

رقم :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة و تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

العنوان :

الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء المورد البشري في
المنشآت الرياضية

(دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة)

تحت اشراف :

أ/د نصير فنوش

من إعداد :

رمزي عبيد

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

شكروعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل
في محكم تنزيل

﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... ﴾ الآية رقم:
(07) سورة إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف :

فنوش نصير

الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة
، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم
المشرف

ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا ، من قريب
أو من بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع.

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا
العمل .

الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل : "وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من

الرحمة وقل أرحمهما كما ربياني صغيرا".

ومن قال فيهما رسول الله صلى الله عليه وسلم : "رضا الله في رضاها وسخط الله في سخطها" - نسأل الله رضاها.

إلى نبع الحنان وبر الأمان ، اللذين إذا أهديتهما كنوز الدنيا ما وفيتهما حقهما .

إليك يا أعز إنسانتي إلى قلبي ، كيف لا وأنت من سهرت وتعبت حتى وصلت إلى ما أنا عليه.

إليك يا : أمي...أمي...أمي . ﴿ حفظك الله ﴾

إليك يا أيها العظيم في عطائك ، ويا من علمتنا العزة والاعتماد على النفس يا سيد الرجال

إليك يا : أبي...أبي...أبي . ﴿ حفظك الله ﴾

إلى من أدركت معهم معنى الحياة إخوتي : كنزة

كريمان ، محمد ، فاطمة الزهراء ، أسامة ، ريان

إلى أبناء إخوتي خاصة "مهدي ومروان"

إلى جميع الأصدقاء اللذين شاركوني حلو الحياة ومرها

إلى من أناروا بصيرتي وعلموني زاد الدنيا والآخرة أساتذتي الأكارم من الابتدائي إلى الجامعة.

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

اهداء

قائمة لمحتويات

أ: مقدمة

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

4: 1- إشكالية البحث

5: 2- فرضيات البحث

5: 3- أهداف البحث

6: 4- أهمية البحث

6: 5- أسباب اختيار الموضوع

6: 6- مفاهيم و مصطلحات البحث

7: 7- الدراسات السابقة والمشابهة

الجانب النظري

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز والترقية

11: تمهيد

12: المبحث الأول: ماهية التحفيز

12: المطلب الأول: مفهوم التحفيز

14: المطلب الثاني: عناصر عملية التحفيز

16: المطلب الثالث: أهمية التحفيز وأهدافه

17: المبحث الثاني: أنواع الحوافز

17	المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها
20	المطلب الثاني: الحوافز من حيث تطبيقها
21	المطلب الثالث: الحوافز من حيث أثرها
23	المبحث الثالث: ماهية الترقية
23	المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها
25	المطلب الثاني: مصادر الترقية وأهدافها
27	المطلب الثالث: أنواع الترقية
27	المطلب الرابع: معايير الترقية
30	المبحث الرابع: مبادئ وصعوبات الترقية:
30	المطلب الأول: مبادئ وشروط الترقية:
31	المطلب الثاني: صعوبات الترقية:
32	المطلب الثالث: خرائط الإحلال بالترقية:
33	خلاصة :

الفصل الثاني : الأداء البشري وعلاقته بالترقية في المؤسسة الرياضية

35	تمهيد:
36	المبحث الأول: ماهية الأداء البشري
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري
37	المطلب الثاني : محددات الأداء البشري
38	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة في الأداء البشري
38	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البشري
38	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري و أهميته
40	المطلب الثاني: أهداف و استخدامات نتائج تقييم الأداء البشري
42	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري

45	المطلب الرابع: صعوبات و أخطاء تقييم الأداء البشري
47	المبحث الثالث: الترقية و الأداء البشري
47	المطلب الأول: وجهات نظر في العلاقة بين الحوافز و الأداء البشري
48	المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية والأداء البشري
49	المطلب الثالث: الترقية وعلاقتها بالأداء البشري
51	المبحث الرابع: المنشآت الرياضية
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية
53	المطلب الثاني: النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية:
54	المطلب الثالث: تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية:
55	المطلب الرابع: نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:
59	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

62	تمهيد:
63	1 - الدراسة الاستطلاعية:
65	2- منهج الدراسة:
66	3 - مجتمع وعينة البحث:
67	4-مجالات البحث:
67	5-متغيرات البحث:
67	6- أداة البحث:
68	7-الأسس العلمية للأداة:
68	8-أساليب المعالجة الإحصائية:

الفصل الرابع: مناقشة و تفسير نتائج البحث

1-عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية : 70

2-عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان : 72

الفصل الخامس: مناقشة و تفسير نتائج البحث

1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات : 82

1-1.مناقشة نتائج الفرضية الأولى : 82

2-1. مناقشة نتائج الفرضية الثانية: 82

3-1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: 83

2- الاستنتاج العام : 84

الخاتمة: 85

الاقتراحات و التوصيات : 85

قائمة المراجع: 87

الملاحق.....

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	جدول 1 : تشكيل إدارة الديوان	1
65	جدول 2: القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان	2
66	جدول رقم 03 القائمة التعدادية لعمال وموظفي المركب (2019)	3
70	الجدول رقم 04 : خصائص مجتمع الدراسة	4
72	الجدول رقم 05: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 01	5
72	الجدول رقم 06: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 02	6
73	الجدول رقم 07 : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 03	7
73	الجدول رقم 08 إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 04	8
74	الجدول رقم 09: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 05	9
74	الجدول رقم 10: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 06	10
75	الجدول رقم 11: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 07	11
75	جدول رقم (12): إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 08	12
76	الجدول رقم 13: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 09	13
76	الجدول رقم 14: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 10	14
77	الجدول رقم 15: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 11	15
77	الجدول رقم 16: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 12	16
78	الجدول رقم 17: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 13	17
78	الجدول رقم 18: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 14	18
79	الجدول رقم 19: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 15	19
80	الجدول رقم 20: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 16	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
64	شكل رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي لديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة	1

مقدمة:

أصبحت المنشآت الرياضية اليوم في الدول المتقدمة و النامية تهتم بالعنصر البشري باعتباره أداة من أدوات نجاحها و بقائها و بفضلته تتحقق الميزة التنافسية، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري اليوم ضرورة حتمية من خلال تطوير أدواته و كفاءته، و ما كان هذا ليكون لو لم تعني المنشآت الرياضية بدعم و تحضير العامل للعمل في ظروف وأجر مجدي، وللدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المنشأة الرياضية، فقد اهتم علماء الإدارة الرياضية بدراسة حاجات و رغبات الفرد و مدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهدافا لمنشأة الرياضية بفعالية. إن معاملة الفرد كآلة كون الاهتمام بالجانب النفسي و بيئة العمل المحيطة به، والحوافز و أنظمتها المختلفة وتأثير هذه القضايا المعقدة من مشاكل و تحديات، تنعكس سلبا على أداء العامل في إنجاز مهامه، و يضعف الرغبة لديه في التقدم و تطوير أدائه، فكان لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى العاملين، فإذا تحقق هذا كان ذلك كفيلا بتحفيزهم على العمل بكل طاقتهم في سبيل تحقيق أهدافا لمنشأة الرياضية، وهذا يتوقف إلى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظاما فعالا للحوافز مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء، بناء على قائمة تبين أنواعها و درجة أهمية كل حافز، و من بين هذه الحوافز هي الترقية حيث تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيها إذ ارتبطت بالكفاءة و الإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و دافع أساسي لتحسين الأداء و بلوغ الرضا الوظيفي. و يأتي اختيارنا دراسة أثر الحوافز بصفة عامة و الترقية بصفة خاصة لتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية و تأثيرها على أداء وسير العاملين.

وفي هذا الإطار ،ورغبة منا في تناول هذا الموضوع،ارتأينا أن نقسم الدراسة الى ثلاث جوانب جاءت كالاتي :

الجانب التمهيدي ، تناولنا فيه الإطار العام للبحث

الجانب النظري:وتناولنا فيه فصلين اثنين هما :

الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول التحفيز والترقية

الفصل الثاني :الأداء البشري وعلاقته بالترقية في المنشأة الرياضية

الجانب التطبيقي : تناولنا فيه ثلاث فصول هي :

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية و الميدانية للبحث

الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث

الفصل الخامس:مناقشة و تفسير نتائج البحث

وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة عامة وبعض الاقتراحات و التوصيات .

الجانب التمهيدي: الإطار العام للبحث

1- إشكالية البحث :

نظرا للتغيرات السريعة في المحيط، و التطور التكنولوجي والاقتصادي والرياضي، استوجب على المنشآت الرياضية الاهتمام بالموارد البشري كونه مورد مهم في تحديد هوية المنشأة الرياضية و توضيح معالمها المستقبلية، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا، حيث لم يكن المورد البشري سوى منفذ لأوامر الإدارة دون مشاركته في اتخاذ القرارات أو استشارته، وبعد الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء الإدارة و الباحثين المختصين في مجال الإدارة الرياضية توصلوا إلى أن المورد الأساسي الذي تركز عليه المنشأة الرياضية في تحقيق أهدافها هو المورد البشري الذي أصبح الآن عصب نجاح هذه المنشآت وذلك لما يمتلكه من معارف ومهارات والقدرة على الإبداع وسرعة التأقلم مع التغيرات ، ويعتبر القوة الدافعة الحقيقية للمنشأة الرياضية مقارنة مع كل مواردها وإمكاناتها، فالمورد البشري هو الذي يحرك هذه الموارد، وهو الذي يحدد الأهداف و السياسات و يضع الخطط والإستراتيجيات .

كل ذلك قاد المنشآت الرياضية إلى ابتكار طرق وأساليب اختيار الأفراد الأكفاء، وبدأت تتسابق فيما بينها لأجل كسب أكبر عدد من الأفراد ذوي المهارات الفائقة، لأن هذه الفئة من الأفراد هي التي تجعل المنشأة الرياضية ناجحة في نشاطاتها، فحسن أداء الأفراد لوظائفهم يؤدي إلى تحسين أدائها وبالتالي نجاحها.

وبما أن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية لديهم حاجات و رغبات تختلف من فرد لآخر، فيجب على المنشأة أن تلي لهم هذه الحاجات و الرغبات لكي تحافظ عليهم وتشجعهم على البقاء فيها، ولا يكون ذلك إلا بتحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز وأفضلها ، ولأن الترقية من الحوافز الدائمة والأكثر أهمية بالنسبة للأفراد العاملين في حياتهم العملية، وذلك لما ينتج عنها من زيادة في المرتب وزيادة في المهام الوظيفية، كانت محل اهتمام العديد من الأفراد العاملين الذين يرغبون في الترقى إلى مناصب أعلى، لهذا كان لزاما على المنشأة الرياضية أن تضع خطط وبرامج للترقية تساهم في تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنشأة الرياضية معا، ويتطلب ذلك مراعاة مدى تناسب الفرد المرقى مع خصائص الوظيفة الجديدة .

من هذا المنطلق تبرز لنا أهمية تحفيز الأفراد العاملين بالمنشأة الرياضية والدور الذي تلعبه الترقية باعتبارها حافزا مهما لديهم، ليتبادر إلينا التساؤل التالي :

كيف تتم الترقية في المنشأة الرياضية ؟ وهل يمكن اعتبارها حافزا لتحسين أداء المورد البشري ؟
وجاءت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- 1- هل تتم الترقية في المنشأة الرياضية على أساس الكفاءة؟
- 2- هل تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة؟
- 3- هل الأفراد الذين يرغبون في الترقية يكون معيار الكفاءة مشجعا لتحسين أدائهم؟

2-فرضيات البحث:

2-1.الفرضية العامة:

الترقية التي تؤدي لتحسين أداء المورد البشري هي الترقية حسب الكفاءة .

2-2.الفرضيات الجزئية :

- تتم الترقية في المنشأة الرياضية على أساس الكفاءة.
- تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة.
- الأفراد الذين يرغبون في الترقية يكون معيار الكفاءة مشجعا لتحسين أدائهم.

3- أهداف البحث :

إن هدفنا من البحث هو معرفة نظام الترقية الذي تتبعه المنشأة الرياضية متمثلة في ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة ، وذلك لترقية عمالها، ومدى تأثير الترقية على العاملين في تحفيزهم بغية تحسين أدائهم .

ويمكن تلخيص الأهداف في النقاط التالية :

- معرفة أهمية الكفاءة في الترقية في المنشأة الرياضية.
- التعرف على مدى فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة.

4- أهمية البحث:

أصبح موضوع الترقية من المواضيع التي انصب عليها اهتمام المسيرين في مجال الإدارة الرياضية الحديثة، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على الأفراد العاملين للرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم والتحسين المستمر لأدائهم.

5- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع إلى معرفتنا لأهمية المورد البشري في المجال الرياضي ، الذي أصبح المورد الرئيسي بالنسبة لباقي موارد المنشأة الرياضية ، و الذي بدوره يكون محركا للموارد الأخرى، وذلك لما يتميز به من قدرات يمكن استغلالها لتحقيق أهدافها.

ولكي تحافظ المنشأة الرياضية على هذه القدرات والمزايا يجب تطويرها بغية تحسين أدائها ولا تنجح في ذلك إلا عن طريق البحث عن كفاءات تحفيزهم لخلق الرغبة والحماس لهم وجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم في سبيل نجاح منشأتهم .

6- مفاهيم و مصطلحات البحث:

6-1. الترقية :

التعريف الاصطلاحي: تعرف الترقية على أنها: " نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات " .¹

التعريف الإجرائي: هي حالة إدارية ينتقل بموجبها العامل أو الموظف من درجة الى أخرى أعلى منها .

6-2. التحفيز :

التعريف الاصطلاحي: عرف التحفيز على أنه: " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة " .²

¹ مؤيد سعيد سالم ، عادل حرجوش صالح ، مرجع سابق، ص:234.

² راويةحسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص:109.

التعريف الإجرائي: التحفيز هو العملية التي تحت الأفراد العاملين في المنشأة على بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنشأة

7- الدراسات السابقة والمثابفة :

الدراسات السابقة

- دراسة جبلي فاتح : اجري جبلي فاتح (2006/2005) دراسته بعنوان الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب -قسنطينة- هدفت هذه الدراسة الى رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار، وقد استخدم المنهج الوصفي بالأسلوب دراسة حالة للملاءمة لأهداف وطبيعة الدراسة، وقد استخدم عينة تمثلت في 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 903 و قد اسفرت نتائج الدراسة على ان : الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية الى حد كبير بنسبة قدرت ب % 84.4 من اجمالي العينة ، و يرتبط ايضا بالحوافز المادية كالأجر ،والعلاوات ،والمكافئات بنسبة % 83.3 من اجمالي العينة . و ما يلاحظ من هذه الدراسة هو ضعف السياسات التحفيزية المتبعة من طرف الادارة ، وعدم ملائمة ظروف العمل في كثير من المصالح خاصة مصلحة الانتاج و الصيانة ، و هذا ما خلق نوع من التذمر و الشكاوي لدى العمال في المؤسسة .

- دراسة ناصري مختار: اجري ناصري مختار (2016/2015) دراسته بعنوان اثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة حالة العيادة الطبية الجراحية "الضياء" ورقلة وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على الترقية واثرها على الرضا الوظيفي وكذا قياس مدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي ، و قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ،بالإضافة الى دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث ،وقد استخدم عينة تمثلت في 31 مفردة وهم العدد الكلي لعمال العيادة الطبية الجراحية "الضياء"(اناث و ذكور)،وقد اسفرت الدراسة بان الترقية لها اثر على رضا العاملين عن عملهم وان نظام الترقية المتبع حاليا ينقصه المواكبة والوضوح والشفافية في مختلف المعايير لان بعضهم يراه عادل والبعض الاخر يرى بانها يعرقل مساره الوظيفي .

- التعليق على الدراسات السابقة والمثابفة:

من خلال استعراض الدراسات المرتبطة يمكن رصد الكثير من المقارنات بينهما وبين هذه الدراسة والتي كان لهما دور كبير في بناء هذه الدراسة ، فقد تناولت الدراسة الاولى الترقية الوظيفية والاستقرار المهني (جبلي فاتح 2006/2005)، والثانية تناولت اثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ناصرى مختار2016/2015) في حين كانت اهداف الدراسة الحالية معرفة أهمية الكفاءة في الترقية في

المنشأة الرياضية ، وكذا التعرف على مدى فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة ،
واستخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي الملائم وطبيعة الدراسة ، كما اتفقت الدراسات على استخدام
الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، و تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع
والاهداف في معرفة أهمية الترقية لدى العاملين وكذا المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) .

