

دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال باتنة"

The role of promotion in improving the performance of human resources "A field study Naftal Batna Foundation."

غضبان ليلى، * المركز الجامعي بريكة، الجزائر. leilaghodbane@cu-barika.dz

تاريخ القبول: 2020/06/28

تاريخ الاستلام: 2019/11/13

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التطرق أولا إلى مختلف المفاهيم النظرية للحوافز بصف عامة، الترقية بصفة خاصة، الأداء وتقييمه، ثانيا عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال باتنة، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات متضمنة في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز؛ الترقية؛ الأداء؛ تقييم الأداء.

تصنيفات JEL: M53, M54, M55

Abstract: This study aims to highlight the role and importance of promotion in improving the performance of human resources by first addressing the various theoretical concepts of incentives in general, promotion in particular, performance and evaluation, second presentation and analysis of the results of the field study of the Naftal Batna Foundation, and the study reached a number of Conclusions and recommendations are included in this study.

Keywords: incentives; promotions; performance; performance evaluation.

JEL Classification codes : M53, M54, M55

مقدمة:

اعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير المورد البشري الذي يتحكم في بقية الموارد الأخرى، ويرتكز نجاح أو فشل هذه المؤسسات على مدى تحكمها و تأطيرها الصحيح لهذا المورد، والذي 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 وأفضل أداء ممكن، وهذا عن طريق توفير العمالة الجيدة والمؤهلة ابتداء من كيفية توظيف العاملين، إعدادهم، وإكسابهم المهارات المختلفة بعد التعيين من أجل رفع المقدرة على الأداء، تقييمهم، تحفيزهم والمحافظة عليهم والاهتمام بشؤونهم، ولكن القدرة وحدها غير كافية، فقد تكون لدى الفرد قدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في أدائه.

حيث تتمثل القدرة على العمل في المعرفة والمهارة والتي تمثل المؤهلات والخبرات 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.

ومن بين الحوافز المقدمة في المؤسسات الترقية، حيث تعتبر إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوى البشرية وعلى معدلات تدفقها، وكما هو معروف فإن لها علاقة كبيرة جداً بإستراتيجية تخطيط وإدارة القوة العاملة، ومن ناحية أخرى فإن كل فرد منا عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين في منظمة ما في مكان ما فإنه في الغالب يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في ذلك التنظيم، أضف إلى ذلك إلى أنه بمرور الوقت ومع تزايد مدة الخدمة فإنه من

المفروض أن الموظف يكتسب خبرات ومهارات جديدة نتيجة لممارسته للعمل الذي يقوم به، وبالتالي فإنه يتوقع أن هذه الاكتسابات سوف تساعده على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم.

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

أ- الإشكالية: انطلاقاً من الأهمية البالغة لنظام الترقية باعتباره من العوامل الدافعة إلى العمل يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء الموارد البشرية؟.

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المفاهيم النظرية للحوافز والترقية وعلاقتها بالأداء؟.
- ما هي الحوافز المفضلة لدى العاملين والتي تدفعهم للاهتمام بعملهم وتحسينه؟.
- ما هي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية؟.
- هل في المؤسسة محل الدراسة وعي بجدوى الترقية للارتقاء بمستوى الأداء العاملين؟.

ب- الفرضيات: انطلاقاً من الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

- أداء الموارد البشرية يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في كل الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة.
- اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- إن إدراك الأفراد العمال لإجراءات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

ت- أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف هذا الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة استعراض المفاهيم النظرية للترقية كحافز ومساهمتها في تحسين الأداء.
- توضيح أهمية الترقية ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- معرفة واقع أو حقيقة الحوافز الممنوحة للعمال بالمؤسسة الجزائرية.
- تشخيص واقع الترقية كنوع من أنواع الحوافز في مؤسسة نغطال باتنته وذلك من خلال استقصاء آراء العمال بها ومعرفة اتجاهاتهم.
- معرفة أهم الأسس والمعايير المتبعة في المؤسسة محل الدراسة لترقية عاملها.
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير أسلوب وطريقة ترقية العاملين لتحسين أدائهم بها.

