوانين و المعايير المطبقة من طرف الإدارة 90 فرد عامل وهي الفئة المنوالية هنا بنسبة 65.7 % من إجمالي النسبة المئوية، موزعة بنسب متقاربة بين الفئات المهنية الثلاث المتواجدة بالمؤسسة و هي 23.4 % للإطارات، 21.9 % لأعوان التحكم و 20.4 % لفئة أعوان التنفيذ، في حين كانت نسبة الأفراد العاملين الذين ليسوا على دراية بالقوانين الخاصة بالترقية و المنتهجة في المؤسسة 34.3 % موزعة بنسبة 10.9 % للإطارات و 9.5 % لأعوان التحكم و 13.9 % لأعوان التنفيذ.

إن وجود مثل هذه النسبة للذين يعرفون القوانين الخاصة بالترقيات داخل المؤسسة لمؤشر إيجابي يدل على وعي و إدراك الأفراد العاملين، مما يفسح لهم المجال للتعرف على حقوقهم فيما يخص الترقية و الحكم على مدى موضوعيتها من عدمها، وتم التعرف على هذه القوانين بالاتصال بالإدارة و بالضبط برؤساء الأقسام و الفروع و المصالح في إدارة الموارد البشرية، أين يتم تقديم الشروحات و الإجابات على كل الأسئلة المطروحة، كما يتم تداول المعلومات بين العمال أنفسهم، أما الذين ليسوا على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية داخل المؤسسة فيرجعون هذا إلى سبب أنهم جدد داخل المؤسسة، فيما لا تبالي فئة أخرى من العمال بمعرفة

أو عدم معرفة هذه القوانين و بالتالي يرجع الأمر إلى التقصير الذاتي، فالمهم عندهم هو الحصول على الترقية و لكن كيف فلا يهم بالنسبة لهذه الفئة.

جدول رقم (91): يوضح كيفية التوظيف في المناصب الشاغرة.

الفئات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الترقية من الداخل	20	14.6	15	10.9	22	16.1	57	41.6
التوظيف الخارجي	6	4.4	4	2.9	18	13.1	28	20.4
معا	21	15.3	24	17.5	7	5.1	52	38
المجموع	47	34.3	43	31.4	47	34.3	137	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى و بنسبة 41.6 % على الترقية من الداخل* في حالة توفر المناصب الشاغرة و هي الفئة المنوالية في هذه الحالة، تليها مباشرة نسبة 38 % للذين أجابوا بأن المؤسسة تعمل بالنظامين معا و هما الترقية من الداخل إلى جانب التوظيف الخارجي أي حسب طبيعة المناصب المتوفرة بالمؤسسة و المراد التوظيف فيها، ففي حالة توفر مخزون المؤسسة على الكفاءات والمهارات العالية فإنه يتم إعطاء الأولوية لهم ومنحهم فرصة الترقية، أما في حالة العجز الداخلي يلجأ إلى التوظيف الخارجي، و يتم الإعلان عن وجود مناصب شاغرة لجميع العمال التابعين لقطاع المحروقات والمقاطعات التابعة لسوناطراك و بالأخص لنفضال، أما نسبة 20.4 % فكانت للذين أجابوا بأن المؤسسة تعمل بنظام التوظيف الخارجي لوحده كانت أكبر نسبة منها في فئة أعوان التنفيذ 13.1 %.

و بالمؤسسة محل البحث فإن الفرد العامل المرقى إلى منصب أعلى يخضع إلى فترة تسمى فترة التجربة في المنصب الجديد، للوقوف على مدى قدرته و جدارته في تأدية واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو المنصب الجديد، حيث تختلف هذه الفترة باختلاف الفئات المهنية للعمال.

* تنص المادة 24 من الاتفاقية الجماعية لنفضال على أن تشغل المناصب الشاغرة بصفة أولية من طرف العمال المثبتين للمؤسسة و التابعين لنفس مستوى التصنيف أو إلى مستوى التصنيف الأدنى مباشرة، كما تكون مناصب العمل الشاغرة محل إشهار داخلي.

❖ شهر واحد لوظائف التنفيذ.

❖ ثلاثة أشهر لوظائف أعوان التحكم.

❖ ستة أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية.

وعند نهاية فترة التجربة و المتابعة، وتبعاً للنتائج المتحصل عليها يمكن للموظف أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق، أما في حالة انقضاء فترة التجربة ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد.

جدول رقم (92): يبين هل هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية	50	11	6	29	41	3	1.724	متوسط
%	36.49	8.03	4.38	21.17	29.93			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

تتمركز آراء عينة البحث حول ما إذا كان هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على ترقية في مجال التقييم المتوسط، و باستعمال النسب المئوية المقابلة لكل إجابة نجد أن نسبة 36.49 % من إجمالي أفراد العينة أجمعوا بعدم وجود مجال للمنافسة، تليها نسبة 29.93 % للأفراد العمال الذين أجابوا بأنه دائما هناك مجال للمنافسة بين العمال، بينما كانت نسبة الذين أفادوا بأنه أحيانا ما يكون هناك مجال للمنافسة ب 21.17 %، في حين سجلت نسب ضعيفة للخيارين نادرا و متوسط ب 8.03 % و 4.38 % على التوالي.

حيث كان تبرير الذين أيدوا وجود منافسة بإرجاعه إلى طبيعة الإنسان وحبه للتألق والشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركز و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا، و بالتالي يدخل في مجال التنافس و يحارب لأجل الفوز بالمنصب الذي يراه أهلا له، في حين كان تفسير المعارضين لفكرة وجود منافسة بين العمال إلى محدودية المناصب الشاغرة خاصة في فئة أعوان التنفيذ، أين فقد العمال روح المنافسة لأنهم يعلمون بأن الحصول على ترقية في هذه الظروف أمر صعب و بالتالي لا داعي للمنافسة إذا كانت النتيجة واضحة من الأول على حد قولهم.

جدول رقم (93): يبين مدى تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية.