الجانب النظري

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز والترقية

تمهيد :

توصف البيئة التي تعمل فيها المنشآت في يومنا هذا بأنها سريعة في كل شيء تقريبا، مما فرض على المنشأة العيش في أوضاع غير مستقرة، حيث ذهبت هذه الأخيرة إلى الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره أحد الأسلحة الهامة في صراع المنشآت من أجل البقاء والنمو، وأصبح من أولوياتها الحفاظ على أفرادها وصيانتهم باستعمال التحفيز كوسيلة لذلك .

و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الحوافز من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني لأنواع الحوافز بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى ماهية الترقية والمبحث الرابع يتمثل في مبادئ وصعوبات الترقية.

المبحث الأول : ماهية التحفيز

إن تحفيز العاملين لتقدم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو موضوع غاية في التعقيد، وهو دائما محل اهتمام علماء السلوك والإداريين وذلك لأنه يخلق رغبة للعمال في تأديتهم لمهامهم بكفاءة عالية. فالإدارة الناجحة تعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بهم عن طريق التحفيز. وسنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، نتناول في المطلب الأول مفهوم التحفيز وفي المطلب الثاني عناصر عملية التحفيز أما المطلب الثالث أهمية التحفيز وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز

تعددت تعريف الباحثين واختلفت آراءهم حول مفهوم التحفيز، ولقد أرجع بعض الباحثين الاختلاف في تحديد مفهوم التحفيز إلى العناصر الأساسية المكونة لعملية التحفيز وهي: المحفز والحافز والمحفز، فهناك بعض التعاريف تطرقت إلى بعض عناصر عملية التحفيز وتجاهلت البعض الآخر. ومن بين هذه التعاريف مايلي:

عرف التحفيز على أنه: " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة ".¹

كما عرف على أنه: " حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف ".²

عرف كذلك على أنه: "القوة التي تحرك و تستشير الفرد لكي يؤدي العمل ".³

ودائما وفي نفس الإطار، عرف على أنه: " مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل

الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته ".⁴

¹ راويةحسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص:109.

² أحمدعبد الرحمان الشيميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) ، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004، ص:257.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:119.

⁴ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004، ص:151.

كما عرفه B.Bergeron، على أنه: "مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية".¹

هذه التعاريف اقتصر على عنصرين من عملية التحفيز وهما الفرد المحفز والحافز. ليبقى عنصر من عناصر التحفيز لم يتم التطرق إليه.

وهناك بعض التعاريف التي اعتبرت التحفيز عملية مكونة من مجموعة من العناصر والتي جاءت على السياق التالي:

" التحفيز هو العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك وتحديد نوعه واتجاهه ومضمونه سواء أثرت الدوافع نتيجة لمبهات داخلية وخارجية".²

" التحفيز هو العملية التي يتم بها خلق الدافع للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة".³

كما عرف على أنه: " ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والحاجات والرغبات والتمنيات والقيم المماثلة لدى العمال لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء".⁴

ما نلاحظه من هذه التعاريف هو التطرق إلى جميع عناصر عملية التحفيز: المحفز، الحافز، المحفز. إذ عرفت التحفيز على أنه تأثير في جملة من الدوافع والحاجات لغرض إشباعها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومجمل القول أن التحفيز هو العملية التي تحث الأفراد العاملين في المنشأة على بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنشأة.

¹ خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2000، ص:274.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 2002، ص: 470 .

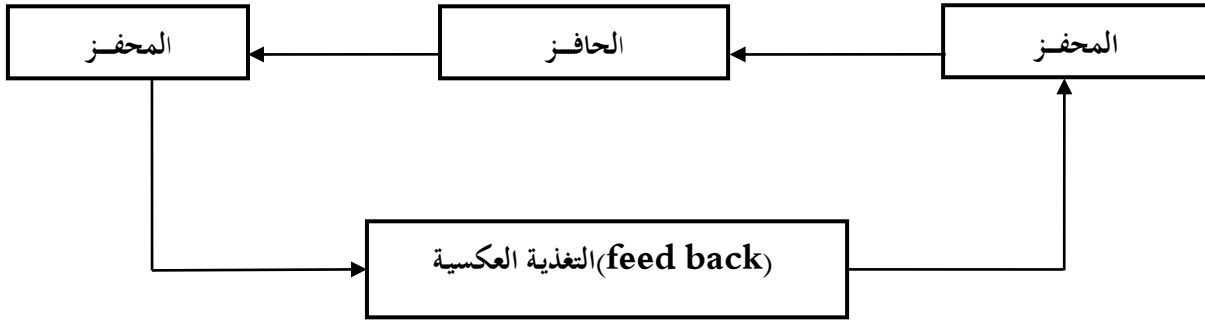
³ يوسف جسيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:404.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص:274.

المطلب الثاني: عناصر عملية التحفيز:

انطلاقاً من أن التحفيز هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد لبذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين، يمكن اعتباره نظاماً مفتوحاً له مدخلات مخرجات وتغذية عكسية (معالجة). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (أ): عناصر نظام التحفيز



المصدر: شنافي نوال ، " تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2004/2005، ص: 5.

من خلال الشكل يمكننا القول أن العلاقة بين العناصر تتمثل في تأثير المحفز على الفرد المحفز لإشباع الحاجات والرغبات (الكامنة) بتطبيق الحافز المناسب والحصول على التغذية العكسية لمعرفة الدور المرجو من التحفيز، حيث أن:¹

1- المحفز: الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، والذي يشترط أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها:

- أن يكون مطلعاً على دوافع الأفراد.
- أن يكون لديه هدف ما يوجه الأفراد إليه.
- أن يربط الحوافز الممنوحة للفرد بالأداء.
- أن يضع أسس وقواعد معينة يمنح الحوافز على أساسها.

¹ شنافي نوال، مرجع سابق، ص ص: 5-6 .

2- الحافز: هو الوسيلة التي من خلالها يؤثر على سلوك الفرد، وأهم ما يشترط فيه :

- أن يكون ملائماً وقادر على تحفيز الفرد.
- أن يرتبط الحافز ارتباطاً وثيقاً بالأداء.

3- المحفز: وهو الشخص الذي يرحي تحريك سلوكه باتجاه معين من خلال الحوافز المقدمة له، وأهم الشروط الواجب توفرها فيه هي:

- أن تكون له القدرة على القيام بالسلوك.
- أن تكون لديه الرغبة في تحقيق الهدف.
- أن يدرك مدى قيمة الهدف.
- أن يبذل الجهود اللازم من أجل الوصول إلى الهدف.

4- التغذية العكسية: وتبين مدى رضا الفرد عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله (مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نفرق بين الحوافز و الدوافع والحاجات.

فالحاجة تعرف على أنها: "الشعور بالنقص أو العوز بسبب التغيرات الجسمية أو النفسية أو الاجتماعية".¹

أما الدوافع فعرفت على أنها: "قوة محركة داخلية دافعة للفرد تؤثر على تفكيره و إدراكه ثم على سلوكه لتوجهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة".²

عرفت كذلك على أنها: "محرك داخلي للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة".³

بينما الحوافز عرفت على أنها: "العوامل التي تدفع العاملين من الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".⁴

¹ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري) ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002، ص:205.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2002، ص:363.

³ أحمد عبد الرحمان الشيميري وآخرون، مرجع سابق، ص:259.

⁴ مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ط3، 1998 ، ص:227.

وعرفت علمائها: "المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين".¹

وعرفت كذلك: "القوى والعوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة".²

ما نستدله من هذه التعاريف أن الدوافع عبارة عن قوى داخلية (كامنة) للفرد لا يمكن رؤيتها أو قياسها بشكل مباشر، بينما الحوافز عبارة عن المثيرات الداخلية أو الخارجية التي تقدم للفرد كفرصة لإشباع حاجاته. فالحوافز والدوافع والحاجات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، وتشكل عناصر جوهرية أثناء عملية التحفيز.

المطلب الثالث: أهمية التحفيز وأهدافه

أولاً: أهمية التحفيز

إن المرحلة الراهنة تبين الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في التأكد من توفر الأفراد الملائمين للمؤسسة من حيث القدرات والمؤهلات، واكتشاف ميولهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار، وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل، وتحفيزهم على زيادة الإنتاج، ومن هنا تتجلى أهمية التحفيز في مايلي:³

- جذب العاملين إلى المنشأة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- تحسين صورة المنشأة أمام المجتمع.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنشأة.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها.
- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي.
- تشجيع الاختراعات والابتكارات لدى العمال الممتازين.

¹ أحمد عبد الرحمان الشيمري وآخرون ، مرجع سابق، ص: 259.

² مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 190.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 237.

ثانيا :أهداف التحفيز:

نظرا لما للتحفيز من أهمية في المنشأة فهناك أهداف يسعى لتحقيقها، تتمثل في:¹

- أول ما تهدف إليه الحوافز هو زيادة سرعة العمل.
- تهدف إلى تحسين جودة العمل.
- تنمي في ذهن العامل العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على حافز.
- ضمان استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.
- خلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تسعى لتحقيق الأهداف.

وللوصول إلى هاته الأهداف فعلى المنشأة إشباع رغبات الأفراد العاملين بها بالحوافز المناسبة ، لكي تستطيع الاحتفاظ بهم وهم راغبين في العمل يؤديون المهام المطلوبة منهم بفعالية عالية. لذا سيتم التطرق لأنواع الحوافز في المبحث الموالي .

المبحث الثاني: أنواع الحوافز:

لكي يتحقق إشباع حاجات الأفراد ، لابد من وجود بواعث ومؤشرات خارجية تثير دافعية هؤلاء الأفراد وتحفزهم من أجل بذل جهد أكبر لرفع مستوى أدائهم، وزيادة كفاءتهم .

وبما أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم ويتجاوبون مع التحفيز بدرجات متفاوتة،وفقا لظروف معينة وأوضاع وطموحات متغيرة ،كان لا بد أن تتعدى الحوافز أيضا من حيث أنواعها ،ولهذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، فالمطلب الأول يتناول الحوافز من حيث طبيعتها،والمطلب الثاني من حيث تطبيقها، أما المطلب الثالث فخصصناه للحوافز من حيث أثره.

المطلب الأول: الحوافز من حيث طبيعتها

يمكن تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة²، منها :

¹مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص:226.

²نفس المرجع، ص: 224.

- الأجر والراتب: وهو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء ما يقوم به من عمل، وتتوقف فاعلية الأجر بوجود علاقة مباشرة بين زيادة الأجر ورفع مستوى الأداء.

- المشاركة في الأرباح: تعتبر المشاركة في الأرباح حافز للعامل لزيادة إنتاجيته أملا منه للحصول على نصيب أكبر من الأرباح.

- مكافآت النقدية: تشكل المكافآت النقدية حافزا مهما للعامل على كفاءته وأداء عمله.

- الترقية: حيث تشكل الترقية في نظام العاملين حافزا مهما لدى العامل، ذلك لأنها تعطي له لقيامه بأعمال تستدعي التقدير أو لكفاءته المتميزة أو لأدائه المرضي، وكل ذلك وفقا لشروط وأصول حددها نظام العاملين.

- الزيادات العامة في الأجور: وتكون هذه الزيادات للعاملين بغرض مواجهة غلاء المعيشة، بالإضافة إلى العلاوات السنوية التي تمنح أيضا بهدف مساعدة العاملين لمواجهة الصعوبات المادية

من خلال ما تناولناه في الحوافز المادية تبين لنا ما لها من أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في المنشأة، وذلك لأنها تشكل القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية، إلا أنها تكون دائما غير كافية لإرضائه، فهو يحتاج إلى حوافز أخرى تحقق له المزيد من السعادة والرضا، وتتمثل في الحوافز المعنوية.

2- الحوافز المعنوية:

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية¹ فتعتبر الحوافز المعنوية، تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للفرد إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، والتي تزيد من تماسك العاملين ورشدهم نحو العمل²، ومن أهم الحوافز المعنوية، مايلي:³

- أسلوب الإدارة بالأهداف: يتم عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة بالمنشأة، ثم العمل على تنفيذها.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص: 119.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 225.

³ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص: 120- 121.

- أسلوب إثراء العمل: أي منح الحرية للعاملين في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم.
 - أسلوب زيادة المهام الوظيفية: وذلك بتكليف العامل بمهام إضافية لعمله اعترافاً من الإدارة بقدراته وكفاءته الاستثنائية.
 - إتباع سياسة الباب المفتوح: وذلك بضمان حرية العاملين في الاتصال بالإدارة بيسر وسهولة، وتقديم اقتراحاتهم، والعمل على تلبية مطالبهم.
 - تدريب وتطوير العاملين: لأن ذلك يمكنهم من تبوء المراكز المتقدمة، وإتاحة الفرصة لهم للترقية وشغل وظائف أفضل من الوظائف الحالية.
 - توفير ظروف عمل مناسبة: كتوفير التهوية، التدفئة، والإضاءة المناسبة مما ينعكس إيجابياً على نفسية العاملين ، فيزداد مستوى أدائهم.
 - الأمن والاستقرار في العمل:¹ حيث يأمل جميع الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل بسبب الحوادث والإصابات التي تقع لهم أثناء العمل ، بالإضافة إلى ذلك فهم يهتمون بما سيحدث لهم عند بلوغ سن المعاش. ويتضح من هذا أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو إنجاز أهداف المنشأة أكثر مما يخصص لتحقيق الأمن الشخصي.
 - المدح والثناء والتقدير: من المهم أن يكون هناك تقدير واحترام للفرد الذي يحسن الأداء ، إذ يجب أن يكون هذا المدح في اللحظة التي يجب أن يوجه للفرد ، لأنه إذا ما استخدم هذا التعبير بدون مناسبة فقد يفقد مغزاه الفعلي، حيث لا بد أن يستخدم بطريقة تحفز العامل على الزيادة في أداء عمله، كما يجب أن يصبه شكل من أشكال التقدير الملموس مثل الزيادة في الأجر أو الترقية.
- من خلال ما رأيناه سابقاً ، ما للحوافز المعنوية من أهمية كبيرة في التأثير على العاملين في الرفع من روحهم المعنوية ، وإشباع حاجاتهم الذاتية والاجتماعية، إلا أن هذه الأخيرة تبقى غير كافية لتحقيق رغبات الأفراد المختلفة ، لهذا يجب على المنشأة أن تلجأ إلى استخدام الحوافز المادية والمعنوية معاً لإرضاء العاملين من جهة ولتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

¹ عبد الغفار حنفي، وآخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص: 58-59

المطلب الثاني: الحوافز من حيث تطبيقها

تنقسم الحوافز من حيث تطبيقها إلى قسمين:

1- **الحوافز الفردية:**¹ وهي الحوافز التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، وعلى العكس من ذلك كون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة، وتنوع خطط المكافآت بناء على عدة مداخل أهمها:

- **خطة معدل القطعة:** وهي من أقدم وأسهل الأساليب في نظام المكافآت الفردية ، حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، وعندما يحين موعد الدفع ، يتم ضرب الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة، ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج.

- **خطة وفرة الوقت:** تمنح المكافآت وفقا لهذه الخطة على أساس ما يتم توفيره من الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج.

رغم ما للحوافز الفردية من مزايا عديدة، تتمثل في:²

- تنمية روح المنافسة بين العاملين.
 - الزيادة في الإنتاجية.
 - لا تتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الفرد، وذلك لارتباط الأجر المدفوع بكمية الإنتاج المنجزة خلال وقت محدد.
- إلا أنها لا تخلو من العيوب³، فقد تؤدي إلى إرهاق العامل الذي ينعكس سلبا على جودة الإنتاج.

2- **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف المؤسسة مرهونة في تحقيقها بجهود الجماعة ومدى تعاونهم.⁴

¹ علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص ص: 220-221.

² محمد فالح صالح ، مرجع سابق ، ص: 119.

³ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 221.

⁴ مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 225.

فالعامل في الجماعة مضطر للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ويجذب إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.¹

ورغم الأهمية البالغة لهذه الحوافز، وما تحمله من انسجام جماعي، إلا أن المشكل الأساسي الذي يواجهه المسير هو صعوبة معرفته لمساهمة كل فرد في تحقيق النتائج، باعتباره يعمل ضمن الجماعة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضعف لروح المعنوية للفرد المتميز في أدائه نتيجة شعوره بالتساوي في حصوله على الحوافز مع زملائه رغم أدائه المتميز.

لهذا يجب على المسير أن يحسن طريقة توزيع الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، حتى يضمن الانسجام والتوافق الجماعي بين أعضاء الجماعة من جهة واستمرار الفرد المتميز في تحسين أدائه أكثر بحصوله على الحوافز الفردية المتميزة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أثرها

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى قسمين:

1- الحوافز الإيجابية:

المقصود بالحوافز الإيجابية: " تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل".² وعرفت على أنها: " المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه".³

فالحوافز الإيجابية تشتمل على إدراك مجهودات العمال وتقدير مساهماتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتؤدي إلى رفع روح الفريق والإحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء إلى المؤسسة.⁴ ونظرا للتسيب واللامبالاة في العمل من قبل بعض الأفراد كان لزاما على المؤسسة أن تطبق عليهم نوع آخر من الحوافز والمتمثلة في الحوافز السلبية.