أولا- الإطار النظري للدراسة.

1- الحوافز:

1-1 مفهوم الحوافز: لقد قدمت تعريف مختلفة للحوافز نورد بعضا منها كما يلي:

- الحوافز: "مشاعر خارجية لدى الفرد تولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة" (محمد، 2004، ص. 113).
- "وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهيتمي، 2005، 255).
- كما عرفت أيضا "بأنها الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحويل دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته

ويحقق أهدافه" (البدري، 2005، 135)، كما تعتبر الحوافز "المقابل الذي يدفع للعامل نظير أدائه المتميز" (عبد العزيز، 2009، 279).

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوافز هي مثيرات ووسائل وفرص مادية ومعنوية تقدمها المنظمة للعاملين نتيجة تحقيقهم لمستويات أداء متميزة، وهذا لإشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. أي أن كل إجراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو حافز.

1-2- أهمية الحوافز: تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا

التي تحققها وفيما يلي عدد منها (الموسوي، 2004، 230-231):

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

- 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.

1-3- أسس منح الحوافز: فيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير (أحمد، 2007، 350-351):

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

- **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 وليس بالنتيجة، أو 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 وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

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

- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.
 - تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا (حمداوي، 2004، 258).
- 2- أداء العاملين.**

2-1- مفهوم أداء العاملين: يعرف أداء الموارد البشرية على النحو الآتي:

- الأداء هو "الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض" (البرادعي، 2009، 164).

- وأيضا: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2003، س. 209).
- من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن الأداء ما هو إلا إشارة إلى النتائج المتحققة من خلال انجاز وظيفة معينة، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه الأنشطة المختلفة من حيث الكم والنوع والتكلفة خلال فترة زمنية محددة" (بوخمخ، هروم، 2010، 56).

- عرف الأداء البشري بأنه "النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل" (Mougin, 17, p. 2004) أي أنه "النتيجة المقابلة للجهد" (Martory, Crozet, 2000, p. 95).

يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى أن الأداء للمورد البشري يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية.

2-2- أنواع الأداء البشري يُعبّر أداء الإنسان متعددًا ومتنوعًا، ويمكن تقسيمه إلى

قسمين رئيسيين (سي أحمد، 2013، ص. 7-8):

أ- الأداء العملي (أو العمل): هو كل أداء ينتهي بمخرجات منطقيةً قابلة للقياس

يدعى بالأداء العملي، كما نجد أيضا الأداء الإبداعي، والذي يتسم بالأصالة والحدائثة، مما يكون له قيمة اجتماعية عالية. فالاختراعات التقنية الحديثة في مختلف المجالات والميادين تتدرج تحت الأداء الإبداعي الذي يتطلب وجود معرفة واسعة وأصيلة، وقدرات وميول مع وجود خيال خصب ومتطور .

ب- الأداء الفكري (الذهني): جرت العادة على تقسيم العمل إلى قسمين: عمل يدوي

(عضلي) يؤدي من طرف فئة العمال اليدويين، وعمل فكري (ذهني) يؤدي من طرف فئة الرؤساء الإداريين، أو ما يطلق عليهم أصحاب الياقة البيضاء white collar workers إلا أن هذا التقسيم أصبح غير واضح أيامنا هذه نتيجة التقنيات الحديثة فالعمل اليدوي الذي كان فيما مضى لا يتطلب من العامل نشاطا فكريا عاليا، أصبحت متطلباته اليوم تقتضي قدرا كبيرا من النشاط الفكري، كمعالجة المعلومات، information processing واتخاذ القرارات الفردية والإشراف على أعمال أخرى وأفراد آخرين من خلال المهمة التي يؤديها العامل اليدوي البسيط.