العبارة	لا	نادرا	متوسط	أحيانا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية	64	22	18	19	14	2.25	1.423	سلبي
	46.71	16.06	13.14	13.87	10.22			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

فيما يخص موقف العمال و رأيهم حول موضوعية و عدالة التطبيق لقوانين الترقية فقد شملها مجال التقييم السلبي بمتوسط حسابي قدر ب 2.25 و انحراف معياري 1.423، و بالتدقيق في النتائج أكثر يتضح أن نسبة 46.71 % من إجمالي أفراد العينة قد أجابوا بعدم عدالة و موضوعية التطبيق لقوانين الترقية، ونسبة 16.06 % للذين أجابوا بأنه نادرا ما يتم تطبيق هذه القوانين بعدالة، مع التقارب في نسب الذين اختاروا البديلين أحيانا و متوسط، أما البديل دائما فقد أجاب عليه 14 فرد عامل فقط بمقدار 10.22 % من إجمالي النسبة المئوية. ويظهر تفسير الإجابة على هذا السؤال الواقع ضمن مجال التقييم السلبي بالنتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (94): يوضح سبب عدم التطبيق العادل لقوانين الترقية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئات البدائل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
28,05	69	8,54	21	9,35	23	10,16	25	المحسوبية
22,36	55	8,54	21	5,29	13	8,54	21	الجهوية
17,48	43	5,28	13	6,50	16	5,69	14	القرابة
17,07	42	4,06	10	5,69	14	7,32	18	تدخل الذاتية
15,04	37	3,66	9	4,88	12	6,50	16	أسباب أخرى
100	246	30.08	74	31.71	78	38.21	94	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول رقم 94 سبب عدم التطبيق العادل لقوانين الترقية، حيث تركزت آراء أفراد العينة حول سبب المحسوبية بأعلى نسبة مئوية مقدرة ب 28.05 % وهي الفئة المنوالية في هذه الحالة، موزعة بنسبة 10.16 % لفئة الإطارات و 9.35 % لفئة أعوان التحكم، 8.54 % لفئة أعوان التنفيذ، تليها مباشرة نسبة 22.36 % من إجمالي إجابات أفراد العينة لسبب الجهوية أي الانحياز إلى الأشخاص الذين هم من منطقة واحدة وزعت ب 5.29 %

لأعوان التحكم و 8.54 % لكل من فئة الإطارات و أعوان التنفيذ، و في المرتبة الثالثة تساوت بالتقريب النسب بين سبب القرابة و تدخل الذاتية في تطبيق قوانين الترقية، في حين أرجع البعض الآخر من أفراد العينة السبب لأمر أخرى بنسبة 15.04 % لم يتم ذكرها.

جدول رقم (95): يوضح مدى رضا العمال عن الأسس المتبعة في الترقية.

العبارة	غير راضي إطلاقا	غير راضي	محايد	راضي	راض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
أنت راض على الأسس التي تتبعها المؤسسة في الترقية	32	43	14	47	1	2.58	1.205	متوسط
	23.36	31.38	10.22	34.31	0.73			

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

إن إجابات الأفراد العاملين عن مدى رضاهم عن الأسس المتبعة بالمؤسسة في مجال الترقية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.58 لإجابات أفراد العينة، و كنسب مئوية فقد سجلت أعلى نسبة 34.31 % للذين أفادوا برضاهم عن الأسس المتبعة و بالمقابل 31.38 % من هم غير راضون عن هذه الأسس، أما الغير راضون إطلاقا فبلغت نسبتهم 23.36 % و المحايدون 10.22 % وكانت أضعف نسبة مسجلة هي 0.73 % للبديل راضي بشدة.

2-4 المرحلة الثانية: الاختبار t للفرضية العامة الرابعة:

يتم التطرق لتقييم هذه الفرضية الرابعة من خلال تقييم الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات المنافسة للحصول على ترقية و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات المنافسة من أجل الحصول على ترقية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات المنافسة للحصول على ترقية و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات المنافسة من أجل الحصول على ترقية (3 درجات).

جدول رقم (96): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية	137	3,00	1,724	,147

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (97): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	dl	t	
Supérieure	Inférieure					
,29	-,29	,000	1,000	136	,000	
						هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

تبين مخرجات برنامج SPSS أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول مدى وجود مجال للمنافسة بين العمال من أجل الحصول على ترقية مساوي للمتوسط الحسابي الطبيعي المفروض وهو 3 مما جعل قيمة t تساوي إلى (0)، بانحراف معياري قدره 1.724 عند درجة حرية 136، تحت مستوى معنوية 1 = Sig.

و بما أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات المنافسة للحصول على ترقية و بين المتوسط الطبيعي لعدد مرات المنافسة من أجل الحصول على ترقية (3 درجات).

و هذا ما تبرره قيمة t المساوية للصفر و التي تدل على أن متوسط آراء أفراد العينة حول درجة عدد مرات وجود مجال للمنافسة مساوي بالضبط للعدد المطلوب أن يكون فيه التنافس في المؤسسة أي المجال المثالي المعقول طبقا لظروف و إمكانيات المؤسسة في توفير مناصب للتقدم الوظيفي للعامل، حيث أن المتوسط الحسابي المسجل في الجدول أعلاه مساوي لـ 3.

الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية و بين المتوسط الطبيعي لدرجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية وبين المتوسط الطبيعي لدرجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية (3 درجات).

جدول رقم (98): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تطبق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية	137	2,25	1,423	,122

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (99): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	dl	t	
Supérieure	Inférieure					
- ,51	- ,99	- ,752	,000	136	-6,182	تطبق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتضح من النتائج المبينة في الجدولين أعلاه أن متوسط إجابات أفراد العينة فيما يخص عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.25 بانحراف معياري قدره 1.423، كما بلغت قيمة t (-6.182) عند درجة حرية $df = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05. وعليه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية وبين المتوسط الطبيعي لدرجة عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية (3 درجات).

و هو ما تبرزه قيمة t ذات الإشارة السالبة و هي دالة على أن متوسط عدد مرات تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا عن الأسس المتبعة من المؤسسة في الترقية وبين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن أسس الترقية (3 درجات).

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا عن الأسس المتبعة من المؤسسة في الترقية وبين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن أسس الترقية (3 درجات).

جدول رقم (100): يبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

العبارة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أنت راض على الأسس التي تتبعها المؤسسة في الترقية	137	2,58	1,205	,103

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

جدول رقم (101): يبين قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية.

Valeur du test = 3						العبارة
Intervalle de confiance 95% de la différence		Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	dl	t	
Supérieure	Inférieure					
-22	-63	-423	,000	136	-4,113	أنت راض على الأسس التي تتبعها المؤسسة في الترقية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بناء على نتائج الاستبيان.