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص: 221.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص: 224.

³ شنافي نوال، مرجع سابق، ص: 44.

⁴ إيهاب صبيح، محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 26.

2- الحوافز السلبية:

ويقوم هذا النوع من الحوافز على أساس إتباع القوة أو التهديد في التعامل مع العمال¹، ومعاقبة الفرد نتيجة قيامه بالسلوك الغير مرغوب فيه ، حيث أن شدة العقاب تكون حسب الخطأ المرتكب من قبل الفرد.²

والعقاب ليس للذة والتشفي، بل هو منع وقوع الشخص في الخطأ مستقبلا من جهة، وإعطاء المثل للآخرين عند وقوعهم في نفس الخطأ من جهة أخرى.

وتتفاوت أساليب العقاب ما بين الحرمان من الأجور الحافزة إلى عدم الترقية، أو النقل إلى وظائف أو أماكن غير مرغوب فيها أو حتى الطرد من العمل.³

كما يرى الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل الأخرى، وحافز قوي لتقويم سلوكه.

ولكن قد يكون للعقاب أو التهديد به مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات ، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة في العمل⁴، كما يخلق أيضا حالة من الشتات الذهني وتؤثر سلبا على الشعور بالانتماء وروح التعاون وبالتالي انخفاض الإنتاج.⁵

ولهذا أكدت الدراسات الحديثة أن أغلب المؤسسات وخاصة التي تنشط في محيط يتميز بمنافسة كبيرة تلجأ إلى منح الحوافز الإيجابية لعمالها أكثر من منحها للحوافز السلبية، لان ذلك يشجعهم على تحسين أدائهم وبذل مجهود أكبر في العمل.

ومن خلال دراستنا للحوافز وأنواعها تبين لنا أن الترقية من أهم الحوافز التي تتخذها المنشأة كأسلوب لتحفيز العمال بصفة مستمرة إذ تعتبر الحافز المتجدد أمامهم ، والتي تخلق لديهم عادة السلوك الحسن ، وحب التفرد والتميز ، ولهذا سيتم التطرق إليها في المبحث الموالي.

¹ إيهاب صبيح، محمد زريق ، مرجع سابق ، ص:27.

² شنافي نوال، مرجع سابق، ص:45.

³ سعد الدين عثمانوي ، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000 ، ص:265.

⁴ عبد الغفار حنفي ، وآخرون ، مرجع سابق: ص ص:62 - 63 .

⁵ إيهاب صبيح محمد زريق، ص: 27 .

المبحث الثالث: ماهية الترقية

تعد الترقية الإدارية من أهم خصائص نظم الإدارة التي تحرص على استقرار واستمرار العاملين في مؤسساتها، حتى بلوغهم السن القانونية للإحالة على التقاعد أو حتى وفاتهم.

وباعتبار الترقية أهم الحوافز التي تؤثر على سلوك العاملين وعلى أدائهم في المؤسسة، كانت محل الدراسة في هذا المبحث، والذي قسمناه إلى أربع مطالب. فالمطلب الأول خصصناه لمفهوم الترقية وأهميتها، والمطلب الثاني فخصص لمصادر الترقية وأهدافها، والمطلب الثالث سنتناول فيه أنواع الترقية، أما المطلب الرابع خصصناه لمعايير الترقية.

المطلب الأول: مفهوم الترقية وأهميتها

أولاً: مفهوم الترقية:

لا تخلو أي مؤسسة من المؤسسات سواء كانت عمومية أو اقتصادية... من نظام معروف لترقية العاملين بهذه المؤسسة. وقد تعددت واختلقت التعاريف حول مفهوم الترقية.

وتعرف الترقية على أنها: "نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات".¹

كما عرفت بأنها: "شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة، بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية".²

هذان المفهومان يجعلان من الترقية وسيلة لنقل الموظف من درجته الحالية إلى درجة أعلى منها في السلم الوظيفي وليس بالضرورة أن يكون راتبها أعلى من راتب الوظيفة السابقة.

كما عرفت الترقية بأنها: "كل ما من شأنه أن يغير في المسؤوليات أو يزيد في الراتب".³ هذا التعريف يعتبر الترقية إما أن تكون مادية أو تكون معنوية وليس بالضرورة أن تكون معاً.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص: 234.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 496.

³ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص: 141.

وعرفها آخرون على أنها: " نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة ما يرتب على ذلك عدة نتائج منها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى لها ".¹

كما عرفت على أنها: " نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو امتيازات أكثر أو أهمية أكبر ".²

وتعرف الترقية على أنها: " أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ، وإذا كان من المعتاد أن يترتب على الترقية زيادة في المرتب فإنها أخطر من العلاوات أو المكافآت التشجيعية بأنواعها السابقة لأنها سترفع المرتب من ناحية ، وتصعد بالعامل في السلم الإداري من ناحية أخرى ، فتتزايد مهامه وسلطاته ".³

من خلال هذه التعريفات تكون الترقية زيادة في المسؤوليات والصلاحيات بالإضافة إلى زيادة في المرتب في الوظيفة الجديدة.

رغم الاختلاف الواضح في التعاريف إلا أنهم يتفقون على أن الترقية هي تحسن وضع العامل سواء من الناحية الوظيفية أو المادية أو المعنوية أو جميعها معا.

ثانيا : أهمية الترقية

تمثل الترقية المشجع الأول الدائم والمتجدد أمام العامل ، كما أنها لازمة للإدارة بدورها الحافز على زيادة فعاليتها سواء كان ذلك في المؤسسات الصناعية أو الخدمية.

فالأمل في الترقية والتقدم في السلم الوظيفي يحرك جهود الموظفين بمجازية الكرامة في تحمل عبء الوظيفة الأعلى والتمتع بالامتيازات المالية المرتبطة بها. وبناء على ذلك يجب على التنظيم الهرمي للإدارة أن يحمل مبدأ تحريك الحماس والتضحية ، ويقضي بالتدبير لمعدل المرتبات المرتبط بكل واحدة من الأعباء التدريجية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:405.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، القاهرة، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، ص:393.

³ حماد محمد شطا، النظرية العامة (للأجور والمرتبات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص: 350.

ولا تقتصر أهمية الترقية على توسع خيال الموظفين أملا فيها فحسب بل إن الترقية لها أهميتها بالنسبة للإدارة، ونذكر من بينها:¹

- تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ذي الكفاءة والأداء الفعال ، وخلق روح التفاعل والأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الوظيفي .
 - التقليل من جهود وتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة وإجراء المقابلات وبقية الإجراءات اللازمة لاستقبال وإحلال وتدريب العامل الجديد.
 - خفض الدوران الوظيفي وترك العمل ،وتضمن الاستمرار والاستقرار.
 - إجتذاب أفضل العناصر لشغل المناصب الحكومية والاحتفاظ بها في نطاق الوظيفة العامة.²
 - غرس الحافز في نفوس كافة الأفراد العاملين لبذل أقصى مايسطيعون من جهد أملا في الفوز بالترقية.
- كل هذه الأهمية للترقية كحافز بالنسبة للفرد وللإدارة تستوجب أن يقوم نظام الترقية على أسس صالحة تكفل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: مصادر الترقية وأهدافها

أولا: مصادر الترقية

إن الترقية قد يكون مصدرها من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتنقسم بدورها إلى:

- 1 - **الترقية الخارجية** : أي الترقية من خارج المؤسسة ، وتكون بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في أي مستوى إداري لكي يتقدم لشغلها من خارج المؤسسة من تتوفر فيه الشروط شغل الوظيفة بما يمكن من توفير الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة والخبرة والذين لا يتوفرون في المؤسسة.³
- وغالبا ما يستفيد من هذا النوع من الترقية أصحاب المستويات التعليمية العليا وأصحاب الكفاءة والتأهيل ، وهذا من اجل التقليل من تكاليف التدريب.

¹ عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص : 148.

² حماد محمد شطا، مرجع سابق ، ص: 356.

³ بوجمعة وفاء ، العرجاني آمال، جهرة وردة ، دور الترقية في رفع الأداء الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 2005/2006، ص:22.

كما يرى علي غربي وبلقاسم سلاطينية: " كما أن ملئ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التدريب".¹

2- الترقية الداخلية: أي الترقية من الداخل ، ويعني أن يقتصر شغل الوظائف الخالية في المستويات الوظيفية الأعلى على العاملين في المؤسسة ، بشرط أن يكونوا مؤهلين لشغل هذه الوظائف ، فهي بذلك تتضمن إتاحة فرص تطويرهم وتقديرهم ، وبالتالي تحفيزهم لمضاعفة أدائهم وتحسينه² .

فالمنشأة تلجأ للترقية الداخلية لأسباب عديدة نذكر منها:

- تحفيز العاملين بالمنشأة على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ورفع أدائهم وترقية مهاراتهم.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للقوى العاملة وزيادة الولاء والانتماء بين العاملين والمنشأة.
- العامل في منشأته يكون أكثر فهما لسياسات وقواعد العمل.
- تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التدريب، وخفض تكلفة الاختيار والتعيين.

ثانيا : أهداف الترقية

يجب على المؤسسات وضع سياسات كافية وواضحة بخصوص الترقيات من أجل تحفيز الموظفين وجعلهم أكثر ارتباطا بالعمل . وتستلزم ضمان الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد، وتستخدم الترقية كأسلوب لإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع محفز للفرد، إضافة إلى ذلك فيإمكان الترقية جعل المؤسسة أكثر فعالية عن طريق استخدام مهارات الموظف بشكل أكثر أداء . ويمكن تحديد أهداف الترقية كما يلي:³

- تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات ، بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي.
- زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة .
- تكون الترقية كمدد للتوظيف في المناصب العليا مما يخلق بيئة محفزة داخل المؤسسة.⁴

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

² بوجمعة وفاء ، العرجاني آمال ، جهرة وردة ، مرجع سابق، ص:22.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ،مرجع سابق ، ص ص:393-394.

⁴ إيهاب صبيح محمد رزق ، مرجع سابق، ص:36.

- تزويد المنشأة بالعناصر المؤهلة من العمال ، وذلك لتلبية احتياجاتها من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع ، إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المنشأة يعتمد على أسس موضوعية ، تمكنها من الحصول على أفضل لطاقت العاملة وتقديمها للمناصب الأكثر أهمية في التنظيم.
- تشجيع العمال على الإبتكار والتجديد ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم واثقان عملهم، فتصبح الترقية متوقعة على جودة العمل.¹

المطلب الثالث: أنواع الترقية

- 1- **الترقية في الدرجة** : تتمثل الترقية في الدرجة الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة مثالها أن يرقى العامل من الدرجة السادسة إلى الخامسة إلى الرابعة ، وهذه الترقية تقتضي ترتيب بعض المزايا أهمها زيادة المرتب² ، ويعتمد هذا النوع من الترقية على معيار الأقدمية بدرجة كبيرة .
- 2 - **الترقية في الرتبة**: وهي ترقية العامل من رتبة إلى رتبة أعلى منها، ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب والزيادة في المسؤوليات والواجبات ، ويعتمد هذا النوع من الترقية على معيار الأقدمية والكفاءة ، وذلك بالتركيز على الأقدمية بشكل ثانوي.³

المطلب الرابع: معايير الترقية

في القديم كان المعيار المعتمد في نظام التقيات يعتمد على أسس شخصية أكثر منها موضوعية، مما جعل ترقية بعض الأفراد تكون على أساس المصلحة العامة، ولم ينظر إليها كأسلوب إداري واجتماعي يهدف إلى تحقيق مصلحة العامل من جهة ومصلحة المؤسسة من جهة أخرى، ولهذا حاول العلماء اختيار أفضل الطرق وأحسنها لانتقاء الموظفين ونجد من بينها:

- 1- **معيار الأقدمية**:⁴ وبموجبه نعطي الأولوية في الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة للفرد الذي قضى في وظيفته لحالية فترة أطول من تلك التي قضاها زملاؤه ، بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ، ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء ، ويفترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطول تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر.

¹ بوجمعة وفاء ، العرجاني آمال ، جهرة وردة ، مرجع سابق، ص:19.

² حماد محمد شطا ، مرجع سابق، ص:352.

³ نفس المرجع، ص:25.

⁴ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص- ص:144-145.

والشرطان الرئيسيان لترقية الموظف وفقا لهذا المعيار، هما:

- إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه أو تقصيره.
 - وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف. وتمثل إيجابيات معيار الأقدمية في:¹
 - يتسم بالموضوعية لابتعاده عن المحاباة والتحيز، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمالين.
 - البساطة والسهولة في عملية التطبيق.
 - خلق الولاء والانتماء نحو المؤسسة أو المنشأة.
 - إن إتباع هذا المعيار يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة العاملين.²
 - أما عيوب الأقدمية كمعيار وحيد للترقية، تتمثل فيما يلي:
 - أن هذه الطريقة لا تعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين العمال، فالعمال لا يميلون إلى الانحياز والعمل . فهي تقتل روح المبادرة والمنافسة بينهم.³
 - تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة، ويحد من قدرتها على جذب الكفاءات من الخارج.⁴
- 2- معيار الكفاءة:** وهنا يتم ترشيح الأفراد للترقية في ضوء مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وأعبائها مقارنة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد المرشحون ، فالعامل الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضها.⁵
- ومن مزايا هذا المعيار نذكر:⁶
- اجتذاب أفضل الطاقات والكفاءات الإنتاجية الفعالة في المؤسسة.
 - بعث روح التنافس في أوساط العاملين، وهذا ما يجعلهم يبذلون أقصى ما يملكون من جهد لأجل الفوز بالترقية.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سابق، ص:498.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:407.

³ بوجمعة وفاء ، العرجاني أمال ، جهرة وردة، مرجع سابق، ص:25.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص:498.

⁵ مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص:234.

⁶ يوسف حجيم الطائي ، وآخرون، مرجع سابق، ص:499.

- الترقية على أسس عملية وموضوعية.
وبالرغم من أن هذا الأسلوب أكثر موضوعية من الأسلوب السابق لكنه لا يخلو من العيوب والانتقادات التي ينصب معظمها على الأساليب المستخدمة في قياس كفاءة أو صلاحية الأفراد، ولعل أهم الصعوبات تتمثل في:¹
 - عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة العامل، وصعوبة في تقييم الأعمال المترابطة والتي لا يمكن تحديد أداء كل عامل على حدى.
 - يصعب معرفة قدرة العامل لأشغال الوظيفة الجديدة بدقة والتنبؤ بأدائه في المستقبل.
- 3- معيار الترقية بالأقدمية والكفاءة معا :** ويعني المزج بين المعيارين السابقين في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من معيار الأقدمية والكفاءة بضرورة إتباع أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي ، واقتصار تطبيق أسلوب الكفاءة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات شخصية ضرورية ، بالإضافة إلى إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا ، بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها الخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم² .

¹ مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص:234.

² مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، نفس الصفحة.

المبحث الرابع: مبادئ وصعوبات الترقية:

تعد الترقية السياسة المعتمدة من طرف الإدارة التي تهيئ الأفراد القادرين والمؤهلين لإشغال الوظائف الأعلى في سلم التدرج الوظيفي فهي وسيلة طبيعية ومستمرة لإعداد المشرفين والمديرين . لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مبادئ وشروط الترقية في المطلب الأول ، وللصعوبات التي تعترضها في المطلب الثاني ، أما المطلب الثالث تمثل في خرائط الإحلال بالترقية.

المطلب الأول: مبادئ وشروط الترقية:

أولاً : مبادئ الترقية

لكي تحقق الترقيات الأهداف والأغراض المتوخاة منها ينبغي أن تراعي المبادئ التالية:¹

- أن تؤدي إجراءات الترقية وأسسها المعتمدة إلى اختيار أفضل المرشحين للترقية.
- تتاح أمام المرشحين الفرص المتكافئة بغض النظر عن اعتبارات أخرى.
- وضع قواعد للترقية وتكون كل إجراءاتها ونماذجها وشروطها معلومة لدى العاملين.
- تحقيق الترقية لأهداف المؤسسة والعاملين وطموحاتهم معا.
- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية للوظائف الأخرى.²
- يفضل أن تكون للترقية لجنة مختصة تؤدي مهامها بصفة دورية وأن تضم هذه اللجنة أعضاء يتمتعون بالثقة ولهم تخصصات قانونية وإدارية.
- أن يعطى العاملون حق التظلم ضد قرارات الترقية التعسفية, وذلك لدى الجهة الأعلى من تلك التي أصدرت قرار الترقية.

