جامعة قاصدي مرباح-ورقلة
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمنت

مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز(أدرار)

من اعداد الطلبة : - مولاي أحمد عباسي
- مولاي شريف رقاني

نوقشت بتاريخ: 22 /05/ 2017 من طرف اللجنة:

أ.د. عائشة أولاد الحاج	أستاذ التعليم العالي- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيساً
أ.د. خالد رجم	أستاذ التعليم العالي- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفاً
أ.د. ليندة أمناش	أستاذ التعليم العالي- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2016 /2017

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، صلى الله عليه وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا لي نبع العطاء وبر الأمان وكانا لي نورا
في دربي وسندي عند فاقتي

إلى من قال فيها رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم "الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى من كان مصباحا ينير دربي، إلى الذي تحملني صغيرا ورعاني كبيرا
وصبر عليَ كثيرا ودعا لي بالنجاح أبي الغالي، حفظه الله وأطال في عمره.

وإلى الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد،

وبالأخص إخوتي الأعزاء محمد, مولاي علي, مولاي سعيد، إلى كل الأحباب والأصدقاء بالمعهد التكنولوجي

إلى من رافقوني طوال سنوات الدراسة يونس ,مصطفى ,محمد, عبد الغني ...

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

مولاي شريف

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار.. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها في الليل والنهار.....

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. إلى أغلى الأحباب...... (أمي الحبيبة)

إلى من هم أقرب إليّ من روحي...........إلى الإخوة والأقرباء،

إلى من سأفتقدهم ...... وأتمنى أن يفتقدوني....إلى من جعلهم الله إخواني في الله...جميع أصدقائي، وطلبة المعهد التكنولوجي، في قسمي المناجمنت والوقاية،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

مولاي أحمد

كلمــة الشكــر

لك الحمد ربنا ، مننت علينا بنعمة العلم و يسرت لنا سبله وسخرت من يعيننا على تحصيله و علمتنا ما لم نكن نعلمه.

و انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم : "....ومن صنع اليكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعو له حتى تروا أنكم كافأتموه"

أخص في هذه المدكرة بشكري الى الأساتذة والزملاء الذين ساعدونا في هذا العمل روحيا وماديا، وأتقدم بالشكر إلى كل من جعلهم الله عونا لنا الاستاذ العربي عطية ، خالد رجم، والصادق لشهب،

كما لا أنسى شكرا الجنة المناقشة على التدقيق والتمحيص،

وجزيل الشكر أوجهه للسيد مدير الجامعة الذي أولى أهمية بالغة لهذا المعهد، وكل من تشرفنا بتوجيهاتهم خلال فترة التربص الموظفين "بن عمراني، مصطفى، وعبد الكريم " الذين أرشدونا في مسارنا المهني. وجميع عمال مديرية التوزيع بولاية أدرار. على مساهمتهم في إنجاح هذا العمل.

مولاي أحمد

مولاي شريف

الملخص بالعربية

من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن شركة سونلغاز، تمكنت من وضع نظام تحفيز فعَال يتقارب جدا مع مواصفات ومبادئ نظام تقييم الاداء، وهو يرتكز على الحوافز المادية والمعنوية، تقوم الشركة بالبحث الميداني الدي يعد من أهم طرق تقييم الاداء، وقد سخرت الشركة إجراءات التحفيز المختلفة، أهمها العلاوات، الترقيات، الميداليات، والخدمات الاجتماعية، وكلها من أجل تحسين الاداء، إضافة الى دلك تسعى أيضا للاحتفاظ بالعاملين الأكِفاء وحثهم على بذل الجهد في وظائفهم، وهذا من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام.

الكلمات المفتاحية: نظام تحفيز, تقييم الاداء, حوافز مادية ومعنوية, إجراءات التحفيز

Résumé

Grâce à l'étude sur le terrain peut dire que la société Sonelgaz, a été en mesure de développer un système de stimulation efficace converge avec la spécification très et les principes du système d'évaluation de la performance, qui repose sur les incitations morales et matérielles, la recherche sur le terrain de l'entreprise de mon père est l'une des méthodes les plus importantes de l'évaluation des performances, l'entreprise a misé sur les différentes mesures de relance , le plus important des bonus, des promotions, des médailles, des services sociaux, tous afin d'améliorer les performances, en plus de massage cherche également à retenir du personnel qualifié et les a exhortés à faire l'effort dans leur travail, ce qui est par la sensibilisation et l'explication du contenu des campagnes du système.

Les mots clés

mesures de relance, système de stimulation efficace,l'évaluation des performances

الفهرس:

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
شكر و عرفان	IV
الملخص	VI
قائمة الجداول والأشكال	VII
قائمة الرموز والاختصارات	VIII
المقدمة	ب
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين	01
المبحث الأول: أثر التحفيز على أداء العمال.	02
المطلب الأول: مفهوم التحفيز	02
المطلب الثاني: أنواع الحوافز.	02
المطلب الثالث: طرق التحفيز.	05
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين.	06
المطلب الأول: تعريف الأداء.	06
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.	06
المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بالشركة	07
خلاصة الفصل الاول	08
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	09
المبحث الأول: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوطنية	10
المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم لتوزيع الكهرباء والغاز	10
المطلب الثاني: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وقسم الموارد البشرية.	10
المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار	14
المطلب الأول: العلاوات، الترقيات، والميداليات	14
المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية	15
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	16
المطلب الرابع: النتائج المتوصل إليها	29
خلاصة الفصل	31
الخاتمة	33
المراجع	35

قائمة الجداول:

الرقم	إسم الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الوظائف	16
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
03	توزيع أفرد العينة حسب السن.	18
04	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	18
05	توزيع أفرد العينة حسب الأقدمية	19
06	الحوافز المطبقة من طرف الشركة	20
07	الحوافز المادية المطبقة	21
08	راي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	21
09	مدى عكس الأداء من الحوافز	22
10	رضى العمال على الراتب	23
11	مدى التواصل بين المسؤول و العامل لمعرفة دوافعه	23
12	مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين	24
13	اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله	25
14	مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء	25
15	مدى ملائمة ظروف العمل للعامل	26
16	فرص الترقية المتاحة من طرف الشركة	27
17	حصول العمال على الترقية	28
18	مدى الاستفادة من التكوين	28
19	تأثير التكوين على مستوى الأداء	29
20	رضى العمال على تقييم أدائهم	30

قائمة الأشكال:

الرقم	إسم الشكل	الصفحة
01	هيكلة قسم إدارة الموارد البشرية	12
02	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظائف	16
03	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
04	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفرد العينة حسب السن.	18
05	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	19
06	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفرد العينة حسب الأقدمية	19
07	أعمدة بيانية تمثل الحوافز المطبقة من طرف الشركة	20

08	أعمدة بيانية تمثل الحوافز المادية المطبقة	21
09	أعمدة بيانية تمثل رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	22
10	أعمدة بيانية تمثل مدى عكس الأداء من الحوافز	22
11	أعمدة بيانية تمثل مدى التواصل بين المسؤول و العامل لمعرفة دوافعه	23
12	أعمدة بيانية تمثل مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين	24
13	أعمدة بيانية تمثل اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله	24
14	أعمدة بيانية تمثل مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء	25
15	أعمدة بيانية تمثل مدى ملائمة ظروف العمل للعامل	26
16	أعمدة بيانية تمثل فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة	26
17	أعمدة بيانية تمثل حصول العمال على الترقية	27
18	أعمدة بيانية تمثل مدى الاستفادة من التكوين	28
19	أعمدة بيانية تمثل تأثير التكوين على مستوى الأداء	29
20	أعمدة بيانية تمثل مدى عدل المسؤول في التقييم	29
21	أعمدة بيانية تمثل رضى العمال على تقييم أدائهم	30

قائمة الرموز والاختصارات:

الاختصار/ الرمز	الدلالة
FOS	صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية
NOVA	برنامج متابعة وتسيير الموارد البشرية

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.	40
02	قرار الترقية على أساس الرتبة (تحفيز معنوي).	41
03	كشف الراتب لعامل تقني كهربائي	42
04	بطاقة مراقبة السلوك للعاملين خلال السنة.	43

المقدمة

توطئة:

العنصر البشري لم يحظ بقدر من الأهمية في الماضي، فقد كان يعتبر كآلة إنتاج وتأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات و المصانع بدلاً لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية، وحلت محل الإنسان، حيث ضاعت حقوقه و تم استغلاله أسوء استغلال، وبظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بحيث أنها ساوت بينهم و بين الآلات، إلى جانب ذلك دعت إلى الاختيار السليم و تدريب العمال، و تقديم الأجور و الحوافز بواسطة دراسات الحركة و الزمن كمعايير أدائية للعمال، وقد زاد الاهتمام بالتعامل الإنساني بالعاملين و ذلك بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، وسرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل .

و منه أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها، اهتمامها، و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الرأسمال النادر الذي تتسابق المنظمات لتوفيره كماً و نوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، و تعد سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية، كونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي و هو ما يعرف بنظام التحفيز .

الإشكالية:

-ما مدى مساهمة نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية:

-ماهي إجراءات التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ؟

-هل التحفيز المادي أو المعنوي له تأثير على الأداء أم كلاهما معا ؟.

-ما مدى تأثير نظام التحفيز المطبق على تحسين أداء الأفراد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟

-هل التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء أم لا ؟

أهداف البحث:

-بيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد.

- محاولة التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز وأهداف عمالها.

-اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين بالشركة.

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب ذاتية وهي:

- طبيعة التخصص وهو تسيير الموارد البشرية.

- اعتقادا منا بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري و بتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء الشركة

أسباب موضوعية وهي:

- إهتمام المؤسسات واعترافها بتأثير العنصر البشري على أداء شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

-معرفة أسباب غياب الولاء وضعف الإنتاج في المؤسسات.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: من 05\03\2017 إلى غاية 30\03\2017 .

- الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - أدرار .

المنهج المستخدم:

بهدف دراسة الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي لبناء إطار نظري، بينما في القسم التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة حالة للوقوف على واقع نظام التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز - أدرار.

أهمية الموضوع:

يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة في ساحة النقاش الاقتصادي واكتسَبَ هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين الشركات.

- التعريف بنظام التحفيز والذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية.
- تذكير المسير بأن التحفيز يعتبر من الركائز الأساسية لزيادة وتحسين أداء الأفراد لتهيئة الأرضية لشركة سونلغاز لمباشرة العمل بأداء جيد.
- بعث روح العمل والرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في الشركة.