يتجلى من النتائج المستخرجة من البرنامج أن متوسط إجابات الأفراد المستجوبين حول درجة رضاهم على الأسس المتبعة من طرف المؤسسة في الترقية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.58 بانحراف معياري قدره 1.205، كما بلغت قيمة t (-4.113) عند درجة حرية $di = 136$ ، تحت مستوى معنوية Sig أقل من 0.05.

وعليه فإن الفرق الذي ظهر معنوي ضمن المستوى الذي نختبره ونرغب به لذا فهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(P \leq 0.05)$.

و بناء على ما سبق لا نقبل الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسط درجة الرضا عن الأسس المتبعة من المؤسسة في الترقية وبين المتوسط الطبيعي لدرجة الرضا عن أسس الترقية (3 درجات).

و هو ما تبرزه قيمة t ذات الإشارة السالبة و هي دالة على أن متوسط درجة الرضا عن الأسس المتبعة من المؤسسة في الترقية أقل من المتوسط الطبيعي المفروض.

المطلب الثاني : استخلاص النتائج في ضوء أسئلة البحث.

خلصت نتائج البحث الميداني حول موضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين إلى

ما يلي:

- اتضح أن المؤسسة محل البحث تعتمد في سياستها نظام الحوافز بنسبة 64.2 % حسب آراء أفراد العينة المدروسة.

- مستوى الأجر الذي يتلقاه العمال بالمؤسسة غير مناسب حيث وجد أن إجابات أفراد العينة في المتوسط أقل بكثير من المستوى المناسب والمرغوب فيه، مما يؤثر على أداء العامل.

- أوضح البحث الميداني حقيقة أنه لا يتم مشاركة الأفراد العمال في تصميم نظام الحوافز، حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة أقل بكثير من المستوى المرغوب، مما يؤثر سلبا على العمال و يشعرهم بنوع من التهميش من طرف الإدارة و عدم الأخذ بآرائهم في مجال الحوافز التي يرغبون بها.

- بينت النتائج الإحصائية أن معظم الآراء متفقة فيما يخص إتقان العمل و انتظار حافز معين، حيث كانت متوسطات إجاباتهم أقل من المتوسط الطبيعي فيما يتعلق بانتظارهم الشكر والتقدير، أو زيادة في الأجر أو علاوة أو ترقية في حالة إتقان العمل، حيث لوحظ أن الرغبة في هذه الأمور موجودة ولكن مجمدة نتيجة المعرفة المسبقة بأنه لا يتم تحقيقها في حالة إتقان العمل لوحده، بل هي مرتبطة بقوانين و معايير خاصة بالمؤسسة.

- أما بخصوص الحوافز المادية فتتجلى أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث، ودرجة تفضيلها أكبر من المتوسط الطبيعي، أي أن مشكل المادة لازال قائما مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة، إضافة إلى تفضيلهم أيضا للحوافز المعنوية و يودون وجودها بصفة دائمة بعد توفر الحوافز المادية.

- كما أوضح البحث حقيقة أخرى هي أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للبحث،

- قناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كفيل بجعلهم أكثر فعالية، ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب.
- كما وجد أن المؤسسة محل البحث لا تقوم بتقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المتميز و المبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط و التراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات للعاملين.
 - تم التوصل من خلال هذا البحث إلى أن أفراد العينة في الإجمالي غير راضين عن الحوافز المقدمة، لعدم كفايتها وقلة تنوعها، لإرضاء رغباتهم و حاجاتهم المادية و المعنوية.
 - أبرز البحث حقيقة مهمة مفادها أن معظم الأفراد موافقون على أن الحوافز المقدمة للعاملين تزيد من استقرارهم و عدم مغادرة المؤسسة بحثا عن حوافز أخرى تلبي حاجاتهم المختلفة.
 - كما كشفت نتائج البحث الميداني أن المؤسسة لا تقوم بإعداد برامج خاصة لإتباعها في تقييم أداء العاملين بشكل علمي و فعال، مع غياب الإطار القانوني و التنظيمي الذي يدعم و يوضح نظام التقييم المطبق.
 - وجد من خلال البحث و الملاحظة أنه لا يوجد اهتمام لتطبيق نظام التقييم، واعتباره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، فالدرجات التي تمنح للأفراد العاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية لا تعكس الأداء الحقيقي.
 - عدم اعتماد هذه الدرجة و التقارير المعدة في اتخاذ قرارات الترقية بعدالة و منح الحوافز الأخرى و حصرها فقط في حساب العلاوات، وإظهار النتيجة في كشف الراتب.
 - كما أظهرت نتائج البحث أن نظام التقييم المطبق بالمؤسسة غير مناسب لأنه لا يقوم على تشجيع العمال على تحسين أدائهم، كما لا يوفر التغذية العكسية للعاملين حول جوانب القوة و الضعف في أدائهم.
 - أساليب التقييم البسيطة المتبعة غير عادلة و غير موضوعية، مع إعطاء كل الصلاحيات و الحرية للقائمين بعملية التقييم، مع عدم مراجعتها من طرف الإدارة العليا، مما يفسح المجال للتحيز.
 - عدم اتخاذ نتائج التقييم كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وعزل هذا النظام عن بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

- كما تم التوصل إلى أن الأفراد العمال بالمؤسسة محل البحث غير راضين على نظام التقييم و النتائج التقييمية لهم، لعدم توفر الموضوعية في التقييم.
- أفاد جل الأفراد رضاهم نوعا ما عن عملهم ووضعهم الحالي بالمؤسسة، نتيجة وضعهم في مناصب عمل يحبونها و يرغبون بها.
- كما يرى معظمهم أن إمكانياتهم و قدراتهم تناسب مناصبهم الحالية و تفوق، مما يفتح لهم المجال للطموح أكثر في الترقيات إلى مناصب أحسن تتماشى وقدراتهم.
- كما بينت نتائج البحث أن فرص الترقية بالمؤسسة قليلة و غير مناسبة نوعا ما كما تتوفر للإداريين أكثر منها للفنيين.
- سجلت نسبة معتبرة من الأفراد الذين تحصلوا على ترقيات قدرت ب 52.6 % أما نسبة 47.4 % لم يتحصلوا على ترقية.
- تقوم المؤسسة محل البحث بالاعتماد على أساس الدمج مابين الأقدمية و الكفاءة معا في ترقية العمال و هذا في محاولة منها لتفادي عيوب تطبيق كل أساس على حدا.
- كما أوضحت نتائج البحث انتشار نوعين من الترقية بالمؤسسة هما الترقية في المنصب و في الدرجة.
- إن عملية التكوين في المؤسسة محل البحث مهمة جدا و تلقى اهتماما من طرف الإدارة حيث أجمع ما نسبته 73 % احتياجهم الدائم لفترات تكوينية و هذا لتحسين الأداء و تنمية المهارات و الحفاظ على مناصبهم الحالية إلى غاية توفر فرص مواتية للترقية و التدرج الوظيفي، حيث يعتبر النجاح في هذه الدورات التكوينية عنصر مفاضلة بين المرشحين للترقية بالمؤسسة.
- كما كان الهدف الرئيسي من الترقية للأفراد العمال في المؤسسة هو الزيادة في الأجر و تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي.
- أبرز البحث أن الترقية في المؤسسة محل البحث تؤثر فعلا في تحسين الأداء حيث كانت نسبة الموافقين مقدرة ب 96.86 %، أين أكد العمال على ضرورة توفر نظام ترقيات قائم على الموضوعية يجعلهم يحسنون أداءهم طمعا في الحصول على الترقية.
- تم تأكيد أفراد عينة البحث أن الكفاءة و الأقدمية في وظيفة سابقة تسمح للعاملين في غالب الأحيان بالقيام بأداء ممتاز في حالة ترقيتهم إلى مناصب أخرى.