ثانياً: شروط الترقية:

باعتبار الترقية تتم وفقاً لطرق وإجراءات قانونية مقررّة في كل مؤسسة فنظام الترقيات له شروط أساسية يتطلب توافرها وهي:³

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص: 149 - 150.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 405.

³ بوجمعة وفاء ، العرجاني آمال، جهرة وردة، مرجع سابق، ص: 20.

- وجود نظام التدرج الوظيفي أي لا بد من وجود سلم تدرج الوظائف ، يتكون من هرم متتابع الدرجات الوظيفية على أساس اختلافها عن بعضها في درجة أهميتها وحيويتها للمؤسسة، وفي مسؤولياتها والقدرات والكفاءة المطلوبة لشغلها، وفي المزايا المادية والمعنوية المقررة لشاغلها.
- شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلا.
- يشترط قضاء العامل مدة زمنية في فئة الوظيفة التي يشغلها قبل ترقيته إلى الفئة الأعلى ، باستثناء الوظائف العليا بحيث تكون الترقية لها بدون قيد زمني.
- أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها في الدرجة التالية لدرجة العامل مباشرة ، ماعدا الترقية للوظائف الإدارية فوق درجة مدير منفذ ، فإنه يجوز الترقية من هذه الدرجة إلى أي نوع من الوظائف الإدارية العليا.
- ألا يكون العامل قد حصل على تقييم نهائي بأنه ضعيف، هذا بالنسبة للترقية بالأقدمية، وبالنسبة للترقية بالاختيار (الكفاءة) فيشترط حصول العامل على تقرير ممتاز لعامين متتاليين.
- موافقة العامل على الترقية ، لأنه يوجد بعض العمال الذين يرفضون الترقية ويفضلون البقاء في مستوياتهم ووظائفهم الحالية، وذلك لإدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم ويخشون الفشل في الوظائف العليا الجديدة ، أو قد يكون معدل الأجل للعمل المرقى إليه ذو مستوى متقارب مع أجرهم الحالي أو بسبب عدم رغبتهم في تغيير محيط عملهم الذي اعتادوا العمل فيه.
- تعد هذه المبادئ والشروط من أهم الدعائم الأساسية للترقية فتجعلها ذات قيمة وأهمية في نظر الأفراد سواء من الناحية المادية أو المعنوية.

المطلب الثاني: صعوبات الترقية:

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقاتها بعض الصعوبات نذكر منها:¹

- عدم توافر وصف وظيفي للوظائف الرئيسية .
- عدم إتباع آلية وإجراءات المفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا واستحقاقا.
- ضعف المعايير في قياس الكفاءة في العمل.
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية.
- عزوف البعض عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم تحملها.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 499-500.

- عدم التكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين ، وقلة الفرص المتاحة للفنيين.
 - الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي، وما ينجم عنها من تضائل فرص الترقية.¹
 - اتخاذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دون اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المرقي إليها ، وبالتالي خسارة للخبرات دون تعويضها بأخرى.
- تمثل هذه الصعوبات عقبة تواجه نظم الترقية غالباً ما تحولها من كونها وسيلة للتحفيز وزيادة الرضا إلى أداة لإثارة النزاع بين الأفراد وبين الرؤساء والمرؤوسين، وفي ضوء هذه الصعوبات يصبح إعداد خرائط الإحلال بالترقية من بين مهام إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: خرائط الإحلال بالترقية:

لضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة ، وشغل الوظائف العليا فتوفير مجالات الترقية وإيجاد حلول للصعوبات والعقبات يصبح ممكناً بخرائط مسبقة تعرف على أنها : " خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف معينة".²

وتشير هاته الخطط أن المديرين ذوي الأهمية في المنشأة قد يتركوا وظائفهم لسبب أو لآخر وبطريقة فجائية ، وتواجه المنشأة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً ، وتظهر الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغورها.

وتفيد الخرائط في كثير من النواحي :

- التخطيط لغرض الترقى في المستقبل بناء على معايير فعالية الأداء الحالية.
- وضع خريطة كاملة للإحلال داخل المنشأة تساعد على رؤية كاملة لغرض الترقى المتاحة.
- ولإعداد هذه الخطط يتطلب الأمر:
- تعاون بين الأخصائيين في إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين.
- الربط بين خطط التدريب والتطوير وخطط المسارات الوظيفية للعاملين على صعيد المؤسسات كافة.³
- تشجيع العاملين للتفكير الجاد وللعمل معها على وضع الخطط الفردية لمساراتهم الوظيفية.

¹ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص: 151.

² أحمد ماهر ، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص: 292.

³ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص: 152.

خلاصة :

كخلاصة لهذا الفصل - مفاهيم أساسية حول التحفيز والترقية- نستطيع القول أن الحوافز إحدى مقومات العمل في المنشأة والتي بدونها لا يمكن لأي منشأة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المنشأة للفرد عن مدى تقديرها لأدائه المتميز، وتعد الترقية من بين أهم الحوافز المشبعة لحاجة الذات للفرد، وإذا أحسنت إدارتها ستحقق مصالح مشتركة للفرد والمنشأة معا.

فبالنسبة للفرد هي حافز ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي، ومن ثم تدفعه إلى أداء أفضل، أما بالنسبة للمنشأة فهي تقدير منها لجهود العاملين ومستويات الأداء المحققة.

الفصل الثاني :
الأداء البشري وعلاقته بالترقية في
المؤسسة الرياضية

تمهيد:

يجب أن تتوافر لدى المنشآت الرياضية التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية القدرة على استغلال مواردها البشرية، وإدارة تصرفاتهم و أدائهم، و يمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها المسؤولون في علاقاتهم بالعاملين، إذ يعد المورد البشري عاملا هاما، له تأثير كبير على أداء المنشأة، و باعتباره مورد متميز والثروة الحقيقية للمنشأة، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث، نتناول في المبحث الأول ماهية الأداء البشري، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تقييم الأداء البشري، بينما المبحث الثالث سنتناول فيه الترقية والأداء البشري وفي المبحث الرابع : المنشآت الرياضية .

المبحث الأول: ماهية الأداء البشري

إن المؤسسات تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها، فدرجة فعاليتها و نجاحها يعود بدرجة كبيرة إلى نجاح أداء المورد البشري بها، و نظرا لما للأداء البشري من أهمية و مكانة في تحسين أداء المؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء البشري في المطلب الأول و محدداته في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنتطرق إلى العوامل البيئية المؤثرة في الأداء البشري .

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري

باعتبار المورد البشري من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد حصر بعض الباحثين أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط.

فقد عرف الأداء البشري، على أنه: " القدرة على إنجاز المهام " ¹.

وعرف الأداء البشري، على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ².

كذلك عرف الأداء البشري على أنه: " سجل يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية " ³.

وهناك من يعرف الأداء البشري على أساس الأثر الذي ينتج عن جهود الفرد، أي على أساس النتائج،

فيعرفه، على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. " ⁴

و يعرف كذلك، على أنه: " الجهد الذي يبذله الفرد، و يكون محدد الكمية و من مستوى جودة معينة، و يؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط. " ⁵

ما نستشفه من التعاريف السابقة، أنها عرفت الأداء البشري إنطلاقا من أنه القدرة على قيام الفرد بالنشاط أو المهمة وفقا لمتطلبات العمل، أو أنه الجهد أو السلوك الذي يؤدي إل تحقيق النتائج .

¹شنافي نوال ، مرجع سابق، ص: 56 .

²محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص: 219 .

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق ، ص: 317 .

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 219 .

⁵ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 123 .

المطلب الثاني : محددات الأداء البشري

إن أي نوع من أنواع الأداء المقدم من الفرد، يتحدد بعاملين أساسيين هما الدافعية أو الرغبة والقدرة، ويمكن ترجمة ذلك إلى معادلة تعبيرية كالتالي: ¹

$$\text{الرغبة (الدافعية)} \times \text{الأداء} = \text{القدرة}$$

و القصد من هاته المعادلة هو إبراز التداخل القائم بين القدرة و الدافعية، فكليهما عامل أساسي لتحديد مستوى الأداء .

أولا : القدرة

و تعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ².

و القدرة تتألف من محصلة : المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل ، أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي ، ومدى وضوح الدور، أي السلوك العملي أو الأداء الذي يتوقعه الآخرون .

$$\text{مدى وضوح الدور} \times \text{المهارة} \times \text{القدرة} = \text{المعرفة}$$

و أي قصور في المعرفة أو المهارة أو مدى وضوح الدور سيؤثر سلبا على الأداء أو الناتج كما وجوده، لذلك يتعين على المؤسسة أن تهتم بتعزيز كل من هذه العناصر في سعيها لبلوغ أهدافها. ³

ثانيا : الدافعية

تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على أدائه في العمل، وهي: " القوة التي تحرك و تستشير الفرد لكي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس ، أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرته و استمراره في الأداء، و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل ⁴ .

الرغبة أو الدافعية تتألف من محصلة الإتجاهات و الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها ، و المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته، و بالتالي يمكن التوصل إلى المعادلة التالية: ⁵

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2000، ص: 85 .

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 210 .

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مرجع سابق ، ص: 367 .

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 120.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر للأصول والمهارات، مرجع سابق، ص: 366 .

مواقف بيئة العمل X الدافعية = الإتجاهات و الحاجات غير المشبعة

و ما يمكن قوله أنه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من الدافعية و القدرة، لذلك فهما عاملان يساهمان إما في ارتفاع أو انخفاض أداء الفرد .

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة في الأداء البشري

توجد بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء ، وهي خارج نطاق سيطرة الفرد، و كذلك عدم كفاية التسهيلات المتعلقة بالعمل و التركيب، السياسات المحددة، و التي تؤثر على الوظيفة ، نقص التعاون من الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الضوضاء، ترتيب الآلات، الحظ و الصدفة .و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة و الإتجاه و من ثم الأداء، فعلى سبيل المثال أي عطل في آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل .

أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو عندما يكون نمط الإشراف سيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد¹ .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء البشري

بعد أن تتسم عملية اختيار الفرد و توظيفه، يجب التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد، و ذلك بتطبيق نظام تقييم الأداء ، إذ يتم التعرف على جوانب القوة و الضعف في قدرات و مهارات الأفراد، و نظرا لما للتقييم و النتائج المتوخاة منه من أهمية في إدارة الموارد البشرية، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء البشري و أهميته في المطلب الأول، أما المطلب الثاني نتطرق إلى أهداف و استخدامات نتائج تقييم الأداء البشري، أما المطلب الثالث سنخصصه للطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء البشري، و المطلب الرابع نتطرق فيه إلى صعوبات و أخطاء تقييم الأداء البشري .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري و أهميته

أولا: مفهوم تقييم الأداء البشري

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم الأداء ، فمنها قياس الكفاءة و نظام تقييم العاملين ، إلا أن الأكثر انتشارا هو مصطلح تقييم الأداء.

إذ يعرف تقييم الأداء على أنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و الحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية و تحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى"².

¹راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 211.

صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماعات الاتصال، البحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 93.

².

كما عرف تقييم الأداء على أنه: " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مسؤوليات أكبر من ناحية أخرى " ¹.

وكذلك عرف بأنه: " نظام مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة، و خلال فترات زمنية محددة و معروفة " ².

وعرف تقييم الأداء على أنه: " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم دوري و منتظم " ³.

كما عرف على أنه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم " ⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء عملية إدارية أو نظام إداري مصمم بصفة دورية ومنتظمة، يهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، ويعد تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد في السلم الإداري بالمؤسسة .

ثانيا : أهمية تقييم الأداء البشري

تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء في أنها، توفر معلومات واضحة و موضوعية و صحيحة عن أداء الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة بشكل دوري و مستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين هذا الأداء.

بالإضافة إلى ذلك فهي توفر معلومات تفيد في تحديد مسؤولية أداء تلك الأعمال ، وإجراء المساءلة عن الأخطاء .

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة و انجاز العاملين لمهامهم المحددة لهم في وصف و وظائفهم التي يشغلونها و إصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها و استعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها .

كما يعد نظام تقييم الأداء و سيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث يضمن أن ينال كل عامل ما يستحقه من المزايا الوظيفية من ترقية و زيادة في الأجر ، كما تضمن الإدارة أيضا أن ينال كل العاملين معاملة واحدة دون تمييز أو تمييز .

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

² عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص: 298.

³ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص: 102.

⁴ زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 87 .

المطلب الثاني: أهداف و استخدامات نتائج تقييم الأداء البشري

أولاً: أهداف تقييم الأداء البشري

تمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي ¹:

- 1 - تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين و تسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية .
 - 2 - تشجيع المنافسة بين العاملين و بين الأقسام و الإدارات.
 - 3 - ترشيد سياسات الأجور و الحوافز و النقل.
 - 4 - تحسين عملية الإتصال بين الرئيس و المرؤوس، و تفهمه لقدرات مرؤوسيه .
 - 5 - إختيار الأفراد الصالحين للترقية .
 - 6 - العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين علاقات العمل، وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير و احترام ².
 - 7 - تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل ³.
 - 8 - التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء ⁴.
- نستنتج أن هاته الأهداف من الأمور الهامة لنجاح نظام تقييم الأداء ، و أن أسباب فشله يرجع لعدم تحديد أهداف التقييم مسبقا و بوضوح و دقة .

ثانياً : إستخدامات نتائج تقييم الأداء البشري

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم توضح مدى جدوى و أهمية هذا التقييم، و تتلخص المجالات، فيما يلي ⁵:

1 - تقييم سياسة الإختيار و التدريب :

يعتبر تقييم الأداء بمثابة إختبار مدى سلامة و نجاح الطرق و الإجراءات المستخدمة في إختيار

¹زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص: 89-90 .

²عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص: 300 .

³مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 320 .

⁴المرجع السابق، ص: 320 .

⁵عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص ص: 377-378 .

وتدريب العاملين، وبرنامج التعلم و التدريب يسعى إما لعلاج جوانب ضعف أداء المورد البشري أو تنمية جوانب القوة فيه، و بالتالي تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التدريبية.¹

2 - تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمؤسسة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها ، كالمكافآت و العلاوات ، فهذه النتائج تبين مد النجاح الذي حققه كل عامل في المنجز المطلوب منه خلال فترة زمنية، التي على أساسها تدفع الحوافز .

3 - تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج التقييم معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، فعندما تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى عالي في كفاءة المورد البشري فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل ، أما وجود أفراد ذوي كفاءة ضعيفة يتم الاستغناء عنهم وتعويضهم بموارد جديدة، مما يسهم في تقدير حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية .

4 - الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية :

تساعد نتائج التقييم في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة، إذ توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية ، فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية ، و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها .

5 - النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلائم قدراتهم أكثر .

6 - إنهاء الخدمة:

الفصل من الخدمة هو آخر إجراء تقوم الإدارة باتخاذ بعد ظهور نتائج التقييم، نتيجة التقارير المرفوعة للإدارة عن عدم كفاءة بعض العاملين لديها في العمل.²

من خلال هذه الإستخدامات يمكننا القول أن نتائج التقييم تعد مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية، وتعطي صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المؤسسة .

¹ عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص:302 .

² نفس المرجع ، ص:302 .

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري

يقصد بطرق تقييم الأداء البشري: " الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء " ¹.

و هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العاملين، إلا أنه يمكننا حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية ، حديثة) .

أولاً : الطرق التقليدية:

ومن بين الطرق التقليدية لتقييم الأداء البشري، نذكر :

1 - طريقة الترتيب التنازلي:

يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض ، دون تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم ، و يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه و أسوأهم ثم تحديد مستويات الباقين.

وما يميز هذه الطريقة، السهولة و البساطة في تطبيقها. غير أن ما يعاب عليها هو أنها غير موضوعية ، حيث تتوقف على كل من التقدير و الإتجاه الشخصي للرئيس ، وما يشوب من ذلك من تحيز ².

2 - طريقة المقارنة الزوجية :

في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد بعضهم ببعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة ، بل تتم على مستوى أدائهم العام ، و استناداً إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات ، ويتم تحديد الفرد الحسن في كل ثنائية ، ويتم ترتيب الأفراد استناداً إلى نتيجة المقارنة .

وتتحدد عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية :

$$R = \frac{n(n-1)}{2}$$

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ، ص:328.

² أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشري (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق ، ص: 333 .