هيكل الدراسة:

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم العمل إلى:

قسم نظري و أخر تطبيقي، حيث احتوى القسم النظري على أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين، أما بالنسبة للقسم التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية تضمنت تقديم عام للشركة وإجراءات التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز - أدرار.

الفصل الاول:

الإطار النظري للتحفيز وأداء العاملين

تمهيد الفصل الأول:

تسعى المنظمات إلى جذب الموارد البشرية بالكمِ والكيفْ المناسبَيْن، والاحتفاظ بالعاملين الأكِفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم، وهذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء.

المبحث الأول: أثر التحفيز على أداء العمال.

المطلب الأول :مفهوم التحفيز.

إختلفت أراء الباحثين و المهتمين بدارسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا يخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

1. التحفيز أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد و كسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة [1]
2. التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر[2]
3. التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته [3]
4. من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل ,لإشباع حاجاته و خلق دافعية لديه تنشطه و تحركه و توجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

1) الحوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة.

و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة على العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيء و بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل و مسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير

[1] حسن إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت, , الطبعة الأولى 2002 [ص 375]

[2] صالح عورة سعيد، إدارة الأفراد , الجامعة المفتوحة , الجزائر 1994

[3] كامل برير، إدارة الأفراد، دار المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر , لبنان, الطبعة الأولى , 1997 . [ص 102]

كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد بما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى , وككل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق: [1]

1. الأجر باليومية: يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2. الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل إنخفض أجرهم.

3. الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4. الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يرتفع أجره كلما ارتفعت احتياجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته.

2) الحوافز المعنوية: يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد و تأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بزيادة الأجر بالدرجة الأولى ,بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الإطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة و التوحد معها و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات أخد المسؤولون في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تشير لقدرات العامل و تربطه بعمله و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم المكافئات،

وسنتناول بعض الحوافز كما يلي [2]

- المدح و التأنيب : حيث يقدم المدح و الثناء على الأفراد عند قيامهم بالأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و تأنيب الأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة.
- تقديم الموسيقى : يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم , و لقد وجدوا أن الموسيقى تزيد الكفاءة و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمال متكاسلين في أدائهم.
- التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من زملائه يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي و باعث على زيادة الأداء و الإنتاج.

1 علي السلمي, إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية, القاهرة, مكتبة غريب 2010، [ص 301]

2 – مصطفى نجيب شاويش, إدارة الأفراد, دار الشروق عمان, الأردن, 2007 [ص 210 , 211]

• التنافس: ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

• المكافآت: يقول باتون " في كتابه الناس و النقود و الدوافع عام 1961 أن نظام المكافآت ضروري لدفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما "أوتيس" في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام

1959 فيرى أن المكافآت بخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية و هذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى وتتعدد صور المكافآت.

أجريت دراسة عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء , وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفريغ لإستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي :

1.إتاحة الفرصة الإنتقال من قسم لأخر.

2.الحق في الحصول على الترقية .

3.إتاحة الفرصة للترقية .

4.توحيد الأجور للأعمال الواحدة.

5.الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.

6.عدالة الأجور .

7.أوقات الفراغ .

8.تقدير جميع الخدمات .

9.ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه .

حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى .

• التنافس و المكافأة : قارن "لوبا "في تجاربه أثر المنافسة و أثر المكافأة في أداء التلاميذ لعدد من المسائل الحسابية فوجد بنهاية تجاربه أن زيادة الأداء بمقدار 42 % عنه قبل وجود باعث كما أن المنافسة و حدها رفعت مستوى الأداء بنسبة66 % و على هذا كانت المنافسة باعثا أقوى من المكافأة.

• حافز التعبئة وقت الحرب: ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات و مؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو و يضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوز بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية، و تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل و تقديم إبتكارات وإختراعات .

المطلب الثالث: طرق التحفيز.

إن التشجيع و التحفيز من الأمور الضرورية و الهامة لإنجاز الأعمال، و السير قدما و الدفع إلى تشجيع و تحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء وقد اخترنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الإتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح و حسن القيادة من أهم هده السلوكيات ما يلي:[1]

1) الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن نركز على التواصل مع الأفراد و الإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم و معاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين, و لذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد , فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا لنصل لعقولهم و قلوبهم ما يساعد على الأخذ بيدهم لبَرِ الأمان .

2) التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد : فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء , إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات و الأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية و الفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات .

3) تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائده، و يزيد تلك الثقة و يعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

4) مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم: يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة إلى تدريب أو توجيه أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

5) التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح اكثر من إعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة و التعاون و تكامل الأدوار و الثقة يشعر الجماعة بالمحبة و الإنتماء و الإستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة [2]

6) تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات و مواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا عن مصادر القوة و الجوانب الكفاءات وجودة و المتوقعة و الإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، و يعملوا على تشجيع و دفع الأفراد باتجاه تنمية هده القدرات و الجوانب الكامنة لديهم و التي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه و أخيرا إن التشجيع و إثارة حماس و طاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و أفراد و حدثهم بشكل دائم .

[1]- خيري سيد محمد, علم النفس الإجتماعي في الصناعة , 1968 [ص 129]

[2] – مراد زعيمي ,دراسات في تسيير الموارد البشرية , دار قرطبة , الجزائر . السنة مجهولة [ص 89]

المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف الأداء.

تعددت تعاريف الأداء وقد إختلفت من عالم لآخر و هذا الإختلاف تابع من نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي ,نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية و العلمية و الفنية وخبراته و مهارته و إمكانياته الذهنية، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته أثناء عمله كدقة الإنجاز و سوف نتطرق لها :

-يعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه قيام العمال بأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله[1]

-أما توفيق محمد عبد المحسن يرى أنه يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة[2]

-وتعرفه وسيلة حمداوي بأنه يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين و مديرين ومهندسين

-يعرفه شابلبن الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأيِ شكل من الأشكال.

-تعريف الخزامي: قد إعتبر الأداء أنه سلوك يحدث نتيجة حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك إستجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون

-و عرفه محمد عاطف عبيد بأنه مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و نوعية السلوك و التصرفات التي يبدلونها أثناء أداء عملهم

و من خلال هذه التعاريف يتبن لنا أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية و خصائص ذاتية)تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم بو إلى نتيجة .

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء.

هناك عدة طرق منها ما يلي:[3]

-طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى : تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، و قد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة و قد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنظمة، تتطلب هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل، بذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال الهامة الممتازة منها و الرديئة وفقا لتواريخ حدوثها، بالإضافة إلى ضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها و هذا لتفادي نسيانها.

[1] – أحمد صقر عاشور, إدارة القوة العاملة, دار النهضة العربية, بيروت, 1983 [ص10]

[3] – عبد المحسن توفيق , تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد , دار الفكر العربي, مصر, 2003 ، 2004 [ص 3]

[3]– حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره

-طريقة البحث الميداني: و تتمثل في قيام مُمثل أو مُمثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها، بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف الرئيس، و بعد عودة مُمثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأول لتُرَاجَع من قبل الرئيس و بعد ذلك يتم صياغة شكلها النهائي و بعدها يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات : ممتاز ,جيد ,مقبول ,غير مرضي ,مرضي .

-طريقة التقدير الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة و يجب عند إختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل و طبيعة عمله .

-الاتجاه السلوكي في قياس الأداء: هذه الطريقة تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء و أهم ملامح هذه الطريقة أنها:

1. تبرز أهمية الأهداف التطويرية.
2. تركز على الوظائف الفردية.
3. تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد و يمكن ملاحظته و قياسه.
4. تفرق بين السلوك و الأداء و النتائج [1]

المطلب الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره في الإرتقاء بالمؤسسة.

تنجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء و إخلاص العاملين بها، و تعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها بإعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجيتها، و التي يمكنها في ظل توافر الإمكانات و التكنولوجيا المتاحة مثلاً للالتزام بمعدلات عالية من جودة و تقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكلف بالارتقاء بالمؤسسة.
2. وجود مشاركة و إهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.
3. وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع .
4. وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل و الحرص عليه إنخفاض معدل الغياب .
5. وجود تكتلات و تجمعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة و تعمل لصالح المنظمة .

[1] – محمد الصيرفي ,إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , دار القنديل ,عمان, الطبعة الأولى, 2003 [ص 419]

خلاصة الفصل الاول:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد والموجهة للسلوك، قصد تلبية الحاجات والرغبات، والوصول إلى مستويات الأداء العالية والمتميزة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين، إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد، ومن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب، و منه فإن التحفيز و الأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ماهو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

الفصل الثاني:
الدراسة التطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز –أدرار

تمهيد الفصل الثاني:

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز الوطنية المستثمر الوحيد للطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، إنتاجا وتوزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء وبيع الغاز الطبيعي، وهذا لإشباع حاجات مختلف زبائنها، ومن أجل القيام بأداء جيد تعمل على تحفيز عمالها.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوطنية.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الأم لتوزيع الكهرباء والغاز [1]

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج, وهي ملكية للدولة الجزائرية, تصل الشركات التابعة لها الى 39 شركة, حيث ان عدد الموظفين حوالي 70,005موظف (2011), وتقدر عائداتها ب2 مليار و 421 مليون دولار.

المطلب الثاني: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وقسم الموارد البشرية.

الفرع الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار[1]

أولاً: التعريف بالشركة:

هي أحد شركات التوزيع التابعة للشركة العامة للتوزيع ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لأتساع حجم زبائنها ، و وزيادة احتياجاتهم، وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية، لقد أستدعى وجود الشركة الوطنية للكهرباء والغاز على كامل التراب الوطني، وجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة، وبالتالي تحول الإسم من سونلغاز إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز.

ثانياً: التركيبة البشرية للشركة:

-الإطارات: وهم الحاملين للشهادات الجامعية (ليسانس, مهندس)

-أعوان التنسيق: وهم الحاملين لشهادة تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية.

–أعوان التنفيذ: وهم العمال الحاصلين على شهادة التقني وذو المستوى التعليمي المتوسط.