3- الترقية:

3-1- مفهوم الترقية: لقد قدمت مجموعة من التعاريف للترقية نذكر منها ما يلي:

الترقية هي "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال" (غربي وآخرون، 2007، ص. 113). وتعني الترقية "تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد، وتستلزم

ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد" (محمد رزيق، 2001، ص. 35).

في حين جاء تعريف آخر للترقية على أنها: "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد و المنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، وتحصل على أداء و رضا عالي". كما عرفت الترقية أيضا على أنها " تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزا للأفراد لتحسين أدائهم" (حنفي، 2002، ص. 208).

3-2- أسس الترقية: هناك ثلاث أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي كما يلي:

أ. **نظام الترقية بالأقدمية:** تعرف الأقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص، وأساسها في العمل الإداري أنه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة و مقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة أقل. ويمقتضى 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.

✓ **مزايا الترقية على أساس الأقدمية:** تتسم الترقية بالموضوعية والابتعاد عن

المحاباة واحتمالات التمييز، وتمتاز بالبساطة في التطبيق بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفائه، كما تكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

✓ الانتقادات التي توجه إلى معيار الأقدمية فيمكن إجمالها فيما يلي:

قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك، والعمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة، ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة.

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

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

- إن قدرات الأفراد واستعدادهم للتعلم والاكساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطل فيه.

ب. نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة: في ضوء الانتقادات التي وجهت إلى اعتماد معيار الأقدمية في ترشيح واختيار العاملين للترقية فقد قيل أن أفضل معيار لاختيار الأفراد وترشيحهم 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، والمرشح الذي يتقدم الآخرين في مدى توفر المؤهلات والقدرات المطلوبة هو الذي ينال الترقية.

✓ مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة:

- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة والاحتفاظ بها في هذه المؤسسة.

- حفز كافة العاملين بالمؤسسة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية مما يعود على المؤسسة بالفائدة بزيادة الإنتاج.

- رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيداً عن أي اعتبار شخصي خاصة، إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.

✓ عيوب نظام الترقية على أساس الكفاءة: أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى

الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع. كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخروج (دوران العمل) في المؤسسة كأن يستقيل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المؤسسة.

ت. **الدمج ما بين الأقدمية والكفاءة:** ويعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس

الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة.

ثانيا - الدراسة الميدانية.

خصص هذا الجزء لإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على إحدى المؤسسات الاقتصادية وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة والتعرف على واقع الترقية كحافز في المؤسسة مجال التطبيق ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.

1. منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملاءمة

لمعالجة مثل هذه المواضيع، حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات والحقائق الكافية لتشخيص الظاهرة في الحاضر ووصفها والقاء الضوء على جوانبها المختلفة

وتحليلها وتفسيرها تفسيراً دقيقاً مع استخلاص النتائج الهامة كآخر مرحلة تستعمل فيها وظيفة المنهج الوصفي التحليلي.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تم أخذ عينة من أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهي مؤسسة نفضال باتنته، وهي مؤسسة تجارية اقتصادية تقوم على أساس أنشطة توزيع وتسويق المواد النفطية بهدف تحقيق الربح، حيث كان إجمالي أفراد المجتمع هو 203 فرد عامل مقسمين إلى 147 عامل دائم و 56 فرد عامل مؤقت، وكان حجم العينة المعتمد عليه في الدراسة مساوياً لـ 147 فرد، أين تم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد العينة، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين.

3. أدوات الدراسة وجمع البيانات:

– **الملاحظة:** وتعني الانتباه والرصد المقصود والمنظم والمضبوط للظواهر والأحداث لغرض تحديد العوامل والأسباب التي تفسر حدوثها" (الجادري، 2009، ص. 135).

– **المقابلة:** هي "التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة أشخاص آخرين" (محمد حسن، 1982، ص. 331).