: عدد الثنائيات. R وعدد المرؤوسين: n حيث

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق وهذا إذا كان عدد الأفراد الخاضعين للتقييم محدود ، وما يعيب هذه الطريقة أنها تفتح مجالاً واسعاً للتحيز، كما أنها تصبح عملية مستحيلة في حالة إرتفاع عدد الثنائيات ¹.

3 - طريقة الوقائع الحرجة :

يتم بموجب هذا الأسلوب جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع أو الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه ، و تحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل ، و تبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ، ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة العامل على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ، ثم إستخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد .

ما يميز هذه الطريقة ، أنها تقلل عنصر التحيز في القياس ، ويجبر الرئيس على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ويعطي فكرة واضحة عن أداء الفرد و كفاءته ².

و يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقت حتى يستطيع المقيم تدوين كل ملاحظاته و أخذ الوقائع الحرجة لتقييم فعلي لأداء الفرد على طول الفترة ³.

4 - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ، و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .
و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء ⁴.

ولكن تبقى دائماً الصعوبة تكمن في تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل مقياس في أداء الفرد ، فيبقى دائماً المجال مفتوحاً للإعتبارات الذاتية ⁵.

¹ عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص:106 .

² عبد الرحمان الصباح ، مرجع سابق ، ص: 310 .

³ شنافي نوال ، مرجع سابق ، ص: 62 .

⁴ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص:131 .

⁵ عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص:105 .

5 – طريقة التوزيع الإجباري:¹

و في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، و هو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من القياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم الإنخفاض.

و تتميز هذه الطريقة بسهولة الإستخدام و الموضوعية و الثقة، ويعتمد على دراسة المقوم لأداء مرؤوسيه بشكل جيد و تستعمل في حالة وجود أعداد كبيرة.²

و يعيب هذه الطريقة غياب العدالة في التقييم، فضلا عن الإحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين ، و قتل روح التنافس الإيجابي بينهم.³

ثانيا : الطرق الحديثة :

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة، و من أهمها ما يلي:

1 – طريقة التقييم الذاتي:

يكون الفرد نفسه الذي يخضع للقياس هو المقيم ، فهو أدري الناس بحقيقة أدائه ، و في هذه الطريقة تنمية لقدرة لأفراد في الإعتماد على النفس و في تطوير أدائهم الذاتي، و زيادة خبرتهم في العمل ، وتعليمهم على الموضوعية.⁴ و يعيب على هذه الطريقة هو أن الفرد عادة ما يصنف و يقيم نفسه أعلى ما يقيمه أقرانه أو المشرفين المرافيين.⁵

2 – طريقة الإختيار الإجباري :

و يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية ، و تقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين ، كل ثنائية تضم عبارتين ، الأولى تصف النواحي الحسنة للفرد ، و الثانية تصف النواحي السلبية في أدائه.⁶

و تعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية مما يخفف الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم.

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص:300 .

² عبد الرحمان الصباح ، مرجع سابق ، ص: 308 .

³ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية(الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) ، مرجع سابق ، ص:333 .

⁴ عبد الرحمان الصباح ، مرجع سابق ، ص:312 .

⁵ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2003 ، ص:342 .

⁶ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص:424 .

و من عيوب هذه الطريقة أن الإدارة لا تتق بالمشرف و تريد أن تتفادى تدخله و انخيازه الشخصي للمرؤوسين ، وهي طريقة مكلفة (لكثرة إنشاء العبارات لكل وظيفة و لكل فرد) .¹

3 - التقرير الحر :

حيث يقوم الرئيس بكتابة أفكاره و أدائه عن المرؤوس دون التقييد بنموذج ذي عناصر و أوزان محددة ، فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن العامل ووظيفته وما إذا كان معينا بها أو منقولا إليها حديث ، ونقاط الضعف التي تحتاج لتحسين و اقتراح الإجراء المناسب مثل التدريب أو النقل .

و هذه الطريقة و إن كانت تتفادى بعض نواحي القصور السابقة إلا أنها قد لا تخلو من التحيز الشخصي، كما يصعب هنا مقارنة أداء الأفراد لأن أحدهم قد يقيم على أساس أو في مجال معين، و الأخر على أساس أو في مجال آخر .²

4 - طريقة الإدارة بالأهداف :

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج ، أي أن الرئيس لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم ، بل سيهتم فقط لما استطاعوا أن يحققوه من نتائج .

إن هذه الطريقة تتميز بالموضوعية ، و إن كانت تحتاج إلى مجهود زائد من الرئيس المباشر في تحديد أهداف محددة وواضحة و كمية و مقبولة من مرؤوسيه .³

وما يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك الكثير من الوقت و الجهد و في بعض الأحيان تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس و المرؤوسين ، لذلك يجب معرفة واجبات و مهام الوظيفة و القدرات المتوفرة لدى شاغلها لحسم هذا الصراع .⁴

المطلب الرابع: صعوبات و أخطاء تقييم الأداء البشري

تصاحب عملية تقييم الأداء صعوبات و مشاكل متعددة تتعرض لها المؤسسة، ومن هذه الصعوبات ما هو مرتبط بأنظمة تقييم الأداء، و الثاني خاص بالرؤساء القائمين بعملية التقييم.

أولا : الصعوبات و الأخطاء من جانب القائم بالتقييم :

1 - التحيزات الشخصية :

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص:316 .

² - أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية(الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، مرجع سابق ، ص: 334- 335

³ أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص: 302-303

⁴ جاري ديسلر ، مرجع سابق ، ص:335

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس و المرؤوس، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب القرابة، الصداقة، السن، أو المستوى التعليمي.....الخ.¹

2 - التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء:

فقد نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم، وإعطائهم تقديرات عالية، بغض النظر عن أدائهم، و يرجع ذلك إلى تجنب المشاكل التي قد تنشأ بين الرؤساء و المرؤوسين في حالة إعطاء تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافأة التشجيعية .

و على العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد و إعطاء تقديرات منخفضة، ويرجع ذلك إلى شخصية القائم بالتقييم.²

3 - أثر الهالة أو الإنطباع الشخصي :

هو أن يتأثر الرئيس بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، ويعتبرها الأساس لإعطاء الدرجة أو التقدير النهائي.³

4 - التأثر بالأداء الحديث :

يتم تقييم الأداء غالباً في نهاية فترات محددة، كنهاية كل سنة ، أو ستة أشهر، و أغلب الرؤساء أو المقيمين عند تقييم أداء مرؤوسيههم يعتمد بشكل رئيسي على ذاكرتهم في تذكر الأداء ، من خلال الفترة التي يوضع عنها التقييم، حيث لا يستطيعون تذكر الأداء القلم ، الأمر الذي يجعلهم يعتمدون على الأداء الحديث الذي يتم في نهاية فترة التقييم.⁴

ثانياً : الصعوبات و الأخطاء الخاصة بنظام تقييم الأداء البشري أما فيما يخص صعوبات أنظمة التقييم، تمثلت في :⁵

1 - عدم دقة معايير التقييم ، و عدم قدرتها على التعبير عن الأداء .

2 - عدم فهم الرؤساء للمعايير المستعملة في عملية التقييم .

3 - صعوبة قياس الأداء بكيفية دقيقة، بالنسبة للوظائف الإدارية، لأن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة.⁶

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص:370 .

² المرجع السابق، ص:371 .

³ حمد ماهر، مرجع سابق، ص:286 .

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:408 .

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص:285 -286.

⁶ عبد الرحمان الصباح، مرجع سابق، ص:303.

المبحث الثالث: الترقية و الأداء البشري

إن الفرد الذي يعين في أول درجات السلم الإداري يضع نصب عينيه احتمال صعوده درجات هذا السلم، كما أن المؤسسة تؤيد هذا الاحتمال وتسعى جاهدة لغرس هذا الأمل في نفس كل عامل ، وذلك باختيارها الحوافز المناسبة ، وتعد الترقية الحافز الذي يمكن الفرد من التدرج والصعود وتحمل مسؤوليات أعلى على مدى حياته الوظيفية في المؤسسة، لذا سنتطرق في هذا المبحث لعلاقة الترقية بالأداء البشري، بحيث نتناول في المطلب الأول وجهات نظر في العلاقة بين الحوافز و الأداء البشري، وفي المطلب الثاني نتناول الحوافز المادية و المعنوية والأداء البشري ، أما المطلب الثالث فخصصناه لعلاقة الترقية بالأداء البشري .

المطلب الأول: وجهات نظر في العلاقة بين الحوافز و الأداء البشري

من الناحية التاريخية هناك فكرتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسة .¹

أولا : الفكر الأول

وقد تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوربا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن الفرد كسلان بطبعه، و بناءا على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط مع مستوى الأجر، وقد بنو رأيهم على أساس أن العلاقة بين الأجر و الجهد تكون موجبة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد، حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين، وفي هذا يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الأجر تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى، وبذلك بعد الوصول بالإنتاج إلى الحد المطلوب تصبح العلاقة بين الأجر والجهد علاقة سلبية .

ثانيا : الفكر الثاني

أصحاب هذا الفكر اعتبروا العامل مخلوق اقتصادي، وحددوا العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد وكان على رأس المؤيدين لهذا الفكر " آدم سميث "، و في ذلك يقول أن: " الأجر تشجيع للحفز على العمل، و كلما زاد الأجر زاد التشجيع و الحفز للعمل " .

ما نستخلصه أن كلا وجهتي النظر ركزت على الحوافز المادية و أهملت الحوافز المعنوية لذا نجد رأي آخر، وهو رأي الإسلام.

¹www.shura.gov.sa.

المطلب الثاني: الحوافز المادية والمعنوية والأداء البشري

تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الأداء الجيد باعتبارها المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل لتلبية حاجاته غير المشبعة من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى¹.

أولاً: الحوافز المادية و الأداء البشري

تتمثل الحوافز المادية في الأجر و المكافآت وغيرها، ويعتبر الحافز النقدي من بين أهم طرق التحفيز، و ذلك لما له من دور في إشباع حاجات الفرد، بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل ، حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة ، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل ما يقوم به من عمل ، و يوزع الأجر على العامل بطرق شتى ، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقا لطبيعة العمل، ونظام الأجر المتبع داخل كل مؤسسة ، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء بتنشيط دافعيته و بعث القوة و الحماس والرغبة للقيام بالمهام الموكلة إليه ، ومن بين الحوافز التي لها أثر على الأداء البشري نذكر ما يلي :

1 – الأجر بالقطعة :

يرتبط أجر العامل هنا بكمية الإنتاج، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم، هذا ما يعكس مستويات الأداء لدى الأفراد.

2 – العلاوات المستحقة:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال، وهي تحدد من خلال قانون العمل، و الذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

3 – مكافأة الإقتراحات :

هي مبلغ نقدي يمنح للعامل واحد أو مجموعة من العمال، كمكافئة على الإقتراح المقدم للمؤسسة بهدف التطوير في مجال العمل ، وبالتالي تحسين مستوى أداء العمال كما ونوعا .

4 – مكافأة العمل الخاص:

هي مبلغ نقدي يمنح لعامل واحد في كل عام لتميزه و إبداعه في العمل و لتحقيقه أداء جيد يستحق عليه التقدير.

ثانيا: الحوافز المعنوية و الأداء البشري

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز الأساسية في نظام الحوافز التي تضعها المؤسسة ، و التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد على مستوى الأداء، ولأن الإنسان اجتماعي بفطرته ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن الاحترام و تقدير الآخرين له، فالحوافز المعنوية تجعل الفرد يشعر بانتمائه لجماعته ، وبأن له أهمية في مؤسسته، و بالتالي

¹ المرجع السابق www.shura.gov.sa .

سيزيد هذا الشعور من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هذه الحوافز تولد لدى الفرد إحساس بالثقة و المقدره، الأمر الذي يساعده على إنجاز مهامه بكفاءة عالية ، موظفا قدراته ومهاراته وقد برهنت الكثير من الدراسات و التجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل، على أن هناك حوافز معنوية لها تأثير كبير على دفع الفرد نحو أداء أحسن ، تتمثل هذه الحوافز في :

1 - مكافأة مدة الخدمة :

هي مكافأة تمنح للعاملين ذوي الخدمات الطويلة، و الذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة، أو الذين يمثلون النشاط و الجدية للآخرين.

2 - رسائل التقدير و الإطراء:

تعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للمهام الرسمية، و تكون المكافأة هنا على الأداء المتميز.

3 - المدح و التأييب:

يقدم المدح و الثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة و السليمة ، و يوجه اللوم و التأييب للأفراد الذين يقومون بواجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة ، وهذا ما يعود طبعاً بالإيجاب على الأداء .

يمكننا القول أن الحوافز المادية و المعنوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء البشري، و هي تمنح للأفراد عن تميزهم في الأداء.

المطلب الثالث: الترقية وعلاقتها بالأداء البشري

تعد الترقية الحافز المادي و المعنوي الذي يلعب دوراً في تنشيط دافعية الأفراد للعمل، طالما أنها تشبع حاجة نشطة عندهم ، و لا يستطيع الفرد الحصول عليها إلا عن طريق الأداء المطلوب، وهذا تبعاً لمستويات الدافعية لديه ، فهي أسلوب لإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للفرد، علاوة على ذلك فبإمكانها جعل المؤسسة أكثر فعالية، عن طريق استخدام معارف و مهارات العاملين لديها ، مما يخلق بيئة محفزة للعمل .

وقد تعرض ليوناردو هاويت للترقية والأداء، يذكر أن: " الترقية من أكثر الوسائل فاعلية من حيث ضمان الإبقاء على الكفاءات التي توجد داخل الجهاز الإداري، لأن افتقار نظام الترقية يعني إضعاف الحوافز والرغبات (الدافعية) ، التي تؤدي إلى تحسين الأداء"¹ .

ولأن الترقية مرغوب فيها من قبل معظم الأفراد ويسعون للحصول عليها، وحب عليهم رفع مستوى أدائهم أملاً في تلك الترقية، وهناك شرطين أساسيين يلعبان دوراً كبيراً في فاعلية حافز الترقية، و هما:

- إرتباط الحافز بالأداء الشخصي.

¹إخلاص عبد الله ،موفي الحمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص 73 .

- رغبة الفرد في الحصول على ذلك الحافز.

وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا، فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة قوية نحو التقدم و الترقى ، ولتدعيم العلاقة أكثر نربط معايير الترقية مع محددات الأداء المتمثلة في الدافعية و القدرة ، فالنسبة للترقية حسب معيار الأقدمية تمنح على أساس شروط، تتمثل في :

- إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سلوكه أو تقصيره

- شغور وظيفة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف .

وبالتالي إنخفاض الدافعية لدى الفرد التي تؤدي بالضرورة إلى عدم استخدام الفرد لقدراته وعدم ترجمة معارفه إلى أداء عملي ، لفقدانه الرغبة والحماس لتأدية مهامه، كما أن طول الخدمة لا تعتبرها مقياسا على اكتساب العامل خبرات ومهارات خاصة .

أما بالنسبة للترقية حسب معيار الكفاءة فهو أكثر موضوعية ، إذ تمنح وفقا لمؤهلات و قدرات الفرد المرشح للترقية، لكن هذا لا يعتبر مقياسا دقيقا للحكم على تحسن أداء الفرد المستقبلي، حيث أن كفاءة الفرد في عمله الحالي لا يعني بالضرورة قدرته على شغل الوظيفة المرقى إليها، وذلك لوجود عوامل ترتبط بقدراته و المتمثلة في دافعيته و حماسه للعمل، وتأثيرها في توظيف مهاراته وقدراته في أدائه للمهام المنوطة به، بالإضافة إلى هذا عدم وجود مقياس موضوعية و دقيقة لتحديد كفاءة الفرد كالتحيز من قبل الرؤساء وعدم الموضوعية، مما يؤدي إلى عدم معرفة مستوى الأداء الحقيقي .

ونظرا لإستحالة إستخدام معيار الأقدمية أو معيار الكفاءة كأساس وحيد في الترقيات، وصعوبة تطبيق أي منها على جميع الوظائف داخل المؤسسة ، يتطلب ذلك المزج و التوفيق بين المعيارين، فالمستويات الدنيا في سلم التدرج الوظيفي لا تتطلب مهارات وقدرات عالية، فتعتمد على الأقدمية فقط ، أما المستويات المتوسطة تكون الترقية إليها وفقا للكفاءة و الأقدمية ، و المستوى الأعلى يشترط عامل الكفاءة نظرا لتطلب تلك الوظائف لمهارات و قدرات عالية ، وباعتماد المؤسسة على هذا المعيار في ترقية العاملين تصل بذلك إلى تحسين أداء أفرادها، و الذي يساهم بدوره في تحسين أدائها ككل.