ثالثاً: أقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

من خلال البحث الميداني يتضح أن مديرية التوزيع بأدرار تتكون مما يلي:

- ❖ مدير شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من مهامه:
  - إمضاء الشيكات
  - عقد الاجتماعات

[1] بن عمراني صالح , رئيس قسم تسيير الموارد البشرية, مديرية توزيع الكهرباء والغاز _ ,أدرار (20_24 \03\ 2017)

- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)
- اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

❖ الأمانة العامة : و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :

- استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .
- استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

❖ مكلف بالإعلام و الاتصال: و من مهامه :

- يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ، الصحافة و الإذاعة المحلية و غيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة
- و ضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين .

❖ مكلف بالشؤون القانونية (القضائية) :

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية .
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية ، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

❖ مكلف بالحماية و الأمن :

- و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .
- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .
- زيارة المشاريع (الشبكات الجديدة، التوصيلات..........) .
- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

❖ مكلف بالأمن الداخلي : و من مهامه :

- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .
- إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .
- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .

❖ قسم العلاقات التجارية : و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :

- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
- توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .

- تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
- الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

❖ قسم استغلال الشبكات : تتمثل مهامه الأساسية في :

- صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .
- تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .

❖ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:

- إصدار فواتير الزبائن .
- تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
- .تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .

❖ قسم الوسائل العامة : و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :

- وسائل العمليات العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة
- وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال والعتاد.

❖ قسم الموارد البشرية : و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري (عطل ، ساعات إضافية ، أجور ، مكافآت ...) ووضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.

❖ قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية. وسنتعرف فيما بعد على هذا القسم.

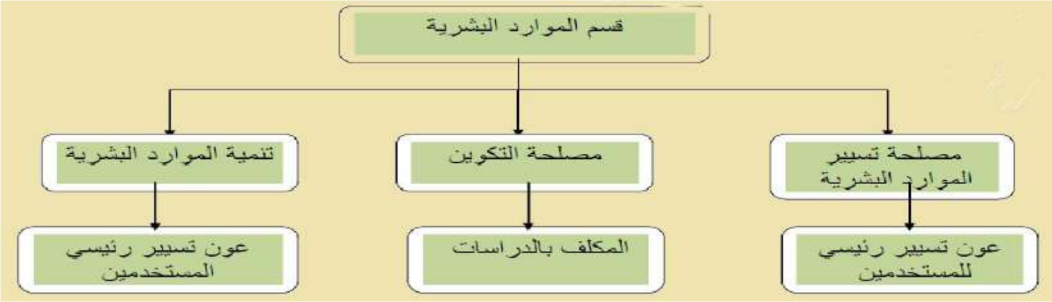
الفرع الثاني: التعريف بقسم الموارد البشرية ومختلف المصالح التابعة له.[1]

أولا: التعريف بقسم الموارد البشرية.

يعد قسم الموارد البشرية من بين الأقسام الاستراتيجية ، حيث يقوم بالتسيير الإداري منذ لحظة توظيف العامل حتى التقاعد لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

[1] عبد المجيد لكبير, عون تسيير الاجور, قسم تسيير الموارد البشرية, مديرية توزيع الكهرباء والغاز,أدرار (24\03\2017)

الشكل رقم01: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية .



المصدر: من وثائق الشركة.

التعليق: من الشكل يتضح لنا أن هيكل قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة هو أفقي، حيث يُمَكِن من سهولة الإتصال بين الرئيس و المرؤوس، كذلك بين العمال و الرؤساء المباشرين.

ثانياً: المصالح التابعة لإدارة الموارد البشرية.

1. مصلحة التكوين: وتهتم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحديد وتحليل احتياجات التكوين، مع ضمان ترتيب الإحصائيات.
- تزويد المسيرين بالتحليلات و المعلومات الضرورية، وكذا مساعدتهم لتحديد احتياجات التكوين
- إعداد مخطط التدريب والتكوين ومتابعة نتائج المكونين واقعيا.
-متابعة نوعية لأعمال التكوين بالوسائل الخاصة، التعلم أو تربص تطبيقي
-تنمية غايات وأهداف التكوين إلى مستوى تطلعات الشركة.

2. مصلحة تنمية الموارد البشرية: ومهامها هي

- ضمان إعداد مخطط الأمن الداخلي بتحديد احتياجات التوظيف وتوصيف الوظائف للمناصب الشاغرة
-اجراءات البحث والتطوير
- المشاركة في استخدام مختلف مخططات الموارد البشرية للشركة.

3.مصلحة تسيير الموارد البشرية: وتهتم بمايلي

-السهر على أجور العاملين بواسطة نظام NOVA وإعداد تقارير العمل.
-ضمان ترتيب الوثائق الإدارية للعمال وتحديثها
-تأمين العلاقات مع المركز الطبي للعمل و مختلف التنظيمات الخارجية.
-إعداد قانون خاص بتسيير الموارد البشرية، وإعداد الميزانية وعقود التسيير الخاصة بها.

المبحث الثاني : إجراءات التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

المطلب الأول: العلاوات، الترقيات، والميداليات. [1]

1) العلاوات: تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المر دودية المحققة خلال كل سنة للشركة، و تختلف من سنة إلى أخرى، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة.

2) الترقيات: وهي من بين الحوافز التي تقدمها الشركة تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4 ثلاثيات السنة، يرشح العامل للترقية في حال كون معدل الثلاث السنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية، بالإضافة إلى ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال الثلاث السنوات الأخيرة، مثال: < لترشيح عامل لترقية ضمن دفعة 2011 يجب أن يتحصل على معدل يفوق الحد الأدنى للمعدل المحدد من قبل المديرية ، أي معدل سنة 2008 + 2009 + 2010 يفوق معدل الحد الأدنى بالإضافة إلى ترشيح مسئوله المباشر>، وتتمثل الترقية في:

**الترقية في الدرجة: و هي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة, يرشح العامل لترقية بعد مرور ثلاث سنوات من تعيينه و تسمى بالترقية العمودية.

**الترقية في الرتبة: وهي تقدم للموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة، وتسمى بالترقية الأفقية.

3) الميداليات: هي حق مكتسب للعامل حسب الأقدمية في العمل(المدة الفعلية للعمل).

تمنح الميدالية البرونزية: بعد 15 سنة خدمة فعلية.

تمنح الميدالية الفضية: بعد 20 سنة خدمة فعلية.

تمنح الميدالية الذهبية: بعد 25 سنة خدمة فعلية.

تمنح الميدالية القرمزية: بعد 30 سنة خدمة فعلية.

تمنح لوحة شرف: بعد 35 سنة خدمة فعلية.

تمنح الشهادة الشرفية: بعد 35 سنة وما فوق خدمة فعلية.

-لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الأدنى الوطني القاعدي

-يؤجل منح الميدالية للعامل في حال تعرضه لعقوبة في نفس السنة الاستحقاق إلى السنة التي تليه.

-يتم تقديم الميداليات عن طريق استمارة تملأ من طرف رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وتمضى من طرف المدير وممثل العمال ثم تقدم شهادات للعمال المستفيدين من الميداليات في مناسبات معينة.

[1] عبد المجيد لكبير, مرجع سبق ذكره, (24\03\2017)

المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية.[1]

تلعب الخدمات الاجتماعية دورا مهما في شركة سونلغاز، وبفضل هيكلة الشركة الجديدة تم تخصيص صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FOS

-يعمل صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية بأدرار على تقديم الخدمات الاجتماعية، وتنحصر دراستنا على الخدمات المقدمة لمديرية التوزيع أدرار.

يتم تمويل الصندوق من ميزانية خاصة بمُجمّع سونلغاز وهو ما يدل على أنها شركة غير ربحية مداخلها من اقتطاعات أجور و بمخرجاتها في شكل خدمات.

- مساهمة سونلغاز بنسبة 2 من الكتلة الأجرية .

-النشاطات المرتبطة بمدى مساهمة العمال:

مهام و أنشطة الصندوق :

1) المهام:

-مباشرة و تطوير كل عمل يهدف إلى المساهمة في تحسين الراحة الجسدية والمعنوية للعمال.

-تقديم الخدمات في مجال الصحة ومؤسسات قبل الدراسة (روضة الأطفال)

-الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم .

-النشاطات الثقافية والتسلية.

-النشاطات السياحية و ترقية السكن الاجتماعي .

-انجاز خدمات لحساب الغير على أساس تعاقدي و ذلك في حدود الموضوع الاجتماعي و بمراعاة التنظيم المعمول به

2) أما نشاطات الصندوق للخدمات الاجتماعية فتتمثل في :

-تقديم مساعدات اجتماعية للمعاقين كالرحلات الترفيهية و بعض المساعدات المالية.

-تعمل على إحياء اليوم الوطني للمعاقين بإقامة حفل على شرفهم سواء كانوا عمالا أو أبنائهم , لإضافة إلى جراحة الختانة لأبناء العمال.

-رحلات الهواء الطلاق: وهي مخصصة للأطفال بين 08-14سنة .

-الرحلات الترفيهية و الميدانية: و هي مخصصة للعمال و ذويهم و ذلك إلى بعض المناطق الترفيهية و الأثرية .

-الجمعيات و النوادي: عادة ما تكون تقاعدية مع بعض النوادي أو مراكز الرياضة مثل نوادي الإعلام الآلي .

-الدورات الرياضية: تضم كل سنة إما جهوية أو حسب المناطق أو المركز حيث يتكفل الصندوق بدفع كافة مصاريف الدورات .

-تنظيم رحلات إلى خارج التراب الوطني في إطار الصداقة بين المنظمات الدولية و الجمعيات .

-تنظيم رحلات إلى البقاع المقدسة.

[1] بن عمراني صالح, مرجع سبق ذكره, (20_24 \03\ 2017)

-كذلك الطلبة المتفوقين لهم نصيب من ذلك بتكريمهم في حفل يقام على شرفهم بداية الموسم الدراسي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

تتكون العينة من 60 حالة (عامل) موزعة عبر كافة شرائح مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، واعتمادا على الاستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، السن، عدد سنوات العمل في المؤسسة، وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية:

أ. الحوافز المادية المعنوية.

ب. الدوافع.

ج. الرضا على الأجر.

د. الأداء.

هـ. تقييم الأداء.

يجدر بنا الإشارة إلى أن بعض أفراد العينة لم يدلو بمعلوماتهم الشخصية بشكل تام، وقد تم الإجابة على 30 حالة فقط.