– **الاستمارة:** تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات الضرورية عن موضوع الدراسة، وهي عبارة عن "نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف" (محمد على، 1993، ص. 343).

– **الوثائق و السجلات:** المطلع عليها داخل مؤسسة نفضال باتنته.

4. ثبات أداة الدراسة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث بلغت قيمته **86.80**، وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة **0,60** وتعتبر هذه النسبة جيد ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

5. الأساليب الإحصائية المستعملة:

- مقاييس النزعة المركزية: (مجموع التكرارات، النسب المئوية، المنوال، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لإثبات صدق أداة الدراسة وقياسها.
- أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد تم استخدام الاختبار الباراميتري (ت) لعينة واحدة بسيطة **One simple T- teste**، حيث يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة.
- * **القاعدة العامة المتبعة في قبول أو عدم قبول الفرضية يعتمد على الآتي:**
- إذا كانت قيمة المعنوية **sig** أكبر من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية أو الصفرية **H₀**.
- إذا كانت قيمة المعنوية **sig** أقل من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة **H₁**.
- وقد تم الاعتماد على برنامج **Sps.V.20** في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات إحصائياً، بهدف التحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة.

6. استخلاص النتائج في ضوء الأسئلة المدرجة في استمارة الدراسة:

- خلصت نتائج الدراسة الميدانية حول دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية إلى:
- اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياساتها نظام الحوافز بنسبة 64.2% حسب آراء أفراد العينة المدروسة.
- أوضحت الدراسة الميدانية 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 ويشعرهم بنوع من التهميش من طرف الإدارة و عدم الأخذ بأرائهم في مجال الحوافز التي يرغبون بها.
- كما أوضحت الدراسة حقيقة أخرى هي أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للدراسة، فناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كقيل بجعلهم أكثر فعالية، ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب.
 - كما وجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المتميز والمبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط والتراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات للعاملين.
 - تم التوصل إلى أن أفراد العينة في الإجمالي غير راضين عن الحوافز المقدمة، لعدم كفايتها وقلة تنوعها، لإرضاء رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية.
 - معظم الأفراد موافقون على أن تقديم الحوافز للعاملين يزيد من استقرارهم وعدم مغادرة المؤسسة بحثا عن حوافز أخرى تلبي حاجاتهم المختلفة.
 - المؤسسة لا تقوم بإعداد برامج خاصة لإتباعها في تقييم أداء الموارد البشرية بشكل علمي وفعال، مع غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يوضح نظام التقييم المطبق.
 - وجد من خلال الدراسة والملاحظة 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 والتقارير المعدة في اتخاذ قرارات الترقية بعدالة ومنح الحوافز الأخرى وحصرتها فقط في حساب العلاوات، وإظهار النتيجة في كشف الراتب.

- كما أظهرت نتائج الدراسة 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 والضعف في أدائهم.
- أساليب التقييم البسيطة المتبعة غير عادلة وغير موضوعية، مع إعطاء كل الصلاحيات والحرية للقائمين بعملية التقييم، مع عدم مراجعتها من طرف الإدارة العليا، مما يفسح المجال للتحيز. مما أدى إلى عدم الرضا على نظام التقييم ونتائجه .
- كما بينت نتائج الدراسة أن فرص الترقية بالمؤسسة قليلة وغير 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 الدراسة بالاعتماد على أساس الدمج مابين الأقدمية والكفاءة معا في ترقية العمال وهذا في محاولة منها لتفادي عيوب تطبيق كل أساس على حدا.
- إن عملية التكوين في المؤسسة محل الدراسة مهمة جدا وتلقى اهتماما من طرف الإدارة حيث أجمع ما نسبته 73 % احتياجاتهم الدائم لفترات تكوينية وهذا لتحسين الأداء وتنمية المهارات والحفاظ على مناصبهم الحالية إلى غاية توفر فرص مواتية للترقية والتدرج الوظيفي، حيث يعتبر النجاح في هذه الدورات التكوينية عنصر مفاضلة بين المرشحين للترقية بالمؤسسة.
- أبرزت الدراسة 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 الدراسة أن الكفاءة والأقدمية في وظيفة سابقة تسمح للعاملين في غالب الأحيان بالقيام بأداء ممتاز في حالة ترقيتهم.
 - تعتمد المؤسسة بالدرجة الأولى على نظام الترقية من الداخل لعمالها الحاليين بالإضافة إلى التوظيف الخارجي في بعض المناصب والحالات.
 - اتضح أن هناك وعي وإدراك كبير من أغلبية الموارد البشرية بالمؤسسة بقوانين ومعايير الترقية، مما جعلهم يستطيعون الحكم على عدم موضوعية وعدالة تطبيقها، وإرجاعها إلى عوامل كثيرة منها المحسوبية والجهوية والقرابة، إضافة إلى تدخل الذاتية للمسؤول المباشر، أدت إلى عدم الرضا بسبب انتشار هذه الأمور غير الموضوعية.
- 7. اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج في ضوءها.**