- اتضح من البحث الميداني أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على نظام الترقية من الداخل لعمالها الحاليين بالإضافة إلى التوظيف الخارجي في بعض المناصب و الحالات.
- إن مجال المنافسة بين العمال مفتوح للحصول على ترقيات بصفة متوسطة و على كل من يرغب في الترقية أن يعمل على تحسين أدائه و إثبات استحقاقه و جدارته لها.
- اتضح أن هناك وعي وإدراك كبير من أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة بقوانين و معايير الترقية، مما جعلهم يستطيعون الحكم على عدم موضوعية و عدالة تطبيقها، و إرجاعها إلى عوامل كثيرة منها المحسوبية و الجهوية و القرابة، إضافة إلى تدخل الذاتية للمسؤول المباشر، أدت إلى عدم الرضا لدى العمال نتيجة انتشار هذه الأمور غير الموضوعية.

المطلب الثالث: عرض النتائج في ضوء فرضيات البحث.

في هذا الجانب سيتم التطرق إلى عرض نتائج البحث حسب فرضياته، فقد بين البحث الميداني حول موضوع الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين الحقائق التالية:

الفرضية العامة الأولى:

انطلق البحث من فرضية أساسية أولى تتحدد في: "أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز".

فبخصوص هذه النقطة يؤكد البحث قبول هذه الفرضية حيث تبين من خلال تحليل نتائج البحث الميداني أن نظام الحوافز له تأثير جوهري و بشكل سلبي على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل البحث، حيث تبين أن الأجر الذي يتقاضاه العمال غير مناسب و لا يحقق إشباع الحاجات و الرغبات لديهم، مع عدم القيام بتقديم حوافز مميزة لأصحاب الأداء المميز، كما أن جل طبقات العمال لا يتم إشراكهم في تصميم نظام الحوافز، مما ولد لديهم حالة الإحساس بالتهميش و عدم الولاء، وهو ما طبع صرف نظرهم عن انتظار الشكر والتقدير في حالة إتقان العمل، كما ترجم من جهة أخرى في عدم انتظارهم الزيادة في الأجر و العلاوات و الترقيات في حالة إتقان العمل، وهو ما ظهر بصفة عامة في أن مستوى الرضا لديهم عن نظام الحوافز المطبق أقل من المستوى الطبيعي لحالة الرضا عن الحوافز، مما انعكس سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة.

أما فيما يخص رغبات العمال المتجهة نحو نظام الحوافز فهم يميلون إلى إعادة هيكلة هذا النظام، والتفطن لإدراج جانب العدالة و الموضوعية في تصميمه، مع تفضيلهم للحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية، وهذا قناعة منهم بأن كلا النوعين من الحوافز له تأثير مباشر في تحقيق جميع الحاجات الإنسانية التي أشار إليها ماسلو، والوصول إلى حالة الرضا المؤدي إلى رفع و تحسين الأداء، مع محاولة الاستقرار في العمل داخل المؤسسة وعدم التنقل إلى أخرى أو اللجوء إلى تصرفات تحد من وتيرة العمل و الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

الفرضية العامة الثانية:

والتي تنص على أن "نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة".

فبخصوص هذه الفرضية الثانية بين البحث حقيقة كانت مغفلة يشوبها الكثير من الغموض مفادها أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، وبالتالي فإن البحث يتقي هذه الفرضية و لا يعمل على تأكيدها، و هذا يتضح من خلال أن جانب إعداد برامج تقييم الأداء على مستوى المؤسسة هو نادر و قليل، كما أن نتائج الدورات التقييمية القليلة و المحتشمة لا يتم الاعتماد عليها بشكل أساسي وكبير في السياسات المتعلقة بشؤون العمال (27.37 % من أفراد العينة أدلوا بالاختيار في خانة أخرى، والتي تنصب نحو عدم اعتماد نتائج التقييم في بناء كل البدائل المقترحة لسياسات الأفراد)، باستثناء جانب العلاوات المقدمة (أكبر نسبة مسجلة 29.20 %)، فيرجع إلى نتيجة أو درجة التقييم في منحها و حسابها.

بالإضافة إلى ذلك فإن نظام التقييم المعتمد غير مناسب و يتضح ذلك من جوانب عديدة من حيث عدم عدالته وموضوعيته في المعايير المدرجة في عملية التقييم. و بصفة عامة فالتحليل السابق يؤكد نتيجة حالة عدم الرضا للعمال على نتائج التقييم، حيث أن متوسط الرضا في هذا الجانب أقل من المتوسط الطبيعي للرضا.

الفرضية العامة الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن "اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين".