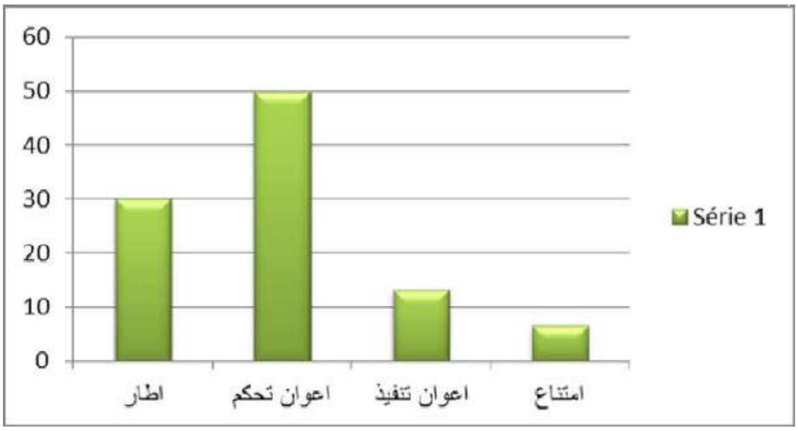
توزيع أفراد العينة وفق درجة الوظيفة:

الجدول رقم01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الدرجة	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	إمتناع	المجموع
التكرار	9	15	4	2	30
نسبة مؤوية	30	50	13,33	6,67	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان.

أعمدة بيانية رقم01 : توضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد المتربصين.

التعليق: نلاحظ من خلال المنحنى البياني والدائرة وجود نسبة كبيرة من أعوان التحكم، ويرجع ذلك لطبيعة عمل الشركة، كما نلاحظ أيضا تقارب نسبي مع صنف الإطارات، مما يدل على أن المديرية تسعى لتوظيف الكفاءات، وفيما يخص أعوان التنفيذ نلاحظ نسبة ضئيلة، وذلك راجع إلى قلة العمال التنفيذيين في الشركة.

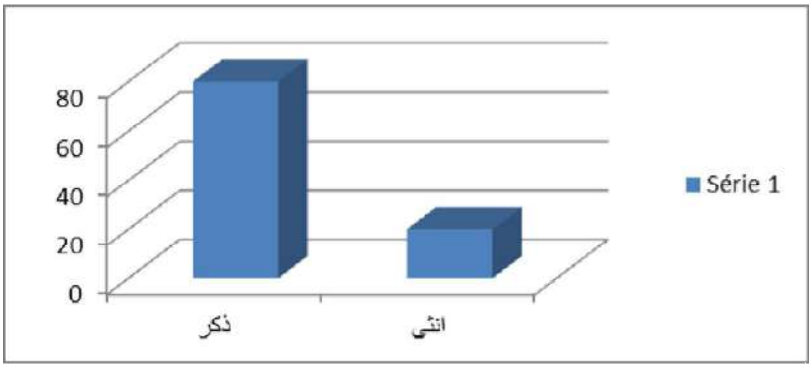
-توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول: 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	24	6
النسبة المئوية	80 %	20 %

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان.

أعمدة بيانية رقم02: توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ وجود نسبة كبيرة من الذكور و ذلك لطبيعة عمل المؤسسة و بالمقابل نسبة قليلة من الإناث

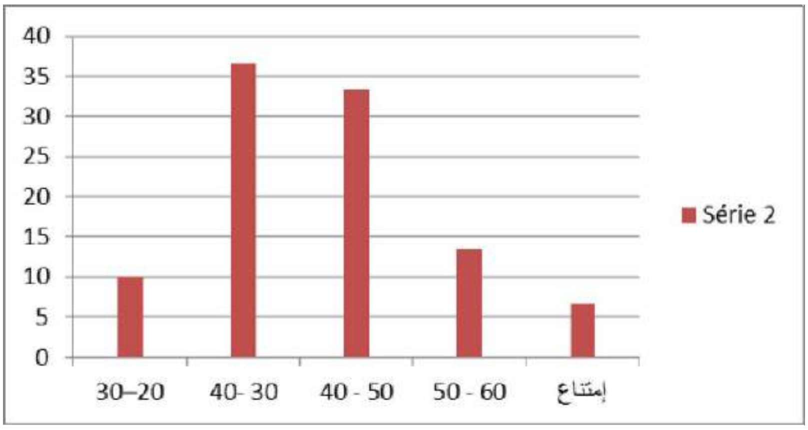
توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم 03 يوضح توزيع أفرد العينة حسب السن

السن	20–30	30 -40	40 -50	50 -60	إمتناع
التكرارات	03	11	12	4	2
النسبة	10	36,67	33,33	13,33	6,67

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم03: توضح توزيع أفرد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد المتربصين

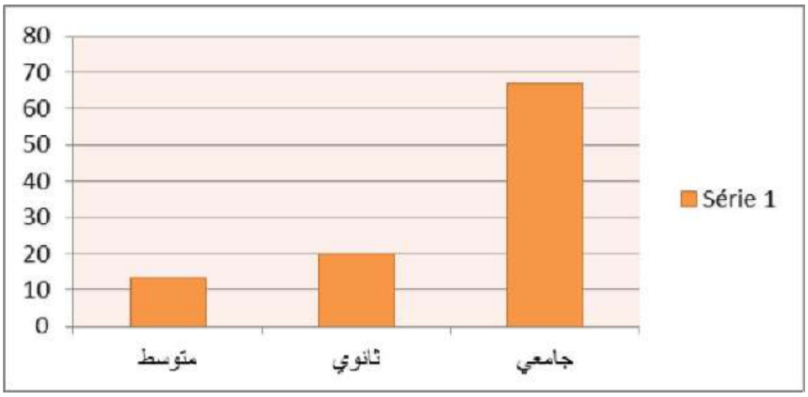
توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي.

الجدول 04: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

المستوى	متوسط	ثانوي	جامعي
التكرار	4	6	20
النسبة	13.33	20	66.67

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أسئلة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم04: توضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة تم الثانوي بنسبة أقل تم تليها المتوسط بالنسبة ضعيفة و هذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة.

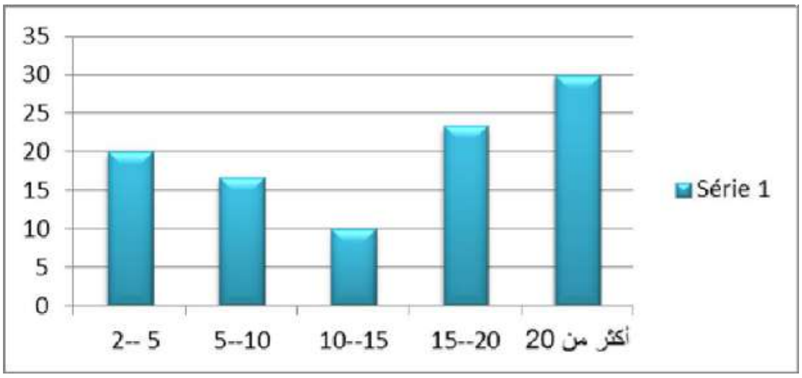
توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

الجدول 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

السنوات	5-2	10 - 5	15-10	20-15	أكثر من 20
تكرار	6	5	3	7	9
نسبة	20	16,67	10	23,33	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 05: توضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: من خلال الجدول والاعمدة نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم أكثر من 20 و هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم.

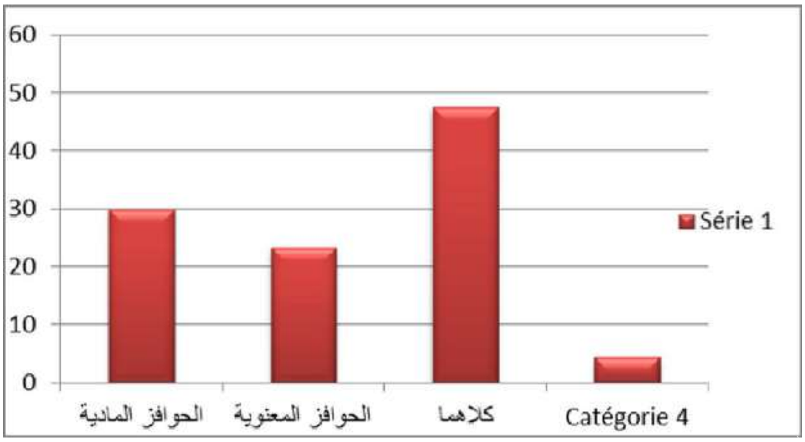
ولقد تم طرح الأسئلة على العمال، وهي: س 1: ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 06: يوضح الحوافز المطبقة من طرف الشركة.

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما
تكرار	9	7	14
نسبة	30	23,33	47,67

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 06: توضح الحوافز المطبقة من طرف الشركة



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: من خلال المنحنى و الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحرص على توفير الحافز المادي و المعنوي معا لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها و كذلك نلاحظ نسبة من العمال يقولون أن الحوافز الأقدمية هي حوافز مادية و المعنوية بنسبة ضئيلة.

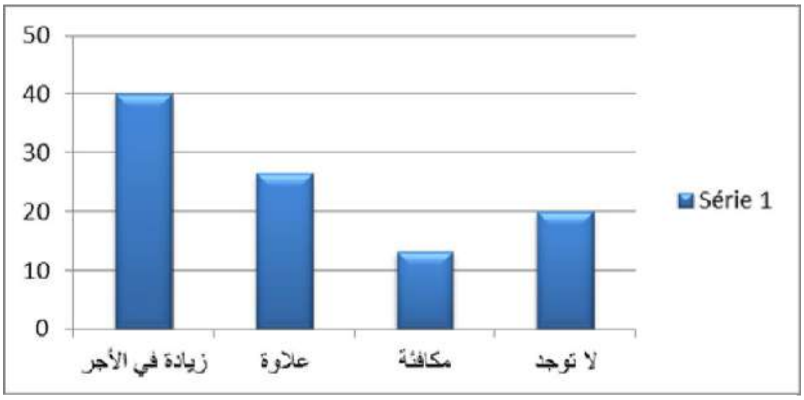
س 2 : إذا كانت هذه الحوافز المادية فهي على شكل؟ وكانت الإجابات كالتالي

الجدول 07 يوضح الحوافز المادية المطبقة.