المبحث الرابع: المنشآت الرياضية

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق التي شيّدت للرياضة بصفة خاصة المكشوفة منها والمغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة **2400** سنة من تاريخ اليونان العريق و وما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ/ الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلى أسفل قلعة أثينا كانت تقام الساحة العامة ولقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة ويتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد,الإستاد الرياضي ,والصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي :

كان عبارة عن مضمار السباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب وأخيرا أصبح يستخدم لإقامته مختلف المسابقات الرياضية ,وكان أحد طرفيه يشيد في العادة على شكل مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري وكان طوله يبلغ في العادة **600** قدم.

كان يتم تخطيط الاستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي وتجهئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة وايدافروس ودلفي ,وفي أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا ويرجع بناء الاستاد في أثينا إلى عام **331** قبل الميلاد ويتم إعادة تشييده عام **160** بعد الميلاد بعرفة هيدروس اتيكاس ويعتقد بأن مدرجاته تسع ل **50** ألف متفرج وأعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الأولمبية عام **1896**.

- **مضمار السباق** : يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدأ في لوائل الدورة الأولمبية الثالثة والعشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في أولمبياد أيفسوس وبرجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية وكانت تشتمل على ملاعب للرياضيين وخزانات تستخدم للاستحمام وقاعات للمحاضرين ومدرجات للمتفرجين.¹

ب/ الهندسة المعمارية الرومانية: تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على:

- **الساحة العامة** : وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير معطي يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات , وتم تأسيسها باعتبارها أقدم وأهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما وكانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيول وإقامة المسابقات ولقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد والحمامات العمومية والمدرجات والسيرك .

- **الحمامات العمومية** : وتسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما , من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من التصوير بالزيت , لم تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار والتسامر مثلها في ذلك مثل النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات والرياضات, ولقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط به الجدران ومن تحتها غرف الصيانة والأفران وتتكون الحمامات العمومية في العادة من **03** أجزاء رئيسية:

* **الهيكل الرئيسي** : جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة واللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة ومكتبة ومسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة** : وهي عبارة عن سياج يشبه المنتزه والذي يحيط بالهيكل الرئيسي وتوجد به الأشجار المزروعة , أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة , السباقات , القفز الملائكة وتوجد شقق على شكل طرق خارجي يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي " , دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر , ط 1 , الإسكندرية , 2004 , ص : 10,09 .

* **المدرجات** : هي غير معروفة لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة ويمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على أنه مجمع مكون من مسرحين وهما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل .

- **مدرج روما القديم** : هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تحويلهم للأرض وهنا ظهر حل جديد وذلك باختراع الاسمنت المسلح واستعماله ويعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة , يشبه السيرك الروماني في تصميمه ويتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل والعربات التي تجرها الخيول وكما ترى فإن الاستاد وصلات الألعاب الرياضية وغيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من التاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون والرومان بتغيير طفيف على الإستاد من ناحية التشبيد إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة ويعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة.¹

المطلب الثاني : النظام القانوني والإداري لعمل المنشأة الرياضية :

إن الدولة الجزائرية وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية وإلي أكبر حد من اللامركزية .

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها , تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه وهذا المسعى , حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتمويل على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب , المنشآت طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي وبدني ولا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بمحدود انتشار هذه المنشآت عبر

¹ - د . إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للعدالة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " , مرجع سابق , ص : 11, 12 .

مختلف المناطق السكنية والمؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد وبهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية وتنميتها بصفة حقيقية .

يمكن لكل مجموعة اقتصادية وإدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط وتشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين ومن أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس .

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلى التكييف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية وإدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس , في المؤسسات التعليمية والتربوية .¹

المطلب الثالث: تصنيف المنشآت والأجهزة والوسائل الرياضية :

1/ المنشآت والملاعب :

أ/ المنشآت والملاعب المغلقة :ومثال لها القاعات المغلقة للألعاب والجمباز والمساح وقاعات التدريب بالأثقال... الخ .

ب/ المنشآت والملاعب المفتوحة: مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم والتنس وحدائق الأطفال

ج/ الملاعب المغطاة المظلمة : ومثال لها الأبنية المدرسية المظلمة

2/ الأجهزة والأدوات :

أ/ أجهزة قانونية : مثال لها جهاز المتوازنين , جهاز الوثب العالي والأدوات مثل المضارب والكرات.

ب/ أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي , والأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية

3/ المرافق والخدمات : ومثال لها :

– الحمامات والدوش

¹ – أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق ل 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية ,تنظيمها وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع للمنشآت والتجهيزات والعتاد الرياضي المادة 89 ص: 91.

- غرف تبديل الملابس

- غرف هيئة الدرس

- مخزن الأجهزة والأدوات.¹

المطلب الرابع : نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر :

1- نظرة عامة :

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة والمتمثلة خصوصا في الحضائر المتعددة الرياضات وهي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية والجماهيرية والمدرسية والجامعية , بالإضافة إلى الهيئات العسكرية وقد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن , نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت ونستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك .

2- النظام الداخلي والإداري للمنشآت الرياضية: (الحضائر المتعددة الرياضات)

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات الأقسام. إن القسم هو بناء هنا القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب , ويسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية , تسيير الوحدة من طرف رئيس الوحدة , وإدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما :

أ- قسم الإدارة والمالية مكلف بتسيير الموارد البشرية والمالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة والتصلح وتهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات.²

¹ - عدنان درويش جلون , أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994 , ص: 109 .

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة

3- التنظيم المالي للحضائر المتعددة الرياضات:

نحاول تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأحوال اللازمة من أجل تسيير الحضائر المتعددة الرياضات , كما نشير إلى أن المحاسبة مهيكلت على الشكل الإداري.

إن أموال وميزانية مكتب المركبات المتعددة الرياضات تتكون مما يأتي :

• عن طريق المداخيل :

أ- مداخيل عادية :

نصيب من المداخل يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية وثقافية , تنظم في هذه المرافق الرياضية والتي تمثل سوى 25% من المداخل الإجمالية.

- مداخيل ناقصة عن طريق الخدمات والإشهار.

- الأموال المخصصة للتجهيز والعمل تقدم من طرف الدولة والجماعات المحلية وعن طريق المؤسسات والتنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مداخيل غير عادية :

ناتجة عن النفقات والمصاريف منها مصاريف ونفقات العمل والتجهيز والتشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية للعمل والتجهيز من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المركب.

- نلاحظ أن التمويل المالي لهذه المؤسسات يعتمد على مساعدات الدولة والجماعات المحلية من خلال تخصيص ميزانية بالإضافة إلى تقديم المساعدات التي تخصص للتجهيز والصيانة.

4- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات وبرامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة والاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية وفي هذه النقطة نحاول أن نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل وهذا في بداية كل سنة رياضية: ويتم هذا في توافق وتفاهم مع كل الفرق والنوادي المستعملة وهي المرتبة على النحو التالي:

أ- من أجل المنافسات:

- 1- التظاهرات الرياضية الدولية .
- 2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ,العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.
- 3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 4- اللقاءات الرياضية بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية .
- 5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية والشرفية للرياضات الجماعية والفردية .
- 6- اللقاءات المحلية التي تجمع بين الفرق داخل الولاية.
- 7- يوم من الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات في المجال المدرسي .
- 8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي والعسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات:

- 1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم .
- 2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرقي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة ونصف وهذا في كل أسبوع.
- 3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة ونصف.¹

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,وزارة الشباب والرياضة , الأمر 77.117 المتضمن إنشاء وتنظيم مكتب الحضائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة 7-6:

4- مؤسسة تربوية , جامعية أو وحدة عسكرية لا تتوى على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم والتربية الرياضية ويجب أن تكون في بداية اليوم وبعد الزوال .

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج- استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العملية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المرهجة في حالة القيام بالترقيات لتكوين الإطارات, هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحضائر المتعددة الرياضات , بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية وأيضا المدرسية وقد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

5- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية :

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع, ونظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى , فقد حرصت أهداف وأسس, لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية , فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على: احتواء المناطق السكنية ومؤسسات التربية والتعليم والتكوين على منشآت رياضية ومساحات اللعب وذلك طبقا للمواصفات التقنية والمقاييس الأمنية.

ومن خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية , كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 95-09.

وهي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم والتنشيط للمنظومة الوطنية للتربية والرياضة"¹

¹ - الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 , يتعلق بتوجيه المنظومة وتطويرها , وزارة الشباب والرياضة , الباب الرابع , ص : 32 .

خلاصة :

يمكن أن نستخلص من دراستنا للأداء البشري و الترقية، ما يلي :

يتحدد أداء العاملين بتفاعل عاملين أساسيين هما الدافعية و القدرة، و لمعرفة مستوى أداء الأفراد فى المؤسسة الرياضية يتطلب ذلك استخدام عملية مهمة تتجلى فى تقييم الأداء .

و للوصول إلى حكم سليم على التقييم، يتطلب وضع أداة واضحة و موضوعية تتمثل فى الطرق المستخدمة فى التقييم، إذ نجد طرق مختلفة منها الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

أما العلاقة بين الترقية والأداء البشري، توضح أن حافز الترقية له تأثير على مستويات الأداء البشري، فالترقية إذا ما أحسنت إدارتها فلها التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهد باتجاه تحسين و تطوير الأداء.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية والميدانية
للبحث

تمهيد:

إن البحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق ، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني " مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها "

وقد تناولت في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية من حيث بعدها الزمان و المكاني ثم الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقت إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية ، كما قمت بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمت باختيارها والطريقة التي اعتمدت عليها في تحديد حجم العينة .

كما تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبيّن كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقت إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل المعطيات التي جمعتها عن طريق الاستبيان .

1 - الدراسة الاستطلاعية:

يعرف (ماتيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة وعلى هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمت بدراسة استطلاعية على مستوى ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة (ملحق رقم 01)، وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق و مباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من ملائمة المؤسسات الرياضية لموضوع الدراسة، وقد استغللت إجراء التبرص الميداني بديوان المركب المتعدد الرياضيات للاحتكاك بالعمال وحاولت الوقوف على بعض النقاط التي تخص موضع بحثي، مع العمال داخل المركب و مدى تجاوبهم معها، وقد جمعت بعض المعلومات التي وافانا بها رئيس مصلحة الموارد البشرية بالديوان .

- تقديم ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة:

أنشأت مكاتب المركبات المتعددة الرياضات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 117/77 المؤرخ في: 1977/08/06 و المتعلق بإحداث مكاتب المركبات المتعددة الرياضات و الذي عدل في ما بعد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 492/05 و المؤرخ في: 2005/12/22 .

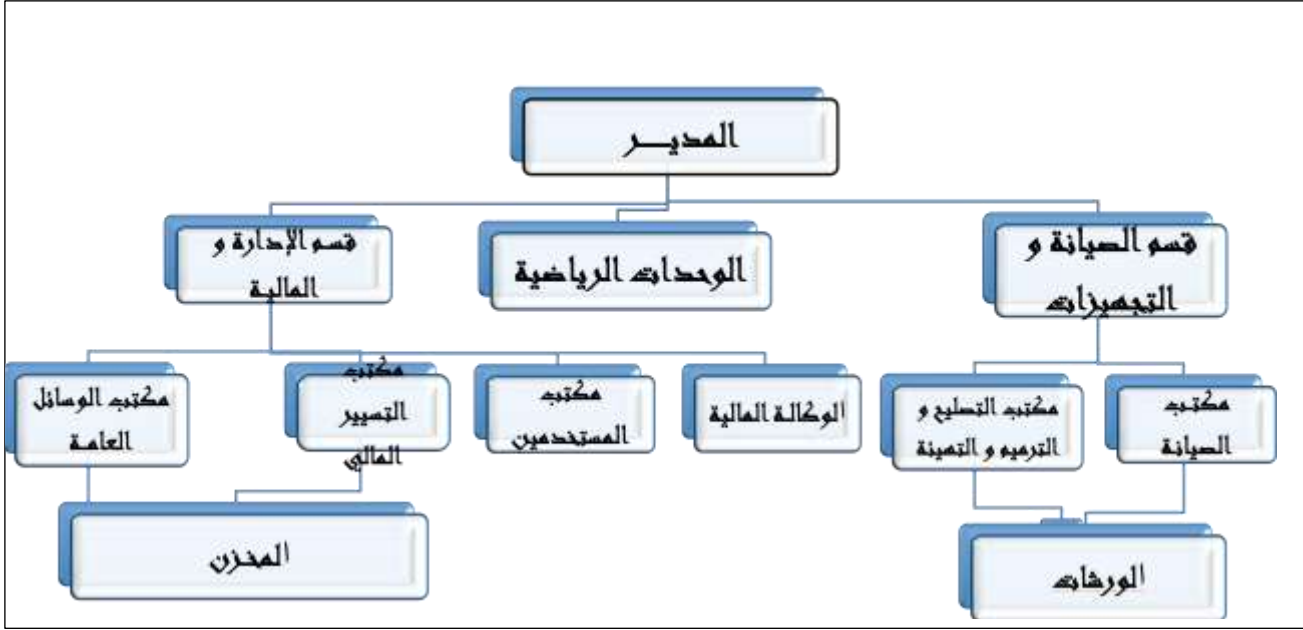
أحدث ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة بموجب القرار الوزاري رقم 01 المؤرخ في 1998/12/30 تطبيقاً للمرسوم التنفيذي السالف الذكر. و دخل حيز العمل الفعلي خلال سنة 2002.

ديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تشرف على تسيير المنشآت الرياضية الملحقة لها بموجب قرارات وزارية .

تتمثل هذه المنشآت الرياضية في ملاعب و قاعات رياضية، بالإضافة إلى المسابح و جناح الإيواء و الإسترجاع الخاص بالرياضيين.

يسير الديوان مجلس إدارة انشأ بموجب القرار رقم 1263 المؤرخ في 2001/07/22 الصادر عن السيد والي ولاية بسكرة و الذي كان آخر تجديد له بموجب القرار رقم 1676 المؤرخ في 2016/05/31.

تشكل إدارة الديوان من مدير يساعده رؤساء أقسام و رؤساء وحدات و طاقم من الموظفين و العمال، وهو خاضع للهيكل التالي:



شكل رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي لديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

مدير الديوان			
قسم الصيانة و تقييم المنشآت و التجهيزات		قسم الإدارة و المالية	
عددالموظفين	تعيين	عددالموظفين	تعيين
01	رئيس قسم (مكلف)	01	رئيس قسم (مكلف)
01	حظيرة الديوان	03	مكتب المستخدمين
06	الورشات	02	مكتب التسيير المالي
		02	مكتب الأجور
		03	مكتب الوسائل العامة
		01	مكتب متابعة النوادي
		01	مكتب الاعلام والاتصال
		01	الوكالة المالية الأمانة
08	المجموع	15	المجموع

جدول 1 : تشكيل إدارة الديوان

مكتب المستخدمين :

يشرف هذا المكتب على العمليات التالية : مراقبة المسار المهني للمستخدمين إنطلاقاً من مرحلة التوظيف إلى الترقية إلى الإحالة على المعاش، بالإضافة إلى الرقابة على الانضباط في أوقات العمل و كذا تنظيم برنامج العطل .
أ- القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان.

جدول 2: القائمة التعدادية لمجموع مستخدمي الديوان

مجموع	متعاقدين بالتوقيت الجزئي	متعاقدين بالتوقيت الكامل	مرسمين	الهيئة
103	31	30	42	ديوان المركب المتعدد الرياضات عبر الوحدات
23	00	04	19	مديرية الشباب والرياضة
03	00	03	00	ديوان مؤسسات الشباب
150	07	63	60	المجموع

ب- القائمة التعدادية للمستخدمين التابعين لإدارة الديوان

2- منهج الدراسة:

تختلف المناهج والتقنيات من حيث توظيفها كأدوات بحثية، تبعاً للاختلافات التي تمس الموضوع نفسه وهذا يعني أن الباحث ليست له إرادة في اختيار هذه المناهج، بل كان له أن يخضع لما تمليه عليه طبيعة الموضوع وخصوصياته. إلا أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطها قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموماً هو:

"فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حين نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ، حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق كانت مجهولة أو التصديق والتأكد من فكرة وقياس جوانب الصحة فيها، أو على الأقل رفع اللبس والغموض على بعض جوانبها، لذا فإن حرص الباحث على اختيار هذه المناهج والتقنيات التحليلية كان بناءً على ما سبق .

1-2 المنهج الوصفي :

تم الاستعانة بهذا المنهج كونه " يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ويساعد هذا المنهج على تبسيط الظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة و البحث عن الاتجاهات والميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث، وتستخدمه العلوم الاجتماعية والإنسانية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات. وقد استخدم هذا المنهج للاعتبارات التالية:

1- إمكانية الحصول على بيانات عامة عن الفئات المدروسة والتي تتمثل في الموارد البشرية المتواجدة داخل المنشأة الرياضية.