فيما يتعلق بهذه الفرضية التي نصت على أن الترقية تعمل على تحفيز العامل لتحسين أدائه، تؤكد النتائج المتوصل إليها، حيث بعد القيام باستطلاع واقع الترقية بالمؤسسة محل البحث، وتسجيل إفادات وآراء العمال، وجد أن هناك نسبة معتبرة مقدرة بـ 52.6 % من إجمالي أفراد عينة البحث قد تحصلوا على ترقية نتيجة الأقدمية و الكفاءة بأكبر نسبة لنوعي الترقية في المنصب والدرجة، من جهة أخرى أجمع جل أفراد العينة على أن إتباع أسلوب الترقية يؤثر فعلا في تحسين أدائهم و هذا بنسبة إجمالية مقدرة بـ (86.86 %) جدول رقم (78)، بررتها و أثبتتها قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتهم التي كانت أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض مع الإشارة الموجبة لقيمة الاختبار t جدول رقم (89)، شريطة التطبيق العادل و الموضوعي لنظام الترقية في حالة توفر المناصب الشاغرة بالمؤسسة، والمؤدي إلى الرضا ومنه إلى تحسين الأداء بالضرورة، لأن عدم توفر هذا الشرط اللازم للترقية يؤثر لا محالة على أداء العامل في الاتجاه المعاكس لتحسين الأداء، وهذا ما تؤكد إجابة أفراد عينة البحث على السؤال (الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك) بتسجيل نسبة إجمالية مقدرة بـ (82.48 %) جدول رقم (77) ومتوسط حسابي أكبر بكثير من المتوسط الطبيعي. ومنه يمكن القول أنه لكي تلعب الترقية دورها التحفيزي لتحسين الأداء يتطلب الأمر ربطها بالتطبيق العادل و الموضوعي.

الفرضية العامة الرابعة:

والتي محتواها هو أن "إدراك الأفراد العاملين لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه".

أما الفرضية الرابعة المطروحة فإن نتائج البحث الميداني أكدت صحة هذه الفرضية التي مفادها أن إدراك ووعي الأفراد العمال بجل السياسات المتعلقة بالترقية من معايير وأسس و قوانين يدعم مصداقية حكمهم عليها، حيث وجد من خلال البحث الميداني أن نسبة 65.7 % من إجمالي العمال هم على علم و دراية بقوانين ومعايير و شروط الترقية الخاصة

بمؤسستهم، كما لمس هذا الأمر بالملاحظة و الاستبيان بالمقابلة أين اثبتوا ذلك من خلال الإفادة و الشرح في جوانب أدرجت في استمارة البحث مثل، طرق التوظيف في المناصب الشاغرة، وإمكانية وجود منافسة بين العمال و الأسس المعتمد عليها في الترقية، هذا كمرحلة أولى في جانب الإدراك أدت إلى المرحلة الثانية هي إصدار آرائهم و أحكامهم بعدم عدالة وموضوعية التطبيق لهذا النظام مع ذكر الأسباب التي حالت دون ذلك، مما نتج عنه عدم الوصول لحالة الرضا لديهم، وهذا ما يدعم النتائج السابقة المتوصل إليها.

الحقانية

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين و الباحثين و لا يزال يثير الكثير من النقاش، خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات و تغيرات و تحولات في المجالات المختلفة، خاصة الاقتصادية منها والتي أدت في مجملها إلى تغيير نظرة المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إلى مفهوم المورد البشري.

و الحوافز على أنواع منها المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، الفردية والجماعية، وتطبيق هذه الحوافز بصورة صحيحة تقوم على أسس موضوعية يؤدي إلى استقرار العلاقة بين العامل و الإدارة و الرفع من مستوى الأداء لما للحافز من أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العمليات الإنتاجية و استغلال العنصر البشري بكفاءة.

و إن انتقاء و تعيين الأفراد الجيدين و وضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم و طموحاتهم ومؤهلاتهم عمل غير متكامل، ما لم تتوفر المؤسسة على حافز خاص و المتمثل في الترقّيات في محاولة لصيانتهم و إشباع رغباتهم في التطور و التدرج الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي، فالفرد العامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة طوال مشواره الوظيفي، و إنما يطمح ويطمع باستمرار في الترقية عن طريق رفع مستوى أدائه.

وبناء على هذا جاءت فكرة اختيار حافز الترقية في محاولة لدراسته ومعرفة مدى مساهمته و تأثيره في الأداء، و ما هي الأسس والمعايير التي يقوم عليها هذا الحافز.

انطلق البحث من هذه التساؤلات ليتم انجازه خلال مراحل عديدة بدءا بالقراءات الأدبية حول الموضوع وإخراج الفصلين النظريين، فيما يتعلق بالحوافز بصفة عامة و الترقية والأداء وتقييمه، ثم تلتها الدراسة الميدانية و التي حاولنا فيها إسقاط المفاهيم النظرية حول الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين على مؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية " نفطال" مقاطعة الوقود بباتنة، وقد استعمل لأجل بلوغ هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، والاستمارة بالمقابلة و الملاحظة بنوعيتها و العمل مع عينة قصديه من الأفراد العاملين، تمثلت في العمال الدائمين بالمؤسسة، أين تم استجوابهم حول موضوع الحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة كحافز لتحسين أدائهم، وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج مهمة سبق تقديمها في

هذا البحث، و لا مانع من إعادة حوصلتها في إطار الأسئلة المطروحة وتقييم فرضيات البحث: فبخصوص الحوافز المقدمة فقد وجد أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم حوافز معينة تتماشى مع إمكانياتها و هيكلتها، إضافة إلى أن العاملين في المؤسسة يفضلون الحوافز بنوعيتها و لكن المادية بدرجة تفاوت طفيفة، نتيجة الحاجة الماسة إلى المادة التي تفرضها الظروف المعيشية، كما أن المؤسسة تقوم بتوفير حافز الترقية الذي يساهم في تحسين الأداء، وهذا ما تم التوصل إليه من نتيجة أکدها العمال، حيث أن المزايا المصاحبة للترقية من زيادة في الأجر و تحسين للمركز الأدبي و الاجتماعي وزيادة المسؤوليات يجعل الفرد العامل يبذل كل جهده و يحسن أدائه طمعا في الحصول على هذه المزايا المصاحبة للترقية، مع تأكيد العمال على ضرورة خضوع الترقية لأسس و معايير موضوعية حتى يكون لها الأثر الإيجابي على أدائهم، مع وجود نقائص في نظام تقييم الأداء، كما تم التوصل أيضا إلى أنه في المؤسسة محل الدراسة و عي من طرف العمال لجل القوانين و المعايير في مجال الترقية.