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة	مكافئة	لا توجد
التكرارات	12	8	4	6
النسبة	40	26,67	13,33	20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 07: توضح الحوافز المادية



المصدر: من إعداد المتربصين

المطبقة

التعليق: نلاحظ أن الحوافز المادية المطبقة فعليا في المؤسسة على شكل زيادة في الأجر و هذا أن أغلب العمال يفضل أن تكون مادية أو علاوات و نسبة ضئيلة قالت المكافآت و 6 أشخاص أدلو أنه لا توجد حوافز مادية

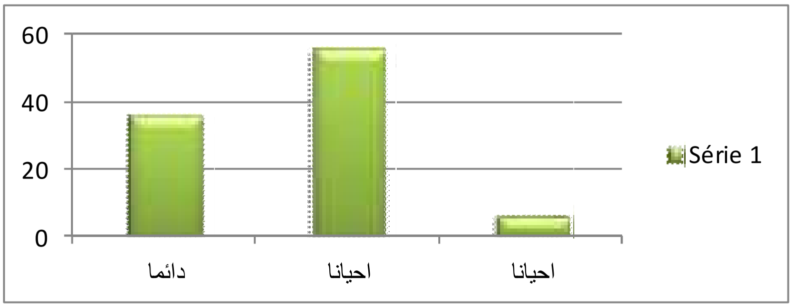
س 3 : هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟ و كانت الإجابات كالأتي:

الجدول رقم 08 يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء.

الاجابات	دائما	احيانا	نادرا
التكرارات	11	17	2
النسبة المئوية	36,67	56,67	6,67

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 08: توضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأجوبة كانت بين (أحيانا ودائما)هذا يعني أن الحوافز لها تأثير جيد على الأداء و (نادراً) كانت بنسبة ضئيلة جداً

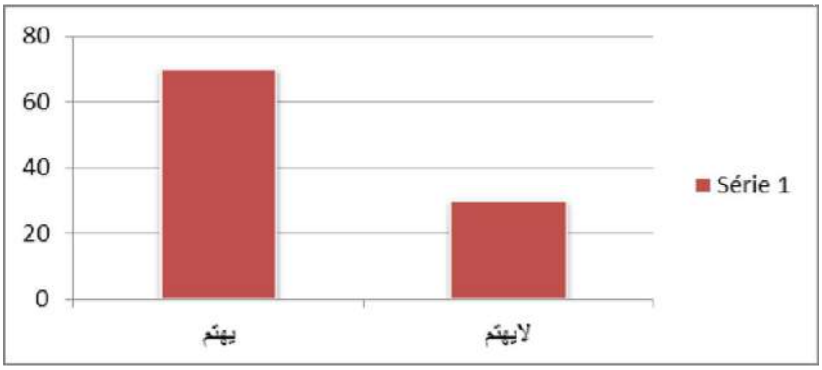
س 4 هل ترى أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تعكس أدائك؟ و كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم 09 :يوضح ما مدى عكس الأداء من الحوافز

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	8	16	6
النسبة المئوية	26,67	53,33	20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 09: توضح مدى عكس الأداء من الحوافز



المصدر: من إعداد المتربصين

س 5 هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟ و كانت الإجابات كتالي

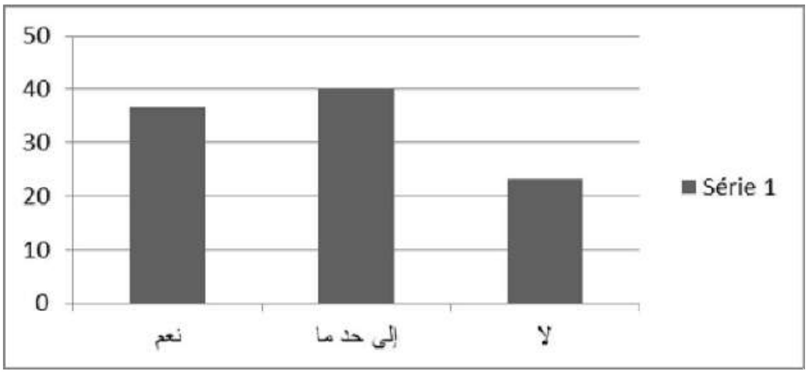
الجدول رقم 10: يوضح رضا العاملين على الراتب.

الإجابات	نعم	إلى حد ما	لا
التكرارات	11	12	7
النسبة المئوية	36,67	40	23,33

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الأعمدة و الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين لديهم الرضا على الراتب الذي يتقاضونه نسبة قليلة ترى أن الأداء الذي تقوم به أكبر من الراتب المقدم.

أعمدة بيانية رقم10: توضح رضا العاملين على الراتب



المصدر: من إعداد المتربصين

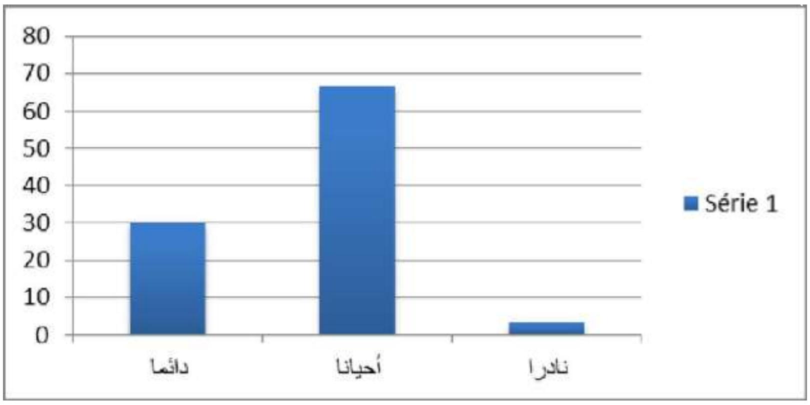
س6 هل تعمل المؤسسة على إستثارة دوافعك و لترقية أدائك ؟

الجدول رقم 11: يوضح مدى التواصل بين المسؤول و العامل لمعرفة دوافعه.

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	1	20	9
النسبة المئوية	30	66,67	3,33

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

اعمدة بيانية رقم 11: توضح مدى التواصل بين المسؤول و العامل لمعرفة دوافعه .



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة أحيانا تهتم باستثارة دوافع العمال لتحسين أدائهم

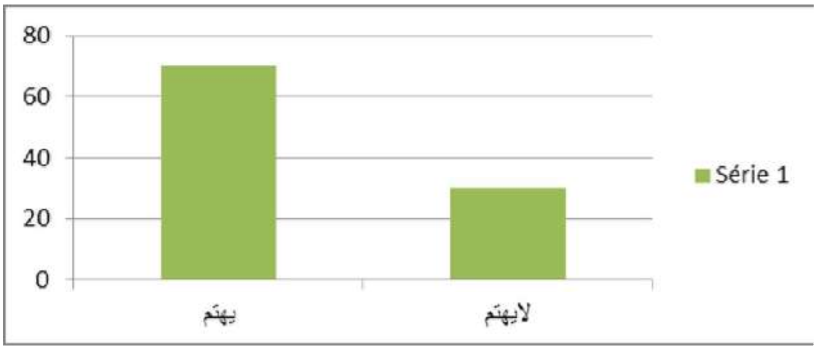
س 7 : في حالة إقراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك و زملائك في المصلحة هل يهتم ؟

الجدول رقم 12: يوضح ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين

الإجابات	يهتم	لا يهتم
التكرارات	21	9
النسبة	70	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

اعمدة بيانية رقم 12: توضح ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين.



المصدر: من إعداد المتربصين.

التعليق: من خلال الجدول و المنحنى البياني أن العمال يرون أن رئيسهم في حالة ما إذا إقترحوا عليه طريقة عمل جيدة فهو يهتم و هذا أمر جيد للمؤسسة لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط، أما نسبة ضئيلة ترى أنه لا يهتم.

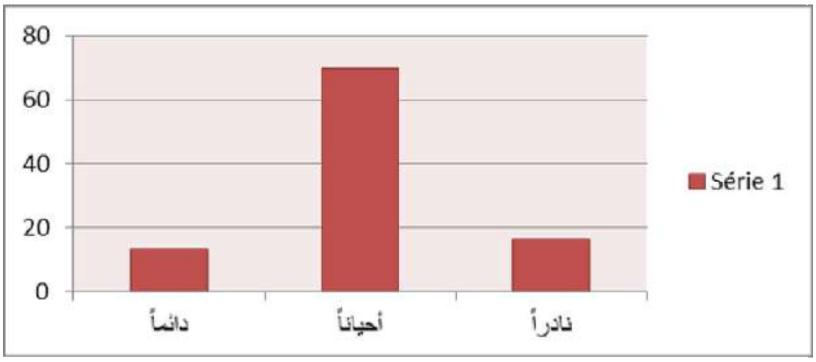
س 8: هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟

الجدول رقم 13: يوضح اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	4	21	5
النسبة المئوية	13,33	70	16,67

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 13: توضح اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن المسؤول أحيانا يهتم لإنشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات بأحياننا نسبة 70 % على عكس نادرا فكانت بنسبة 16.67 % أما دائما فكانت نسبة ضئيلة 13,33%

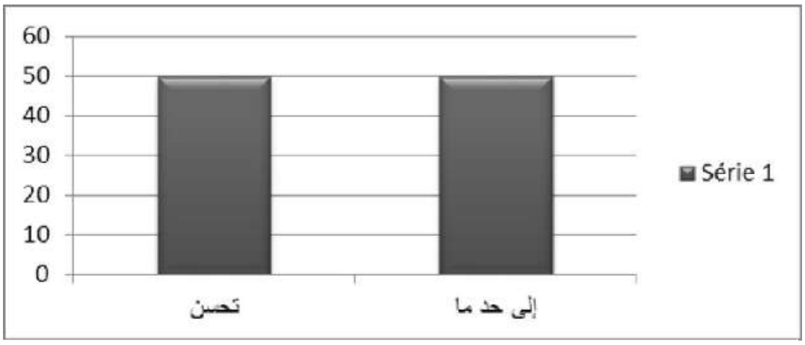
س 9: هل ترى أن التقييم الجيد حافز لتحسن أدائك؟

الجدول رقم 14: يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	23	7	0
النسبة المئوية	76,67	13,33	0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 14: توضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين



المصدر: من إعداد المتربصين

الأداء

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول نسبة 76,67 % (دائما) دلالة على أن التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء، بينما نسبة ضئيلة % 23,33(أحيانا)، وانعدم (نادرا)

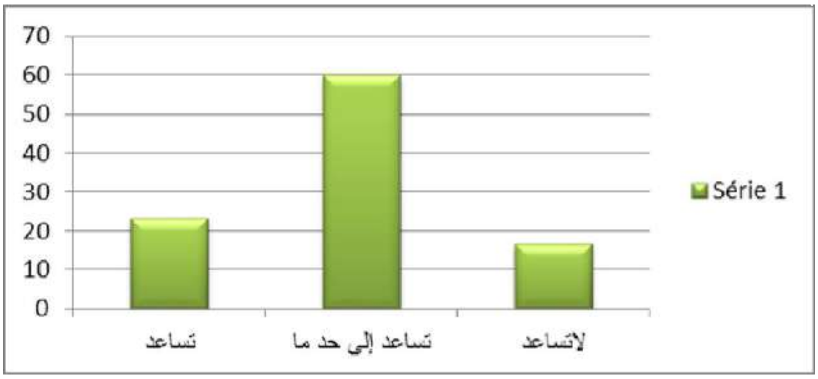
س 10 كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟

الجدول رقم 15: يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل.