في هذا الجانب سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة، مع استخلاص النتائج في ضوء اختبارنا للفرضيات المنطلق كما يلي:

أ. **الفرضية الأولى:** انطلقت الدراسة من فرضية أساسية أولى تتحدد في الآتي: "أداء الموارد البشرية يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز".

فبخصوص هذه النقطة تؤكد النتائج قبول هذه الفرضية حيث تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية أن نظام الحوافز له تأثير جوهري وبشكل سلبي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أنه لا يتم تقديم حوافز مميزة لأصحاب الأداء المميز، كما أن جل طبقات العمال لا يتم إشراكهم في تصميم نظام الحوافز، مما ولد لديهم حالة الإحساس بالتهميش وعدم 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 والعلاوات والترقيات 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 الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما فيما يخص رغبات العمال المتجهة نحو نظام الحوافز فهم يميلون إلى إعادة هيكلة هذا النظام، والتفطن لإدراج جانب العدالة والموضوعية في تصميمه، مع محاولة الاستقرار في العمل داخل المؤسسة وعدم التنقل إلى أخرى أو اللجوء إلى تصرفات تحد من ونيرة العمل والوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ب. **الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن "نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار في كل الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة".

فبخصوص هذه الفرضية الثانية بينت الدراسة حقيقة مفادها أن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية لا تؤخذ بعين الاعتبار في جل الإجراءات والسياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، وبالتالي فإن الدراسة تنفي هذه الفرضية ولا يعمل على تأكيدها، وهذا يتضح من خلال أن جانب إعداد برامج تقييم الأداء على مستوى المؤسسة هو نادر وقليل، كما أن نتائج الدورات التقييمية القليلة والمحتشمة 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 العلوات 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 ويتضح ذلك من جوانب عديدة من حيث عدم عدالته وموضوعيته في المعايير المدرجة في عملية التقييم.

وبصفة عامة فالتحليل السابق يؤكد نتيجة حالة عدم الرضا للعمال على نتائج التقييم، حيث أن متوسط الرضا في هذا الجانب أقل من المتوسط الطبيعي للرضا.

ت. **الفرضية 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، تؤكدنا النتائج المتوصل إليها، حيث بعد القيام باستطلاع واقع الترقية بالمؤسسة محل الدراسة، وجد أن هناك نسبة معتبرة مقدرة بـ 52.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة قد حصلوا على ترقية نتيجة الأقدمية والكفاءة بأكبر نسبة لنوعي الترقية في المنصب والدرجة، من جهة أخرى أجمع جل أفراد العينة على أن إتباع أسلوب الترقية يؤثر فعلا في تحسين أدائهم وهذا بنسبة إجمالية مقدرة بـ (86.86%)، بررتها وأثبتتها قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتهم التي كانت أكبر من المتوسط الطبيعي المفروض مع الإشارة الموجبة لقيمة الاختبار t، شريطة التطبيق العادل والموضوعي 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. ومنه يمكن القول أنه لكي تلعب الترقية دورها التحفيزي لتحسين الأداء يتطلب الأمر ربطها بالتطبيق العادل والموضوعي.