2- تحليل مدى تأثير الترقية كحافز ودورها في على تحسين أداء الموارد البشري ، ومدى اهتمام إدارة هذه الأخيرة بتلك العملية

3- تهيئة القارئ للدخول في الجوانب الأخرى للدراسة.

3 - مجتمع وعينة البحث:

3-1. مجتمع البحث:

يعرفه " Grawitz " على انه (مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات) . و يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية - بسكرة- و ملحقاته والبالغ عددهم حوالي 103 عامل حسب مدير ديوان المركب المتعدد الرياضات (ملحق رقم 02) ،وعلى ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

العدد	المناصب
42	العمال المرسمين
61	العمال المتعاقدين
103	المجموع

جدول رقم 03 القائمة التعدادية لعمال وموظفي المركب (2019)

3-2. عينة البحث:

من خصائص المجتمعات صغيرة الحجم أن الباحث يختار المجتمع الكلي للبحث لكي يحاول أن يحيط بمختلف خصائص و متغيرات الظاهرة المدروسة ، رغم الصعوبات التي يواجهها الباحث تجاه هذا النوع من الدراسات و التي تتطلب الإلمام بطبيعة الموضوع من مختلف جوانبه لكي يتسنى للباحث الإحاطة بالموضوع. و نظرًا لحجم المجتمع الأصلي فقد تحتم على الباحث حصره في عينة البحث ، حيث نجد أن العدد الإجمالي للعمال داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة هو 103 بين إطارات و موظفين إداريين و عمال مهنيين وقد قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 70 عامل بنسبة تقارب 65 %

4-مجالات البحث:

1. المجال المكاني :أجريت هذه الدراسة على داخل ديوان المركب المتعدد الرياضات 18 فبراير بالعالية و ملحقاته لولاية بسكرة

2. المجال الزمني : وقد أجرينا دراستنا هذه ابتداء من شهر مارس ودامت أي إلى غاية 20/ جوان /2019

5-متغيرات البحث:

يشتمل موضوعنا عدد من المتغيرات وهي :

المتغير المستقل: الترقية

المتغير التابع : تحسين أداء الموارد البشرية

6- أداة البحث:

اختلفت الأدوات المستعملة في الدراسة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج باختلاف الغرض المتوخى من هذه البيانات من حيث جمعها، عرضها وتحليلها، ويعتمد الباحث على هذه الأدوات في جمع البيانات اللازمة وتفسيرها مركزًا على أن تكون هذه التقنيات تتماشى وطبيعة الموضوع و في هذا البحث الذي يخص بالدراسة دور الترقية كحافز ودورها في على تحسين أداء الموارد البشري تم اعتماد بعض الأدوات المختلفة، وهي:

6-1. الاستبيان:

"هو وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة، من الأسئلة، تخص المشكلة التي يراد من الباحث معالجتها من خلال مراحل التفريغ ويمكن للاستمارة في حالة الضبط الجيد لمحتواها إعطاء الباحث حقائق يخلص منها إلى التأكد من الفرضيات وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الأسئلة متنوعة الطرح، وقد قام الباحث من خلال المرحلة الاستكشافية ببناء الاستمارة التجريبية الأولية، قصد إدراك بعض النقائص التي قد لا يلاحظها الباحث نفسه والتي قد تعقد الأمور أيضاً من حيث عدم الوضوح أو خلل في الصياغة، وبعد استرجاعها لإعادة النظر فيها تم ضبط الاستمارة النهائية .

7- الأسس العلمية للأداة :

• صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باستخدام صدق المحكمين كأداة للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما اعد له حيث قمت بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من جامعة بسكرة ليحكموا مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى كفايتها ومناسبتها للمحاور المقترحة (الملحق رقم 03)

والاستفادة من اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، وكذلك توجيهاتهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية بحذف بعض الخصائص الشخصية وإضافة خصائص أخرى وبالاعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، قمت بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة بعضها الآخر.

8-أساليب المعالجة الإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم حساب النتائج بطريقة النسبة المئوية على

الشكل التالي: $100 \text{-----} ع$ س=ت*100/ع

ت-----س

الفصل الرابع:
مناقشة وتفسير نتائج
البحث

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية :

الجدول رقم 04 : خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	الخصائص	
68.57%	48	ذكور	الجنس
31.43%	22	إناث	
14.29%	10	من (25-30)	السن
25.71%	18	من (31-35)	
27.14%	19	من (36-40)	
24.29%	17	من (41-45)	
07.14%	05	من (46-50)	
01.43%	01	من 51 فما فوق	
02.86	02	أمي	
00	00	ابتدائي	
11.43	08	متوسط	
12.86	09	ثانوي	
65.71	46	جامعي	
07.14	05	تكوين مهني	
41.43	29	من (01-05)	الأقدمية
27.14	19	من (06-11)	
12.86	09	من (12-17)	
15.71	11	من (18-22)	
02.86	02	من 23 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتضح من الجدول توزع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص الأساسية، كما يلي:

- **الجنس:** من الجدول يتضح لنا أن النسبة الغالبة من أفراد المجتمع هم ذكور، حيث تمثل نسبة الذكور 68.75% و نسبة الإناث بلغت 31.43% .

- **السن:** يبين لنا الجدول أن أغلب أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 40 سنة) حيث تمثل نسبة 27.14%، ويليهم الذين تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 35 سنة) بنسبة بلغت 25.71%، ثم يليهم الذين أعمارهم بين (41 إلى 45 سنة) بنسبة بلغت 24.29%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 30 سنة) فكانت نسبتهم 14.29%، والذين تتراوح أعمارهم ما بين (46 إلى 50 سنة) فكانت نسبتهم 07.14%، والذين أعمارهم 51 سنة فما فوق فكانت نسبتهم ضئيلة جدا وتقدر بـ 01.43%

- **المستوى التعليمي:** حسب بيانات الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد المجتمع لديهم المستوى الجامعي بنسبة 65.71%، ويليهم الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي بنسبة 12.86%، أما الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط بلغت نسبتهم 11.43%، أما الذين لديهم مستوى التكوين المهني فنسبتهم 07.14%، أما الأميين فكانت نسبتهم ضئيلة وتقدر بـ 02.86%، في حين لم تسجل أي نسبة للمستوى الابتدائي.

- **الأقدمية:** يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم أقدمية تتراوح بين (1 إلى 05 سنة) وبلغت نسبتهم 41.43%، ثم يليهم الأفراد الذي تتراوح سنوات أقدميتهم بين (06 إلى 11 سنة) وبلغت نسبتهم 27.14%، أما الذين تتراوح أقدميتهم ما بين (18 إلى 22 سنة) وبلغت نسبتهم 15.71%، أما الذين لديهم أقدمية 23 فما فوق فكانت نسبتهم 02.86%، لهذا نستنتج أن أغلب أفراد المجتمع لديهم سنوات أقدمية معينة، ومن ثم فقد تحصلوا على ترقية (ترقية على أساس الأقدمية).

2- عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

في هذه الخطوة سنقوم بتحليل نتائج كل سؤال من أسئلة الاستمارة من خلال عرضها في الجداول، ثم تحليلها باستخدام النسب المئوية.

السؤال رقم(01): هل يتيح لك عملك فرص للترقى ؟

الجدول رقم 05: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 01

النسبة %	التكرار	الاختيارات
94.29%	66	نعم
05.71%	04	لا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتضح من الجدول، أن أغلب أفراد المجتمع (94.29 %) لديهم فرص للترقى في عملهم، بينما يمثل الأفراد الذين ليس لديهم فرص للترقى 05.71 % من أفراد المجتمع.

السؤال رقم (02): إذا كان جوابك بنعم ، هل تحصلت على ترقية ؟

الجدول رقم 06: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 02

النسبة %	التكرار	الاختيارات
54.29%	38	نعم
45.71%	32	لا
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

حسب النتائج المتحصل عليها في الجدول، نلاحظ أن نسبة الأفراد المرقين تفوق نسبة الأفراد الغير مرقين ولكن بدرجة قليلة، حيث تمثل نسبة الأفراد المرقين 54.29 % من أفراد المجتمع، أما نسبة الأفراد الغير مرقين فتمثل 45.71 % من أفراد المجتمع .

السؤال رقم(03): إذا كان جوابك (نعم) ، فهل تمت ترقيتك على أساس؟

الجدول رقم 07 : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 03

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	26	68.42%
الكفاءة	00	00
الكفاءة والأقدمية معا	12	31.58%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الأفراد العاملين مرقين على أساس الأقدمية حيث يمثلون نسبة 68.42%، بينما نجد أن الأفراد الحاصلين على ترقية على أساس الكفاءة والأقدمية يمثلون نسبة 31.58%، أما الترقية على أساس الكفاءة فهي معدومة تماما.

السؤال رقم(04): ماهي مصادر الترقية المتبعة داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم 08 إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 04

الاختيارات	التكرار	النسبة %
داخلية	41	58.57%
خارجية	04	05.72%
داخلية وخارجية	25	35.71%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

من خلال البيانات الإحصائية يتبين لنا، أن مصادر الترقية المتبعة في المؤسسة داخلية، وهذا ما دل عليه إجابات 58.57% من أفراد المجتمع، إضافة أن بعض الإجابات تضمنت أن مصادر الترقية المتبعة داخلية

وخارجية وذلك بنسبة 35.71% من أفراد المجتمع، أما الإجابات الأخرى تضمنت أن مصدر الترقية خارجي وهي ضئيلة جدا حيث تمثل 05.72% من أفراد المجتمع.

السؤال رقم(05): هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تطبق الموضوعية في ترقية عمالها ؟

الجدول رقم 09 : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم05

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	63	90%
لا	07	10%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

من الجدول أعلاه، نجد أن اغلب أفراد المجتمع(90%) كانت إجاباتهم ب نعم في تطبيق الموضوعية في المؤسسة ، أما باقي أفراد المجتمع (10%) كانت إجاباتهم ب لا في تطبيق الموضوعية في المؤسسة .

السؤال رقم(06): هل أنت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل ؟

الجدول رقم 10: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم06

الاختيارات	التكرار	النسبة %
راضي	38	54.29%
راضي نوعا ما	27	38.57%
غير راضي	05	07.14%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

من خلال الجدول تبين لنا، أن أغلبية أفراد المجتمع راضين عن الترقيات التي تمنح في العمل سواء كانوا وذلك بنسبة 54.29% من أفراد المجتمع ، أما الأفراد الذين هم راضين نوعا ما يمثلون نسبة 38.57%

من أفراد المجتمع، أما الأفراد الغير راضين عن الترقية الممنوحة فنسبتهم 07.14% من أفراد المجتمع.

السؤال رقم(07): هل لديك رغبة تدفعك إلى التطلع للترقية ؟

الجدول رقم 11 : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 07

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	54	77.14%
لا	16	22.86%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يبين الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد المجتمع يرغبون في الترقية وذلك بنسبة 77.14% من أفراد المجتمع ، أما الأفراد الذين ليس لديهم رغبة في الترقية فنسبتهم 22.86% من أفراد المجتمع.

السؤال رقم(08): هل تعتبر الترقية في العمل حافزا لبذل قصارى جهدك في العمل ؟

جدول رقم (12) : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 08

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	52	74.29%
لا	18	25.71%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتبين لنا من خلال الجدول، أن أغلب أفراد المجتمع (74.2 %) يعتبرون أن الترقية حافزا لبذل قصارى جهدهم في العمل، أما 25.71% من أفراد المجتمع يرون أن الترقية لا تمثل حافزا لبذل الجهد في العمل.

السؤال رقم(09): ماهي الترقية التي تعتبر لك حافزا لتحسين الأداء ؟

الجدول رقم 13 : إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 09

الاختيارات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	02	%02.86
الكفاءة	39	%55.71
الكفاءة والأقدمية معا	29	%41.43
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد المجتمع (%55.71) يعتبرون الترقية بالكفاءة حافزا لتحسين الأداء، تأتي بعدها الإجابات التي تضمنت أن الترقية بالكفاءة والأقدمية معا تعتبر كذلك حافزا لتحسين الأداء بنسبة %41.43 من أفراد المجتمع ، أما الترقية بالأقدمية بلغت نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة مع النسب الأخرى و كانت بنسبة %02.86 من أفراد المجتمع.

السؤال رقم(10): هل تتناسب وظيفتك مع المؤهل الذي تحمله ؟

الجدول رقم 14: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 10

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	61	%87.14
لا	09	%12.86
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتبين لنا من الجدول، أن اغلب أفراد المجتمع (%87.14) تتناسب وظائفهم مع مؤهلاتهم ، أما باقي أفراد المجتمع وبنسبة %12.86 لا تتناسب وظائفهم مع مؤهلاتهم.

السؤال رقم(11): هل تتناسب طبيعة عملك مع ميولك ورغباتك ؟

الجدول رقم 15: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 11

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	51	72.86%
لا	19	27.14%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يوضح الجدول، أن اغلب أفراد المجتمع (72.86%) يصرحون بأن طبيعة العمل تتناسب مع ميولهم ورغباتهم، ويرى البقية منهم والذين يمثلون نسبة 27.14% بأن طبيعة العمل لا تتوافق ولا تتناسب مع ميولهم ورغباتهم.

السؤال رقم(12): هل تعتقد أن القدرات التي تمتلكها كافية لأداء عملك ؟

الجدول رقم 16: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 12

الاختيارات	تكرار	النسبة %
كافية	61	87.14%
نوعا ما	09	12.86%
غير كافية	0	0
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

من خلال تحليل الجدول يتبين أن، 87.14% من أفراد المجتمع يرون أن القدرات التي يمتلكونها كافية لأداء عملهم، ويرى 12.86% من أفراد المجتمع أن القدرات التي يمتلكونها كافية نوعا ما لأداء عملهم، في حين لم تسجل أي حالة لعدم كفاية القدرات لأداء العمل.

السؤال رقم(13): هل يتم تقييم أدائك في المنشأة الرياضية ؟

الجدول رقم 17: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم13

الاختيارات	تكرار	النسبة %
نعم	66	94.28%
لا	04	5.71%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

من خلال تحليل الجدول نلاحظ، أن اغلب أفراد المجتمع 94.28% صرحوا بأنه يتم تقييم أدائهم في المؤسسة، بينما هناك أقلية من أفراد المجتمع والذين يمثلون نسبة 5.71% فقط الذين صرحوا بأنه لا يتم تقييم أدائهم في المنشأة الرياضية.

السؤال رقم(14): هل أنت راضي عن نتائج تقييم أدائك ؟

الجدول رقم 18: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم14

الاختيارات	تكرار	النسبة %
نعم	61	87.14%
لا	09	12.86%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتضح من خلال الجدول، أن 87.14% من أفراد المجتمع راضين عن نتائج تقييمهم، في حين أن 12.86% من أفراد المجتمع غير راضين عن نتائج تقييمهم.

السؤال رقم(15): هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء، في ؟

الجدول رقم 19: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 15

النسبة %	تكرار	الاختيارات
45.71%	32	الترقية
0%	0	النقل الوظيفي
1.43%	1	إنهاء الخدمة
52.86%	37	تحديد الحوافز التشجيعية
0%	0	استخدامات أخرى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

يتضح من خلال تحليل الجدول، أن 52.86% من أفراد المجتمع الذين صرحوا بأن نتائج تقييم أدائهم في المنشأة الرياضية تستخدم في تحديد الحوافز التشجيعية، ويرى 45.71% من أفراد المجتمع بأن نتائج تقييم الأداء تستخدم لغرض الترقية، كما يرى 1.43% من أفراد المجتمع بأن نتائج تقييم الأداء تستخدم لغرض إنهاء الخدمة، بينما لم تسجل أية نسبة للنقل الوظيفي أو استخدامات أخرى.

السؤال رقم(16): هل تعتقد أن أدائك لعملك يتأثر بنظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية ؟

الجدول رقم 20: إجابات أفراد المجتمع عن السؤال رقم 16

الاختيارات	التكرار	النسبة %
بدرجة كبيرة	21	30%
بدرجة متوسطة	29	41.43%
بدرجة ضعيفة	08	11.43%
لا يتأثر	12	17.14%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إفراغ بيانات استمارة البحث.

ما نلاحظه من خلال تحليل نتائج الجدول، أن 41.43% من أفراد المجتمع يرون بأن نظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية يؤثر بدرجة متوسطة على أدائهم لعملهم ، ويرى 30% من أفراد المجتمع أن نظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية يؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم لعملهم، بينما 17.14% من أفراد المجتمع فيرون بأن نظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية لا يؤثر إطلاقاً على أدائهم لعملهم، بينما يرى 11.43% من أفراد المجتمع أن نظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية يؤثر بدرجة ضعيفة على أدائهم لعملهم .