الإجابات	تساعد	تساعد إلى حد ما	لاتساعد
التكرارات	7	18	5
النسبة المئوية	23,33	60	16,67

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 15: توضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ أن اغلب العمال ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما ونسبة ضئيلة ترى أنها لا تناسب و هذا ما يبرر تراجع الأداء في الآونة الأخيرة في المؤسسة.

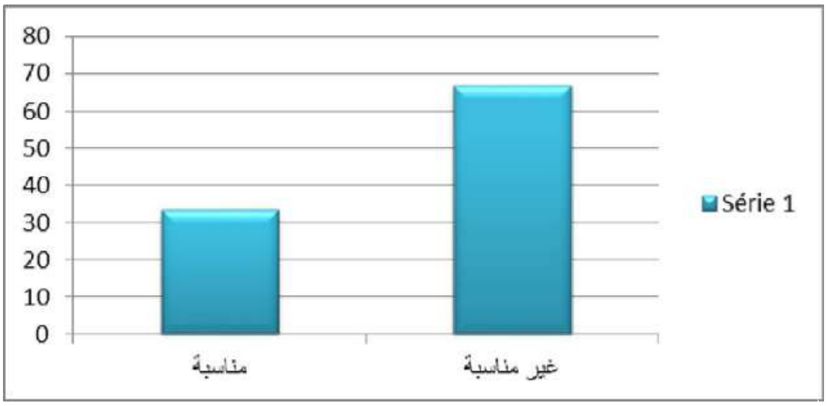
س 11 : كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

الجدول رقم 16: يوضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة.

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة
التكرارات	10	20
النسبة المئوية	33,33	66,67

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

اعمدة بيانية رقم 16: توضح فرص الترقية المتاحة من طرف الشركة.



المصدر: من إعداد المتربصين.

التعليق: نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن الفرص المقدمة من طرف المؤسسة غير مناسبة، وكانت الإجابات بغير مناسبة % 66,66 ، ونسبة متوسطة ترى أنها مناسبة.

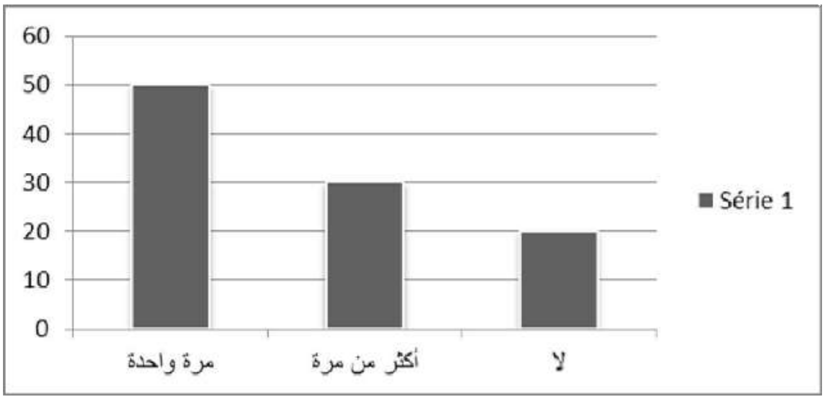
س 12 : هل تحصلت على الترقية؟

الجدول رقم 17: يوضح حصول العمال على الترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لا
التكرارات	15	9	6
النسبة المئوية	50	30	20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

أعمدة بيانية رقم 17: توضح حصول العمال على الترقية



المصدر: من إعداد المتربصين.

التعليق: نلاحظ أن نصف العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة، أما نسبة 30 % تحصلوا على الترقية أكثر من مرة، ونسبة ضئيلة لم تتحصل على الترقية، و من خلال النسب نرى أن المؤسسة تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم و تشجيعهم.

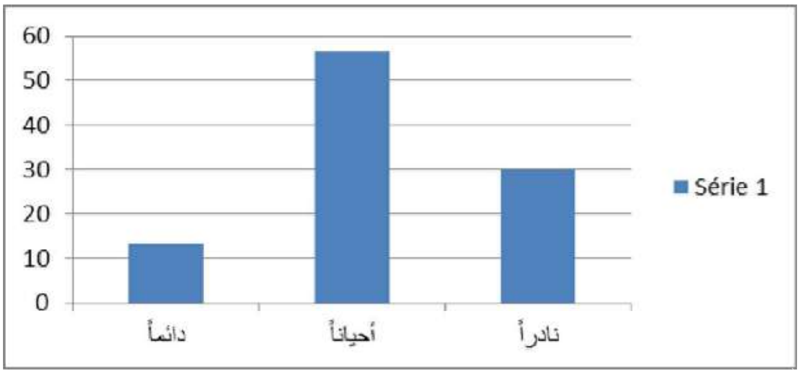
س 13: هل تستفيد من التكوين لتحسين أدائك في مجال عملك ؟

الجدول رقم 18: يوضح مدى الإستفادة من التكوين.

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	4	17	9
النسبة المئوية	13,33	56,67	30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

اعمدة بيانية رقم 18: توضح مدى الإستفادة من التكوين.



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ من خلال المنحنى البياني و الجدول أن نسبة 56,67 % أستفادت أحيانا من التكوين، ونسبة ضئيلة ترى أنها دائما تستفيد من التكوين، ونسبة 30 % ترى أنها لم تستفيد من التكوين و بهذا على المؤسسة أن تغيِر في منهج التكوين المتبع لتطوير كفاءات عمالها.

س 14 : هل تحسن أدائك بعد التكوين ؟

الجدول رقم 19: يوضح تأثير التكوين على مستوى الأداء.

الإجابات	تحسن	إلى حد ما	لم يتحسن
التكرارات	15	15	0
النسبة المئوية	50	50	0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان

اعمدة بيانية رقم 19: توضح تأثير التكوين على مستوى الأداء.

المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن العمال بعد التكوين تحسن أداءهم بنسبة 50 % ، و تحسن إلى حد ما بنسبة %50 .

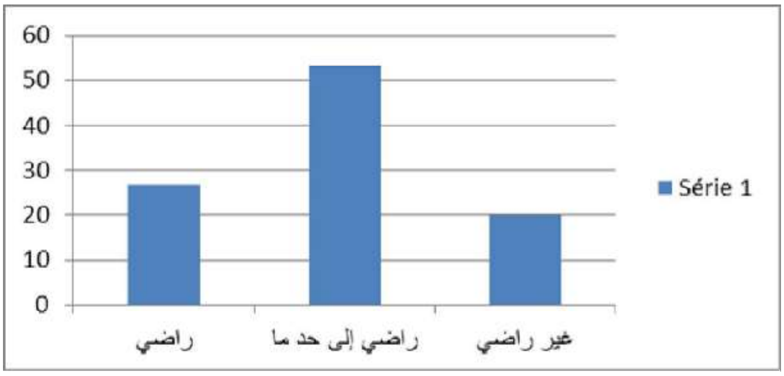
س 15 : هل أنت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك ؟

الجدول رقم 20: يوضِح رضا العمال على تقييم أدائهم.

الإجابات	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي
تكرارات	8	16	6
النسبة المئوية	26,67	53,33	20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على إستمارة الإستبيان.

أعمدة بيانية رقم 20: توضح رضا العمال على تقييم أدائهم.



المصدر: من إعداد المتربصين

التعليق: يمكن القول أن أغلبية العمال راضين إلى حد ما بنسبة 53,33، أما غير الراضون نسبة ضئيلة، ويبرر ذلك بأن التقييم دائما جيِد لكن الإدارة هي التي لا تراعي أحدهم لأسباب خاصة، والاخر لأن المسؤول متسلط، ولا يسمح بالنقاش.

المطلب الرابع: النتائج المتوصل إليها.

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم بالمؤسسة، نلخصها فيما يلي:

-قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز.

-تولي المؤسسة أهمية كبيرة لأعوان التحكم لأنها تسعى إلى توظيف الكفاءات.

-المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم.

-عدم تساوي فُرص الترقية والمكافآت بالشركة.

-عدم رضا العاملين على الأجور و المكافآت المالية.

-غياب عامل المبادرة كون الرئيس يفرض أسلوب عمله.

-عدم رضا بعض العمال على الراتب.

-نقص روح الجماعة في العمل.

-عدم إستشارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء

-إنعدام التكوين في الخارج.

-عدم اهتمام المسؤول بالأمور الشخصية للعمال.

-عدم رضا العمال على فرص الترقية الموضوعة من طرف المؤسسة.

-تركيز بعض المشرفين على قياس صفات الأفراد (السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء -الميل إلى الوسطية في التقييم من قبل بعض الرؤساء بسبب عدم قدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين العمال.

-تحيز بعد الرؤساء في عملية التقييم.

-عدم إطلاع العمال على نتائج التقييم.

-عدم ظهور شخصية بعض الرؤساء في التقييم بسب مجاملات لبعض المرؤوسين

-صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة تحقق الأهداف المطلوبة.

-إمتناع العمال عن الطعن في نتائج التقييم، خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل.

-عدم رضا غالبية العمال على نتائج التقييم.

-التقصير في تدريب المشرفين على عملية التقييم.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية يمكننا القول أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تمكنت من وضع نظام تقييم يتقارب جدا مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه، وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المديرية بأنه فعلاً نظام خالي في مراحله الأولى من التنفيذ، وهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المديرية، وتجنيد فعلي لطاقات بشرية لكي يصبح أكثر فعالية، وهذا ما تقوم به شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب للفئات المشرفة على تنفيذه، ومن خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية، وطنية، ودولية، لتثمين و إثراء النظام وتحسين أداءه، كما تعتمد الشركة على نظام حوافز فعال يرتكز على الحوافز المادية، وأساس بناءه على نتائج تقييم أداء العمال.

الخاتمة

خاتمة:

و كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح التساؤل ما مدى مساهمة نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تفعيل كل وظائف الشركة، الذي يكون فيه العنصر البشري ، والفاعل الذي لا يمكن الإستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أوجدتها التكنولوجيا.