أما فرضيات البحث فالحكم عليها كالتالي: الفرضية الأولى التي مفادها أن أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز فقد أكد البحث صحة هذه الفرضية بوجود تأثير سلبي في واقع المؤسسة، أما الفرضية الثانية التي مفادها أن نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في جل السياسات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة فقد بين البحث عدم صحة هذه الفرضية، الفرضية الثالثة التي مفادها أن اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين فقد أكدت نتائج البحث صحة الفرضية، أما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة التي مفادها أن إدراك الأفراد العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه فقد أكد البحث صحة هذه الفرضية الأخيرة.

وانطلاقا من الحقائق الملموسة في الواقع و تحليل المعطيات و المعلومات و حوصلة النتائج يمكن تقديم بعض المقترحات التي تساعد الأطراف المعنية في إيجاد بعض الحلول و التقليل من حجم النقائص و هي كما يلي:

- محاولة التعرف الدائم و المستمر على حاجات و رغبات الأفراد العاملين عن طريق فتح المجال للمشاركة و الحوار بين الإدارة و العمال فيما يخص الحوافز التي ترقى إلى

اهتمامات العاملين، وتعطيهم روح الانتماء للمؤسسة و التأثير فيهم بالإيمان بأهدافها و العمل بإخلاص لتحقيقها.

- ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة و تحسينها لتتنال رضا العاملين بالمؤسسة، و الاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- ضرورة تقديم حوافز مميزة لأصحاب الأداء المميز حيث يشجعهم هذا على زيادة الأداء.
- وضع إطار قانوني و تنظيمي بالمؤسسة، خاص بنظام التقييم لأداء العاملين من خلال اعتماد معايير واضحة، تتسم بالعدل و الموضوعية و الدقة، و تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العامل.
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا، وعدم الاكتصار على المشرف المباشر، لتفادي التحيز لبعض العاملين دون الآخرين، مع إعادة النظر في طريقة التقييم المعتمدة على التنقيط في الاستمارة فقط.
- يجب أن يحظى نظام التقييم بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقيته و فعاليته، و يصبح أكثر فعالية و موضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.
- ضرورة توفير فرص الترقية أكثر أمام الأفراد العاملين المستحقين لها، و إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع طموحات و أوضاع العمال خاصة منهم فئة أعوان التنفيذ في المؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة توفر نوع من الشفافية و الموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك رضا من العمال، والبعد عن طرق المحسوبية و العلاقات الشخصية التي تخلق الخلافات و الصراعات بين مختلف المستويات التسلسلية.
- يجب تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة مستقبلا.

قائمة المستويات

	إهداء
	كلمة شكر وعرفان
	ملخص بالعربية
	ملخص بالفرنسية
أ - ح	مقدمة
1- 43	الفصل الأول: الخلفية النظرية للحوافز
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الحوافز
3	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوافز
6	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز
9	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
13	المطلب الرابع: نظريات الحوافز
25	المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز
25	المطلب الأول: السلوك الذي يهم المنظمة التأثير فيه
26	المطلب الثاني : المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز
28	المطلب الثالث: المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظم الحوافز
31	المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام الحوافز
33	المبحث الثالث: البرنامج السليم لنظام الحوافز
33	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
34	المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز
37	المطلب الثالث : العوامل التي تؤثر على نجاح نظام الحوافز
38	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في التحفيز وتقييمه
43	خلاصة الفصل الأول
45- 90	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين والترقية
45	تمهيد الفصل الثاني
46	المبحث الأول: أداء العاملين و إدارته
46	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وإدارة الأداء
50	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأداء
52	المطلب الثالث : مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء
54	المطلب الرابع: سمات عملية إدارة الأداء الناجحة
55	المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

55	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين و أهدافه
58	المطلب الثاني : معايير ومسؤوليات تقييم الأداء
62	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء و أهم الاستخدامات لنتائج التقييم
71	المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء
73	المبحث الثالث: مساهمة الترقية في تحسين أداء العاملين
73	المطلب الأول: الترقية (المفهوم، الأهمية، الأهداف)
76	المطلب الثاني: أنواع الترقية وخطواتها
79	المطلب الثالث: أسس الترقية
85	المطلب الرابع: مسؤولية الترقية وشروطها
87	المطلب الخامس: مصادر الترقية و الآثار الناجمة عنها
90	خلاصة الفصل الثاني
92- 204	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال – باتنة.
92	تمهيد الفصل الثالث
93	المبحث الأول: تصميم البحث الميداني و خطواته الإجرائية
94	المطلب الأول: الإطار العام للبحث
110	المطلب الثاني: إجراءات تحليل المعلومات و تفسيرها
117	المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة مجال البحث
117	المطلب الأول: تقديم مؤسسة نפטال
121	المطلب الثاني : مقاطعة الوقود باتنة
131	المبحث الثالث: تحليل حصيلة البحث الميداني و استخلاص النتائج
131	المطلب الأول: تحليل حصيلة البحث الميداني
198	المطلب الثاني: استخلاص النتائج في ضوء أسئلة البحث
201	المطلب الثالث: عرض النتائج في ضوء فرضيات البحث
206	الخاتمة
210	قائمة المحتويات
213	قائمة الأشكال
214	قائمة الجداول
217	قائمة المراجع
223	الملاحق

قائمة الأشكال والبيانات

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
04	مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة و الدافع و السلوك	01
12	أنواع الحوافز	02
16	هرم ماسلو للحاجات	03
18	سلم الحاجات عند ألدرفر	04
20	نموذج التوقع لفروم	05
30	المكونات الأساسية لنظام الحوافز	06
31	خطوات تصميم نظام الحوافز	07
47	المفاهيم المرتبطة بالأداء	08
63	مقاييس الترتيب	09
69	التقييم وفق 360°	10
97	مجتمع البحث	11
102	رسم تخطيطي لخطوات تصميم الإستبانة	12
118	مخطط انقسام شركة نפטال حسب المنتج	13
119	إعادة هيكلة مؤسسة نפטال	14
127	الهيكل التنظيمي لوحدة CBR باتنة	15
130	الهيكل التنظيمي لوحدة CSD باتنة	16
131	توضيح جنس أفراد العينة بالدوائر النسبية	17
132	الفئات المهنية في المؤسسة	18
133	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن	19
134	التمثيل الدائري لعينة الدراسة حسب الحالة المدنية	20
135	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21
136	يبين الأقدمية لعمال العينة المدروسة بالمؤسسة	22
137	أساس التوظيف في مؤسسة نפטال	23