الفصل الخامس:
مناقشة وتفسير نتائج
البحث

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

1-1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

"تم الترقية في المنشأة الرياضية على أساس الكفاءة"

انطلاقاً من بعد الترقية في المنشأة الرياضية ومن خلال التحليل الإحصائي، تبين أن الأفراد العاملين يتيح لهم عملهم فرص للترقي داخل المنشأة الرياضية ، وهذا ما أكدته 94.29% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 05) .

وبما أن فرص الترقى مفتوحة أمام الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية ، فقد تم ترقية 54.29% من أفراد المجتمع ، حيث أن 45.71% من أفراد المجتمع لم يتحصلوا على ترقية في المنشأة الرياضية (الجدول رقم 06)

من جهة أخرى، فإن أغلب المستفيدين من الترقية تم ترقيتهم على أساس الأقدمية وهذا ما أكدته 68.42% من الأفراد المرقيين، في حين الذين تم ترقيتهم على أساس الكفاءة والأقدمية معا فكانت نسبتهم 31.58% من الأفراد المرقيين (الجدول رقم 07) .

وبما أن المعيار الغالب في الترقية هو معيار الأقدمية ،أي أن الترقية الغالبة في المركب الرياضي 18 فبراير العالية الشمالية بسكرة ، هي الترقية في الدرجة، وعلى اعتبار أنها مكفولة في ظل القانون فإن المنشأة الرياضية تعتمد الموضوعية في تطبيقها وهو ما أكدته 90% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 09)، وهي تعتمد على مصادر داخلية وهو ما يؤكد 58.57% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 08) .

ولأن الترقية الغالبة في المنشأة الرياضية هي الترقية على أساس الأقدمية ،يتبين لنا خطأ الفرضية التي انطلقنا منها .

1-2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

"تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة"

انطلاقاً من بعد الترقية وفعاليتها كحافز، ومن خلال التحليل الإحصائي، اتضح أن الأفراد العاملين لديهم رغبة تدفعهم للتطلع للترقية ، وهو ما أكدته 77.14% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 11)

ويمكن ارجاع رغبة الأفراد العاملين للترقية للامتياز المادي والمعنوي المرافق للترقية ، ولأن الترقية مرغوب فيها من قبل معظم أفراد المجتمع ويسعون للحصول عليها، فهم يعتبرونها حافز لبذل قصارى جهدهم في العمل، وهو ما أكدته 74.29% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 12) ، ليتبين لنا صحة الفرضية التي انطلقنا منها .

3-1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

"الأفراد الذين يرغبون في الترقية يكون معيار الكفاءة مشجعاً لتحسين أدائهم "

انطلاقاً من بعد الترقية وعلاقتها بالأداء البشري، ومن خلال التحليل الإحصائي، تبين أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر حافزاً لتحسين الأداء، وهذا ما يؤكده 55.71% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 13) ويمكن تفسير ذلك، بأن الترقية على أساس الكفاءة ترتبط بالأداء ، ومن ثم فإن الترقية على هذا الأساس تعتبر حافزاً يدفع الأفراد العاملين لتحسين أدائهم، خاصة وان وظائفهم تتناسب مع المؤهلات التي يحملونها، وهذا ما أكدته 87.14% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 14)، وأن طبيعة أعمالهم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم ، وهو ما يؤكده 72.86% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 15)، كما أن القدرات التي يمتلكونها كافية لأداء أعمالهم، وهذا لتأكيد 87.14% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 16) ، وهذا نظراً لطبيعة نشاط المنشأة الرياضية، وما تتطلبه من كفاءات ومهارات لتحقيق أهدافها .

ونظراً لارتباط الحوافز بالأداء البشري، فإنه يتم تقييم أداء الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية، وهذا ما أكدته 94.28% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 17)، ونتائج التقييم يتم استخدامها في الترقية، وهذا بتأكيد 45.71% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 19) بالإضافة إلى استخدامات أخرى لها، ومن ثم فإن أداء الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية محل الدراسة يتأثر بنظام الترقية المتبع فيها ، وهذا ما أكدته 71.43% من أفراد المجتمع (الجدول رقم 20) .

وبما أن الأفراد العاملين في المنشأة الرياضية يرغبون في الترقية ويتطلعون لها ، وأنهم يرون بأن الترقية على أساس الكفاءة هي حافز لبذل أقصى جهد لديهم في العمل ، وأن أدائهم لعملهم يتأثر بنظام الترقية المتبع في المنشأة الرياضية ، فإن الترقية على أساس الكفاءة تكون حافزاً لتحسين أدائهم، ليتضح لنا صحة الفرضية التي انطلقنا منها .

2- الاستنتاج العام :

بعد مناقشتنا لنتائج الفرضيات الخاصة بموضوع الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية ، وقد توصلنا الى :

- تتم الترقية في المنشأة الرياضية وفق معيار الأقدمية، ومعيار الكفاءة والأقدمية معا.
- تتم الترقية في المنشأة الرياضية وفق معيار الأقدمية بنسبة أكبر من معيار الكفاءة، وبالتالي لا تسمح بإتاحة فرص كبيرة للتنافس بين الأفراد العاملين لبذل أقصى جهد للوصول إلى غاياتهم وتحسين أداؤهم.
- يتم في المنشأة الرياضية تقييم أداء العاملين وإعلامهم بنتائج التقييم التي تستخدم لاحقا في تقديم الحوافز التشجيعية، وكذا في إتاحة فرص للترقي بالدرجة.
- لا تعتمد المنشأة الرياضية في الترقية على معيار الكفاءة وكذا معيار الكفاءة والأقدمية بدرجة كبيرة، وذلك لعدم توفرها على مناصب شاغرة لترقية الكفاءات إليها.
- تلجأ المنشأة الرياضية إلى الترقية الخارجية لشغل المناصب العليا بأفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية (الترقية في الرتبة).
- عدم فاعلية الطريقة أو السياسة المتبعة في الترقية داخل المنشأة الرياضية ، إذ لم تسهم بالشكل المتوقع لتحسين أداء الأفراد العاملين، حيث تتم وفق معيار الأقدمية (حق مكتسب لا غير).
- يتم في المنشأة الرياضية استقصاءات دورية للأفراد العاملين للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم والعمل على إشباعها .

الخاتمة:

إن المورد البشري باعتباره رأس المال الفكري والمعرفي للمنشأة الرياضية ، أصبح يحتل صدارة مواردها وأكثرها تميزا لامتلاكه القدرات والإمكانيات الخاصة والمعارف النادرة والصعبة التقليد أيضا، هذا ما ألزم المنشآت الرياضية إيجاد طرق فعالة لاستغلال طاقات ومعارف الأفراد ومهاراتهم وتطويرها، لتحسين أداء مواردها البشري وبالتالي إحداث تحسينات جوهرية في أدائها .

وتعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي يمكن للمنشآت الرياضية الاعتماد عليها لإثارة دافعية مواردها البشرية ومن ثم الاستخدام الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم نحو تحسين أدائهم في المنشآت الرياضية ، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الجانب النظري، ثم إسقاط ما تم التوصل إليه من أفكار على الجانب الميداني ، لذا كان من أهم نتائج دراستنا الميدانية، مايلي:

- تتم الترقية في المنشأة الرياضية على أساس الكفاءة.
- تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة.
- الأفراد الذين يرغبون في الترقية يكون معيار الكفاءة مشجعا لتحسين أدائهم.

الاقتراحات و التوصيات :

- و على ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن طرح الاقتراحات والتوصيات التالية:
- يجب على المنشأة الرياضية أن تقوم بمراجعة لنظام الترقية المتبع لتغييره وتطويره، وذلك لمساعدة الأفراد لإخراج المعارف والمهارات الكامنة.
 - على المنشأة الرياضية الاعتماد على ترقية الأفراد من الداخل وفق معيار الكفاءة ومعيار الكفاءة والأقدمية معا، إذ تعتبر حافز للعاملين على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية ، وكذا تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء إليها، كما أن ترقية العامل من داخل المنشأة تكون أيسر وأكثر اقتصادا.
 - زيادة الاهتمام بمعارف الأفراد وقدراتهم و العمل على إظهارها.
 - زيادة الاهتمام أكثر بالدورات التكوينية للأفراد العاملين لتنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم .

الـخاتمة

وفي الأخير ومن خلال بحثنا استنتجنا أن الترقية التي تؤدي لتحسين أداء المورد البشري هي الترقية حسب الكفاءة وكذا الكفاءة والأقدمية معا، كونها تعمل على التأثير على الأداء وتحرك القدرات والإمكانيات التي يمتلكها الفرد وزيادة دافعيته أكثر من أجل الوصول إلى مراتب أحسن .

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: المصادر

الجريدة الرسمية

ثانيا: المؤلفات العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، 2002
2. أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) ، مكتبة العبيكات، الرياض، 2004
3. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004
5. إخلاص عبد الله، موفى الحمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982
6. إيهاب صبيح، محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
7. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، الرياض ، دار المريخ للنشر، 2003
8. حماد محمد شطا، النظرية العامة (للأجور والمرتبات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982
9. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، 2004
10. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2000
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2003
12. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001
13. سعد الدين عثماوي ، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2000
14. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2000

15. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم اجتماع الإتصال،البحث و الترجمة، قسنطينة، 2006
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
17. عامر خضير الكبيسي،إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005
18. عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998
19. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد وتسيير المؤسسات"،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2002
20. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997
21. عبد الغفار حنفي،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002
22. عبد الغفار حنفي، وآخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،الإسكندرية،2002
23. عبد الفتاح بوخمحم،إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001
24. علي الشرفاوي: "كتاب إدارة الأعمال،المطبوعات الجامعية"، الإسكندرية،1988
25. علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007
26. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان
27. محمد أكرم العد لوني: "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،لبنان،2002
28. محمد حافظ حجازي،المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الاداري) ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002
29. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
30. محمد فالخ صالح،إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان
31. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
32. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ط3، 1998

قائمة المصادر و المراجع

33. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
34. ناصر دادي عدون, اقتصاد المؤسسة, دار المحمدية, الجزائر, 1998
35. يوسف جحيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006
36. إبراهيم محمود عبد المقصود : " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, ط1 , الإسكندرية , 2004
37. عدنان درويش جلون ,أمين أنور الخولي , محمود عبد الفتاح عنان : " التربية الرياضية المدرسية " , دار الفكر العربي , ط3 , القاهرة , 1994
- المواقع الإلكترونية : www.shura.gov.sa .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- بسكرة - جامعة محمد خيضر
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص :إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

استمارة البحث

الموضوع: الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

من أجل معرفة كيفية الترقية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين أداء المورد البشري بها، قمنا بتصميم هاته الاستمارة ، ونرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المدونة بها، بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.
ونضمن لكم السرية التامة وعدم استعمال هاته المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:
أ/د - فنوش نصير

من إعداد :
- عبيد رمزي

السنة الجامعية : 2019/2018.

بيانات شخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

السن: من (30-25)

من (35-31)

من (40-36)

من (45-41)

من (50-46)

من 51 فما فوق

المستوى التعليمي: أمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين مهني

الأقدمية : من (05-01)

من (11-06)

من (17-12)

من (22-18)

من 23 فما فوق

1 - هل يتيح لك عملك فرص للترقي ؟

نعم

لا

2 - إذا كان جوابك بنعم ، هل تحصلت على ترقية ؟

نعم

لا

3 - إذا كان جوابك (نعم) ، فهل تمت ترقيتك على أساس :

- الأقدمية

- الكفاءة

- الكفاءة والأقدمية معا

4 - ماهي مصادر الترقية المتبعة داخل ديوان المركب الرياضي ؟

- داخلية

- خارجية

5 - هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تطبق الموضوعية في ترقية عمالها ؟

نعم

لا

6 - هل أنت راضي عن الترقيات التي تمنح في العمل ؟

راضي

راضي نوعا ما

غير راضي

7 - هل لديك رغبة تدفعك إلى التطلع للترقية ؟

نعم

لا

8 - هل تعتبر الترقية في العمل حافزا لبذل قصارى جهدك في العمل ؟

نعم

لا

9 - ماهي الترقية التي تعتبر لك حافزا لتحسين الأداء؟

- على أساس الأقدمية

- على أساس الكفاءة

- على أساس الكفاءة و الأقدمية معا

10- هل تتناسب وظيفتك مع المؤهل الذي تحمله؟

لا

نعم

11- هل تتناسب طبيعة عملك مع ميولك ورغباتك؟

لا

نعم

12 - هل تعتقد أن القدرات التي تمتلكها كافية لأداء عملك؟

غير كافية

نوعا ما

كافية

13 - هل يتم تقييم أدائك في ديوان المركب الرياضي؟

لا

نعم

14 - هل أنت راضي عن نتائج تقييم أدائك؟

لا

نعم

15 - هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في :

- الترقية

- النقل الوظيفي

- إنهاء الخدمة

- تحديد الحوافز التشجيعية

- استخدامات أخرى

أذكرها.....

16 - هل تعتقد أن أدائك لعملك يتأثر بنظام الترقية المتبع في ديوان المركب الرياضي؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

- لا يتأثر



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- بسكرة - جامعة محمد خيضر
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص :إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

طلب تصحيح الاستبيان

الموضوع: الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية على مستوى المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تحية طيبة و بعد : الدراسة تتناول موضوع (الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المنشآت الرياضية) ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية جامعة بسكرة

ونظرا لخبرتكم في مجال البحث العلمي يسرني ان تكونوا احد أعضاء اللجنة المصحة للأخذ برأيكم و مقترحاتكم ، لذا ارجو من حضرتكم التكرم بتصحيح هذه الاستبانة من حيث :مدى ملائمة الصياغة اللغوية و وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجال الذي تندرج تحته و مناسبتها للموضوع ،وحذف واطافة ما ترونه مناسبا مع اية اقتراحات أخرى يستفيد منها البحث.
ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

أ/د - فنوش نصير

من إعداد :

- عبيد رمزي

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الترقية كحافز ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المنشآت الرياضية ، دراسة ميدانية على مستوى ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة

تهدف الدراسة الى : إن هدفنا من البحث هو معرفة نظام الترقية الذي تتبعه المنشأة الرياضية متمثلة في ديوان المركب الرياضي 18 فبراير بسكرة ، وذلك لترقية عمالها، ومدى تأثير الترقية على العاملين في تحفيزهم بغية تحسين أدائهم .

الفرض من الدراسة : الترقية التي تؤدي لتحسين أداء المورد البشري هي الترقية حسب الكفاءة

العينة : قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 70 عامل بنسبة تقارب 65 %

الأداة المستخدمة : تم استخدام أداة الاستبيان

أهم الاستنتاجات : تتم الترقية في المنشأة الرياضية وفق معيار الأقدمية بنسبة أكبر من معيار الكفاءة، وبالتالي لا تسمح بإتاحة فرص كبيرة للتنافس بين الأفراد العاملين لبذل أقصى جهد للوصول إلى غاياتهم وتحسين أدائهم.

أهم الاقتراحات : على المنشأة الرياضية الاعتماد على ترقية الأفراد من الداخل وفق معيار الكفاءة ومعيار الأقدمية معا، إذ تعتبر حافز للعاملين على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنشأة الرياضية

الكلمات المفتاحية : الترقية ،أداء المورد البشري، المنشآت الرياضية

Abstract :

Titre de l'étude: La promotion en tant qu'incitation et son rôle dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans les installations sportives, étude de terrain au niveau du Sports Boat Bureau 18 février Biskra

Le but de l'étude est de: - Notre objectif de la recherche est de connaître le système de promotion suivi par l'établissement sportif représenté au Sports Complex Bureau du 18 février à Biskra, afin de moderniser ses travailleurs, et l'effet de la promotion sur les travailleurs de les motiver afin d'améliorer leurs performances.

L'hypothèse de l'étude: la mise à niveau qui conduit à améliorer la performance de la ressource humaine est la promotion par l'efficacité

Échantillon: Nous avons sélectionné un échantillon aléatoire d'environ 70 travailleurs d'environ 65%.

Outil utilisé: l'outil de questionnaire a été utilisé

Principales conclusions: la promotion dans l'établissement sportif selon le critère d'ancienneté est supérieure au critère d'efficacité et ne permet donc pas de grandes possibilités de compétition entre les personnels travaillant pour faire le maximum d'efforts pour atteindre leurs objectifs et améliorer leurs performances.

Les suggestions les plus importantes: L'établissement sportif devrait s'appuyer sur la promotion des personnes de l'intérieur selon le critère d'efficacité et le critère d'efficacité et d'ancienneté, afin d'inciter les travailleurs à faire plus pour atteindre les objectifs de l'établissement sportif

Mots-clés: promotion, performance des ressources humaines, installations sportives