التوصيات:

-وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوسين

-خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.

-حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة

-سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور.

-العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.

-وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك جميع العمال فيها.

-تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.

-الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.

-إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.

-توفتَ ظروف و بيئة عمل جيدة حيث الوسائل و الإمكانيات.

-زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الإقتصادي و تنمية المهارات.

المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

1. أحمد صقر عاشور, إدارة القوة العاملة, دار النهضة العربية, بيروت, 1983 ,
2. بلوط حسن إبراهيم, إدارة الموارد البشرية من استراتيجي, دار النهضة العربية بيروت, الطبعة الأولى, 2002.

1. توفيق محمد عبد المحسن, تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد, دار النهضة العربية, مصر, 2003، 2004
2. خيري سيد محمد, علم النفس الاجتماعي في الصناعة , 1968 .
3. كامل بربر، إدارة الأفراد, المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر, لبنان, الطبعة الأولى, 1997 .
4. مراد زعيمي ,دراسات في تسيير الموارد البشرية , دار قرطبة , الجزائر.
5. مصطفى نجيب شاويش, إدارة الأفراد دار الشروق, الأردن , 2007 .
6. صالح سعيد عورة، إدارة الأفراد, الجامعة المفتوحة, الجزائر 1994
7. علي السلمي, إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية, مكتبة غريب, القاهرة, 2010 .

قائمة المقابلات الشفوية:

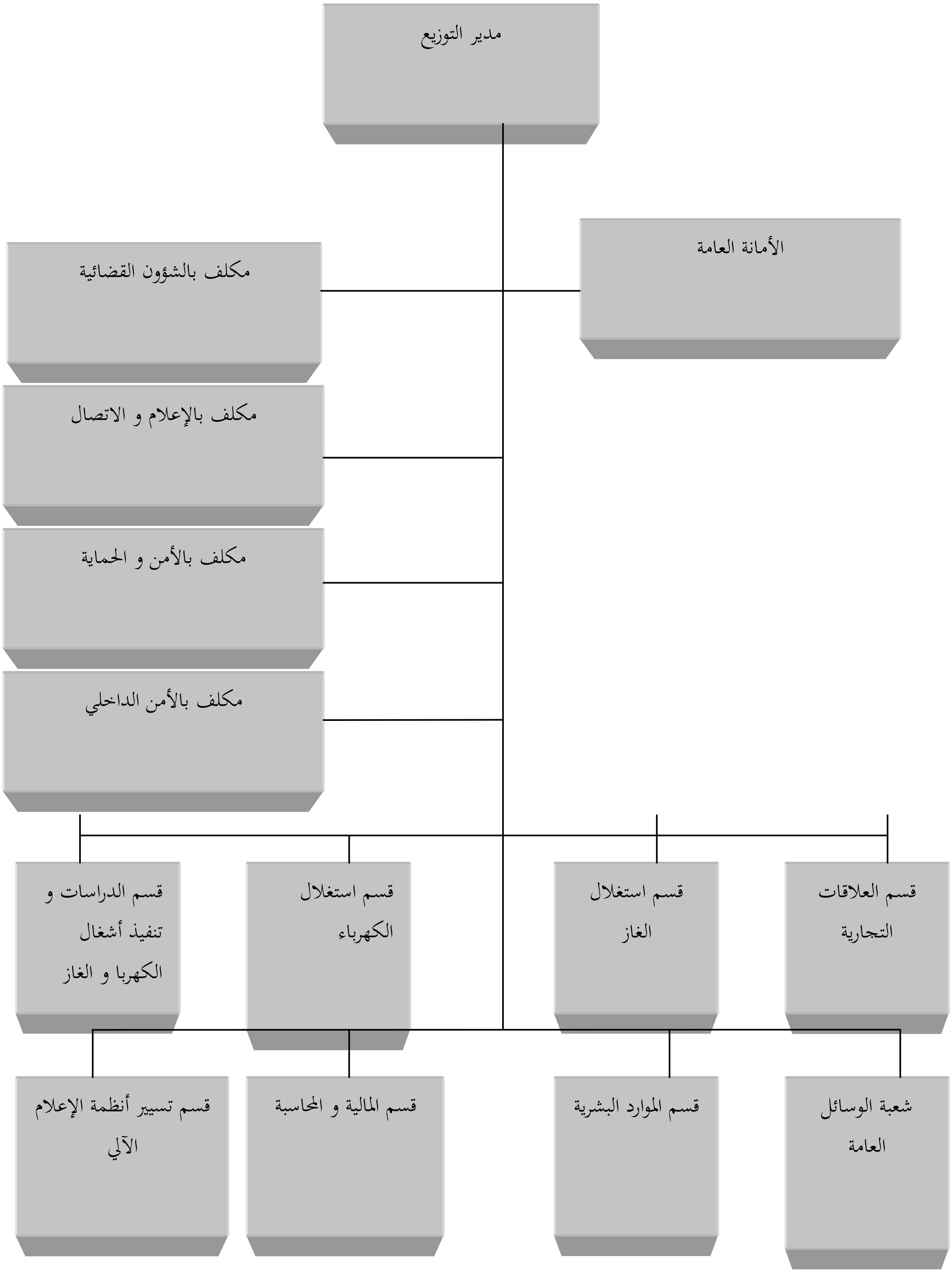
1. صالح بن عمراني, رئيس قسم تسيير الموارد البشرية, مديرية توزيع الكهرباء والغاز, أدرار (20_24 \03\ 2017)
2. عبد الكريم الحاج علي, عون تنفيذ محاسبة, قسم المحاسبة, مديرية توزيع الكهرباء والغاز, أدرار (20\03\ 2017)
3. عبد المجيد لكبير, عون تسيير الاجور, قسم تسيير الموارد البشرية, مديرية توزيع الكهرباء والغاز, أدرار (2017\03\24)

المراجع باللغة الأجنبية:

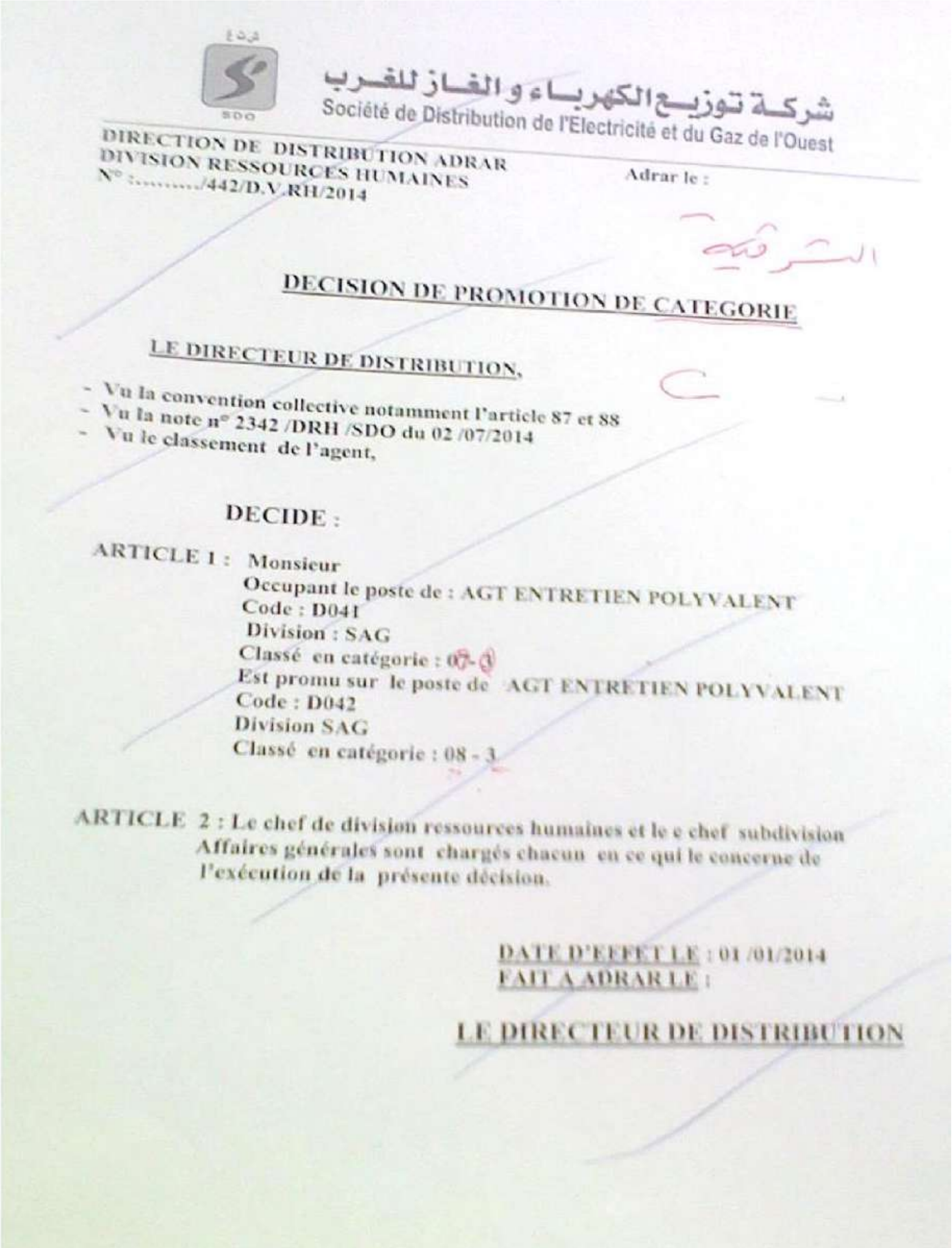
4. www .sonelgaz.dz

الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.



الملحق رقم02: قرار الترقية على أساس الرتبة (تحفيز معنوي).