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعد مختبر	66
02	الفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة	69
03	الخيارات المستعملة في الاستبيان بناء على مقياس ليكرت	105
04	أوزان أو درجات الخيارات على سلم ليكرت	105
05	مجالات تقييم المتوسط الحسابي	113
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	131
07	توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية	132
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	133
09	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	134
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	134
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	136
12	يبين أساس التوظيف بالمؤسسة	137
13	يبين إن كانت المؤسسة تعمل بنظام الحوافز أم لا	138
14	المعايير المعتمدة في التقييم في نفضال	140
15	الميداليات المقدمة في نفضال	141
16	يبين مدى التناسب بالنسبة للأجر المتلقى	141
17	يبين عدد مرات مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز	142
18	يبين إن كان العامل ينتظر توجيه الشكر و الثناء	142
19	يبين العلاقة بين إتقان العمل و انتظار منح ترقية	143
20	يبين حالة إتقان العمل و انتظار الزيادة في الأجر أو منح علاوة	143
21	يبين درجة تفضيل الحوافز المادية و المعنوية	144
22	يبين مدى مساهمة الحوافز الممنوحة في زيادة الأداء للعمال	144
23	يبين مدى تقديم المؤسسة حافز مميز في حالة تقديم أداء مميز	145
24	يبين مدى الرضا عن الحوافز المقدمة بالمؤسسة	146
25	يبين مدى موافقة العامل على أن الحوافز تزيد من الاستقرار في المؤسسة	146
من 26 إلى 49	جداول تبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية للفرضية العامة الأولى	من 147 إلى 160
50	يبين إن كانت المؤسسة تعد برامج لتقييم أداء العمال	161
51	يبين إن كانت للدرجة التقييمية المتحصل عليها علاقة بالحوافز المقدمة	162

52	يبين مدى الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية	162
53	يبين إن كان نظام التقييم المتبع مناسب من عدمه	163
54	يوضح المجالات الأكثر استخداماً لنتائج التقييم	164
55	يوضح مدى عدالة وموضوعية أساليب التقييم	164
56	يوضح مدى رضا العمال عن نتائج التقييم	165
من 57 إلى 68	جداول تبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية للفرضية العامة الثانية	من 166 إلى 172
69	يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم ووضعهم بالمؤسسة	173
70	يوضح مدى مناسبة قدرات العامل مع المنصب الحالي	173
71	يوضح مدى مناسبة فرص الترقية في المؤسسة	174
72	يوضح الأفراد الذين تحصلوا على ترقية مع ذكر أساس الترقية	175
73	يبين كيفية الترقية في فئة الكاتبات	177
74	يبين نوع الترقية المتحصل عليها	177
75	يوضح الأفراد الذين هم في حاجة لفترة تكوينية مع ذكر السبب	178
76	الهدف من الترقية	180
77	يبين الترقية غير العادلة و علاقتها بالأداء	181
78	الترقية في المؤسسة هل تؤثر فعلا في تحسين الأداء	182
79	يوضح هل يمكن أن تضمن الكفاءة و الأقدمية في وظيفة سابقة أن يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة	183
من 80 إلى 89	جداول تبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية للفرضية العامة الثالثة	من 184 إلى 189
90	هل الفرد العامل على علم بالقوانين و المعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية	190
91	يوضح كيفية التوظيف في المناصب الشاغرة	191
92	يبين هل هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية	192
93	يبين مدى تطبيق قوانين الترقية بصورة عادلة وموضوعية	193
94	يوضح سبب عدم التطبيق العادل لقوانين الترقية	193
95	يوضح مدى رضا العمال عن الأسس المتبعة في الترقية	194
من 96 إلى 101	جداول تبين قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة الاختبار t و درجة الحرية ومستوى المعنوية للفرضية العامة الرابعة	من 195 إلى 197

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 4- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 5- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
- 6- بديع محمود القاسم، علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 7- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسيه لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
- 10- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل، عمان، 2005.
- 11- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- 12- خيرى كتنه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008.
- 13- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 14- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 15- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 16- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 17- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 18- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 19- سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003.
- 20- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، 2003.
- 21- سهيلة محمد عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 22- شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد، الأردن، 2000.

- 23- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- 24- صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- 25- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 26- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 29- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 30- طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء، عمان، 2000.
- 31- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها، ط2، دار الفكر، الأردن، 2005.
- 32- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 33- عامر عوض، السلوك التنظيمي (الإداري)، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 34- عايدة خطاب، العولمة و إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 35- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، ط8، مكتبة القاهرة، مصر، 1982.
- 36- عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس و الإنتاج، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 37- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000.
- 38- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- 39- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 40- عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 41- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985.
- 42- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 43- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 44- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ج1، ط4، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.

- 45- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 46- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 47- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 48- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
- 49- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 50- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 51- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 52- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، 2003.
- 53- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 54- محمد شفيق، البحث العلمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 55- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 56- محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
- 57- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 58- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 59- محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 60- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003-2004).
- 61- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 62- منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1، دار غريب، القاهرة، 1976.
- 63- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، إشراف مصطفى ماضي، دار القبة، الجزائر، 2004.
- 64- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ- الوظائف- الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2005.
- 65- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 66- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 67- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الرياض، 1993.

68- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

 - باللغة الأجنبية :

- 69- A.M.Firicelli , Sire B, Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996.
- 70- A.Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe), les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- 71- A.R.Thietart , La dynamique de l'homme au travail (une nouvelle approche par l'analyse de système), les éditions d'organisation, Paris, 1977.
- 72- Bernard Martory, Daniel Crozet , Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Editions Nathan, Paris , 2000.
- 73- C.L Leboyer , évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- 74- Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2ème édition, éditions d'organisation, Paris, 2000.
- 75- D.Weiss , Les relations de travail, 4ème édition, Dunod, Paris, 1990.
- 76- J.P.Lorriaux ,Economie de l'entreprise, 4ème édition, Dunod, Paris, 1999.
- 77-Jacques Barreaux , Entreprise et performance globale, édition Economica, Paris, 1997.
- 78- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3ème tirage, édition d'organisations, Paris, 2000.
- 79- Jean Supizet, Le Management de la performance durable, les éditions d'organisation, Paris, 2000.
- 80- L.Cadin, F.Gonin, La gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 1999.
- 81- M.Sadeg , Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, Alger, 1999.
- 82- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004.
- 83- Michel Garvais , Contrôle de gestion, édition Economica , Paris, 1994.
- 84- Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec, 2000.
- 85- Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armond colin, Paris, 1993.