ث. **الفرضية الرابعة:** والتي محتواها هو أن إدراك الموارد البشرية لإجراءات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه".

إن نتائج الدراسة الميدانية أكدت صحة هذه الفرضية التي مفادها أن إدراك ووعي الأفراد العمال بجل الإجراءات المتعلقة بالترقية من معايير وأسس وقوانين يدعم مصداقية حكمهم عليها، حيث وجد من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة 65.7% من إجمالي العمال هم على علم ودراية بقوانين ومعايير و شروط الترقية الخاصة بمؤسستهم، كما لمس هذا الأمر بالملاحظة والاستبيان بالمقابلة أين اثبتوا ذلك من خلال الإفادة والشرح في جوانب

أدرجت في استمارة الدراسة مثل، طرق التوظيف في المناصب الشاغرة، وإمكانية وجود منافسة بين العمال والأسس 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 .

الخاتمة: انطلاقاً من الحقائق الملموسة في الواقع وتحليل المعطيات وحوصلة النتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد الأطراف المعنية في إيجاد بعض الحلول والتقليص من حجم النقائص وهي كما يلي:

- محاولة التعرف الدائم والمستمر على حاجات ورغبات الموارد البشرية عن طريق فتح المجال للمشاركة والحوار بين الإدارة والعمال فيما يخص الحوافز التي ترقى إلى اهتمامات العاملين .
- ضرورة تصميم نظام تحفيزي قوي مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة وتحسينها لتتال رضا العاملين بالمؤسسة، والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر .
- ضرورة تقديم حوافز مميزة لأصحاب الأداء المميز لتشجيعهم على زيادة الأداء .
- وضع إطار قانوني وتنظيمي بالمؤسسة، خاص بنظام التقييم لأداء الموارد البشرية من خلال اعتماد معايير واضحة، تتسم بالعدل والموضوعية والدقة، وتأخذ بعين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العامل .
- يجب أن يحظى نظام التقييم بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لنتزاد مصداقيته وفعاليته، ويصبح أكثر فعالية وموضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.

- ضرورة توفير فرص الترقية أكثر أمام الموارد البشرية المستحقين لها، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حتى يتوافق مع طموحات وأوضاع العمال خاصة منهم فئة أعوان التنفيذ في المؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة توفر نوع من الشفافية والموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك رضا من العمال، والبعد عن طرق المحسوبية والعلاقات الشخصية التي تخلق الخلافات والصراعات بين مختلف المستويات التسلسلية.
- يجب تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة مستقبلاً.

المراجع:

- أحمد، ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البرادعي، بسبوني محمد، (2009)، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
- الجادري، عدنان حسين، (2009)، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الموسوي، سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2005)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل، عمان.
- بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين، (2010)، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، (CPG) بقسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة.
- حسن، راوية، (2004)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2004.

- حمداوي، وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة- الجزائر .
- حنفي، عبد الغفار، (2002)، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر .
- سي أحمد، نذير، (2013)، تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسيفينال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر .
- علي حسن، عبد العزيز، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر .
- غربي، علي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- محمد حسن، عبد الباسط، (1982)، أصول البحث الاجتماعي، ط 8، مكتبة القاهرة، مصر .
- محمد رزيق، إيهاب صبيح، (2001)، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- محمد، علي محمد، (1993)، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت .
- البدري، طارق عبد الحميد، (2005)، أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها، ط2، دار الفكر، الأردن .
- صالح، محمد فالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .
- Mougin, Yvon. (2004), processus, Les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris.
- Martory, Bernard ; Crozet , Daniel, (2000). Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions Nathan, Paris.