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest

DIRECTION DE DISTRIBUTION ADRAR
DIVISION RESSOURCES HUMAINES
N° :........./442/D.V.RH/2014

Adrar le :

DECISION DE PROMOTION DE CATEGORIE

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION,

- Vu la convention collective notamment l'article 87 et 88
- Vu la note n° 2342 /DRH /SDO du 02 /07/2014
- Vu le classement de l'agent,

DECIDE :

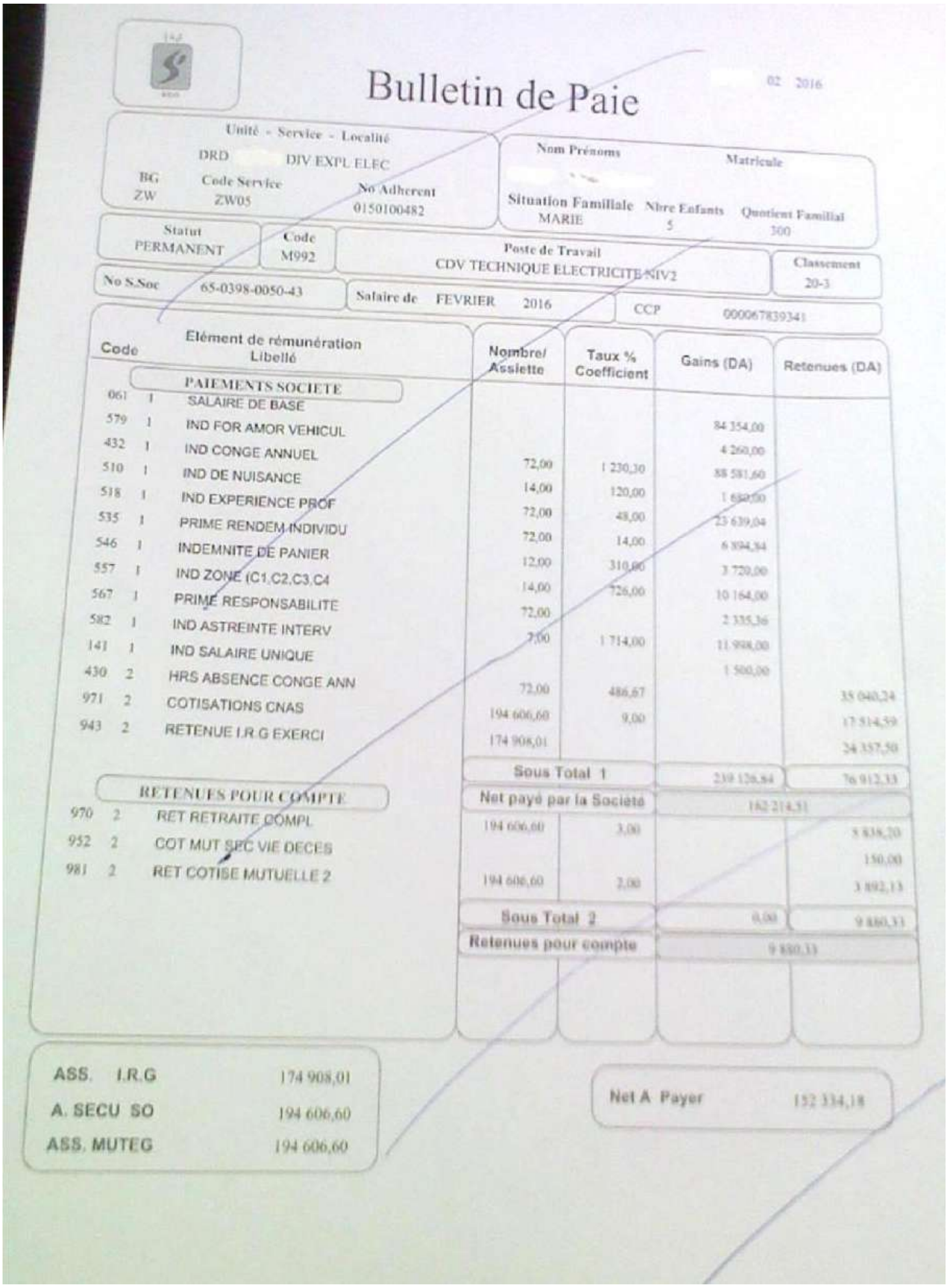
ARTICLE 1 : Monsieur
Occupant le poste de : AGT ENTRETIEN POLYVALENT
Code : D041
Division : SAG
Classé en catégorie : 07-3
Est promu sur le poste de AGT ENTRETIEN POLYVALENT
Code : D042
Division SAG
Classé en catégorie : 08 - 3

ARTICLE 2 : Le chef de division ressources humaines et le e chef subdivision Affaires générales sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

DATE D'EFFET LE : 01 /01/2014
FAIT A ADRAR LE :

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION

الملحق رقم03: كشف الراتب لعامل تقني كهربائي (تحفيز مادي).



Bulletin de Paie

02 2016

Unité - Service - Localité			
DRD	DIV EXPL ELEC		
BG	Code Service	No Adherent	
ZW	ZW05	0150100482	

Nom Prénoms	Matricule		
Situation Familliale	Nbre Enfants	Quotient Familial	
MARIE	5	300	

Statut	Code	Poste de Travail	Classement
PERMANENT	M992	CDV TECHNIQUE ELECTRICITE NIV2	20-3

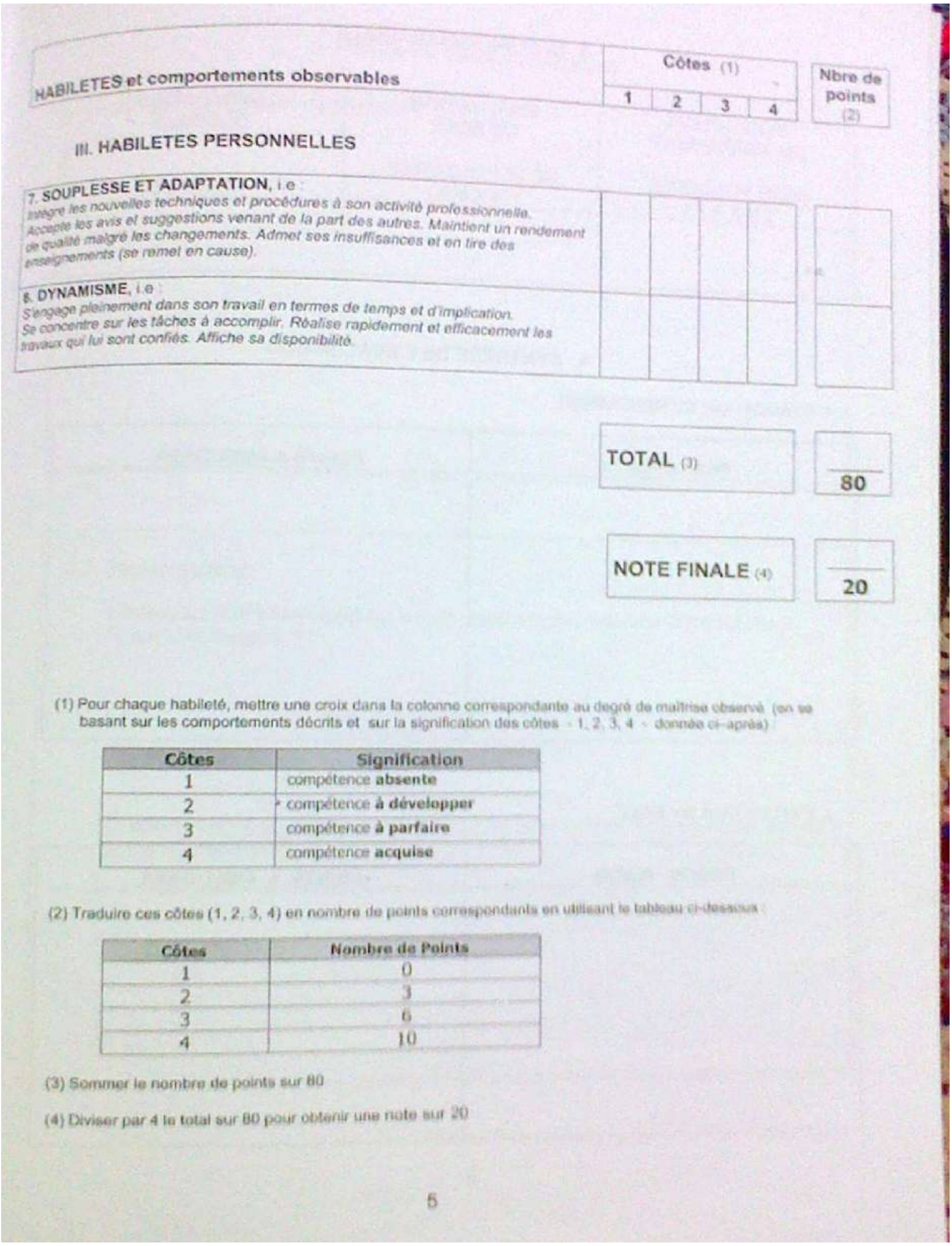
No S.Soc	Salaire de	CCP
65-0398-0050-43	FEVRIER 2016	000067839341

Code		Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
		PAIEMENTS SOCIETE				
061	1	SALAIRE DE BASE			84 354,00	
579	1	IND FOR AMOR VEHICUL			4 260,00	
432	1	IND CONGE ANNUEL	72,00	1 230,30	88 581,60	
510	1	IND DE NUISANCE	14,00	120,00	1 680,00	
518	1	IND EXPERIENCE PROF	72,00	48,00	23 639,04	
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU	72,00	14,00	6 894,34	
546	1	INDEMNITE DE PANIER	12,00	310,00	3 720,00	
557	1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4	14,00	726,00	10 164,00	
567	1	PRIME RESPONSABILITE	72,00		2 335,36	
582	1	IND ASTREINTE INTERV	7,00	1 714,00	11 998,00	
141	1	IND SALAIRE UNIQUE			1 500,00	
430	2	HRS ABSENCE CONGE ANN	72,00	486,67		35 040,24
971	2	COTISATIONS CNAS	194 606,60	9,00		17 514,59
943	2	RETENUE I.R.G EXERCI	174 908,01			24 357,50
			Sous Total 1		239 126,84	76 912,33
			Net payé par la Société		162 214,51	
		RETENUES POUR COMPTE				
970	2	RET RETRAITE COMPL	194 606,60	3,00		5 838,20
952	2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2	194 606,60	2,00		3 892,13
			Sous Total 2		0,00	9 880,33
			Retenues pour compte		9 880,33	

ASS. I.R.G	174 908,01
A. SECU SO	194 606,60
ASS. MUTEG	194 606,60

Net A Payer 152 334,18

الملحق رقم04: بطاقة مراقبة السلوك للعاملين خلال السنة.



HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
III. HABILETES PERSONNELLES					
7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : *Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).*					
8. DYNAMISME, i.e : *S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.*					

TOTAL (3)	80
NOTE FINALE (4)	20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes « 1, 2, 3, 4 » donnée ci-après)

Côtes	Signification
1	compétence **absente**
2	compétence **à développer**
3	compétence **à parfaire**
4	compétence **acquise**

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

5