- 86- Robert Le Duff, Encyclopédie du gestion et de management, Paris, édition Dalloz, 1999.
- 87- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1 ère édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999.
- 88- Yvon Mougin , processus, Les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris, 2004.

Site internet :

- 1- www.kfsc.edu.sa du 15/06/2009.
- 2- <http://www.mcs.gov.sa/McsImages/006.doc> du 27/12/2009.

المجلات:

- 1- وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.
- 2 - NAFTAL NEWS عدد خاص أبريل 2009.

وثائق المؤسسة:

- 1- الاتفاقية الجماعية لنفطال، الجزائر، جويلية 2007.
- 2- Circulaire DERH / N° 06 du 19/03/2005.

الفلاصق

ملحق رقم: 01

استمارة البحث

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات تحت عنوان: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين.
تم وضع هذه الاستمارة للحصول على المعلومات الضرورية حول مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين.
و نضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها بغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة:

نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب أو ملء الفراغ الموجود.
الرجاء التأكد من عدم إغفال أي سؤال من أسئلة الاستمارة مع إعادتها في الأخير.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ:

د/ عيسى مرازقة

إعداد الطالبة:

م ليلي غضبان

السنة الجامعية
2010/2009

أولاً: معرفة مدى التناسبية لدى العمال في الجوانب التالية:

العبارات	غير مناسب إطلاقاً	غير مناسب	محايد	مناسب	مناسب جداً
تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب لأدائك					
ترى أن نظام التقييم الذي تعتمدونه مؤسستكم					
ترى بأن قدراتك وإمكاناتك تناسب منصبك الحالي					
فرص الترقية في المؤسسة					

ثانياً: معرفة عدد مرات اعتماد الجوانب التالية لدى العمال:

العبارات	لا	نادراً	متوسط	أحياناً	دائماً
مشاركتم للإدارة في تصميم نظام للحوافز					
إذا أتقنت عملك تنتظر توجيه الشكر و الثناء					
إذا أتقنت عملك تنتظر منح ترقية					
إذا أتقنت عملك تنتظر زيادة في الأجر					
إذا أتقنت عملك تنتظر تقديم علاوة					
تفضل الحوافز المادية					
تفضل الحوافز المعنوية					
الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم					
إذا تميزت في أدائك لعملك عن زملائك فهل تحصل على حافز مميز					
يتم إعداد برامج لتقييم أداء الأفراد العاملين					
لدرجة التقييمية التي حصلت عليها علاقة بالحوافز المقدمة لك					
يتم الاعتماد على تقارير الأداء في اتخاذ قرارات بالترقية					
الترقية غير العادلة تؤثر على أدائك					
هناك مجال للمنافسة بين العمال للحصول على الترقية					
تطبق قوانين الترقية بصورة عادلة و موضوعية					

ثالثاً: معرفة مدى الموافقة لدى العمال عن الجوانب التالية:

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحوافز المقدمة تزيد من الاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة					
أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة عادلة و موضوعية					
توافق بأن الترقية في مؤسستك تؤثر فعلاً في تحسين أدائك					

رابعاً: معرفة مدى الرضا عند العمال عن الجوانب التالية:

العبارات	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	محايد	راضي	راض بشدة
أنت راض عن الحوافز المقدمة في مؤسستك					
أنت راض على نتائج التقييم					
راض عن عملك ووضعك بالمؤسسة					
أنت راض على الأسس التي تتبعها المؤسسة في الترقية					

خامسا: معرفة جوانب أخرى متعلقة بالترقية لدى العمال:

- 1- تعمل مؤسستكم بنظام الحوافز: ☐ نعم ☐ لا
- 2- تحصلت على فرص للترقية في مجال عملك: ☐ نعم ☐ لا
- ☞ إذا كانت إجابتك بنعم، على أساس: ☐ الأقدمية ☐ النفوذ ☐ الكفاءة ☐ المسابقة ☐ الأقدمية و الكفاءة معا ☐ التكوين المهني
- ☞ إذا كانت إجابتك بلا يذكر لماذا.....
- 3- نوع الترقية التي تحصلت عليها: ☐ في الفئة ☐ في الدرجة ☐ في المنصب ☐ في المرتبة
- 4- أترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية: ☐ نعم ☐ لا
- ☞ في حالة الإجابة بنعم- لماذا؟. ☐ لتحسين الأداء وتنمية القدرات ☐ الحصول على ترقية ☐ الحفاظ على منصب العمل ☐ كلها معا
- 5- المجالات الأكثر استخداما لنتائج التقييم:
- | | |
|----------------------------------|--|
| ☐ التدريب | ☐ حساب العلاوات و المكافآت |
| ☐ التحفيز | ☐ اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية |
| ☐ النقل | ☐ الفصل من العمل |
-
- أخرى تذكر.....
- 6- هدفك من الترقية هو: ☐ الزيادة في الأجر ☐ المسؤولية ☐ تحسين المركز الأدبي و الاجتماعي ☐ أسباب أخرى ☐ الاستفادة من العلاوات و المكافآت
- 7- حسب رأيك ما هي شروط الترقية:
-
- 8- يمكن أن تضمن الكفاءة و الأقدمية في وظيفة سابقة أن يقوم العامل بأداء ممتاز في الوظيفة القادمة: ☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا
- ☞ في حالة الإجابة بلا يذكر لماذا.....
-
- 9- أنت على علم بالقوانين والمعايير المطبقة من طرف المؤسسة في مجال الترقية: ☐ نعم ☐ لا
- 10- التوظيف في المناصب الشاغرة يتم عن طريق: ☐ الترقية من الداخل ☐ التوظيف الخارجي ☐ معا
- 11- سبب عدم التطبيق العادل لقوانين الترقية يرجع إلى: ☐ المحسوبية ☐ تدخل الذاتية ☐ الجهوية ☐ أسباب أخرى ☐ القرابة

سادسا: البيانات العامة.

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- المنصب:
- 3- السن: قل من 20 سنة ☐ 20- 30 سنة ☐
31- 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐
أكثر من 50 سنة ☐
- 4- الحالة المدنية : أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
- 5- المستوى الدراسي: أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 6- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ 5- 10 سنوات ☐ 11- 15 سنة ☐
16- 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- 7- على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة:
- خبرة في مجال معين ☐ - شهادة مهنية ☐
- شهادة علمية ☐ - مسابقة توظيف ☐
- غير ذلك :