



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

القسم العلوم الاقتصادية

المستوى: الرابعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية بعنوان:

## الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين

تحت إشراف الأستاذة:

- مخرمش عبلة

من إعداد الطالبة:

-سليمانى زهية

-بالحية سعيدة

الموسم الجامعي : 2013/2012

## الإهداء

أهدي ثمرة جمدي إلى من أوصى الله ورسوله بهما حسناً "والدي العزيزين داعية

لهما الحفظ والرعاية

إلى من قالت لي واطلي وأنا معك، إلى من عاشت معي أصعب اللحظات

ووقفت

معني في كل الظروف أُمي الغالية.

إلى مصدر عزيمتي والدي الغالي.

إلى جدتها و عائلة سليمانى , بوعيشة , بوسنة

إلى زهور العمر التي معي منذ الصغر إخوتي كل واحد باسمه وخاصة الكتوتة كوتر

إلى كل أصدقائي.

إلى كل من عاشت معمو الصداقة الحقيقية

إلى كل من علمني حرفاً .

إلى جميع هؤلاء وكل محبة في الله أهدي ثمرة جمدي، راجيةً من المولى عز وجل

التوفيق لمواصلة المشوار الدراسي والعلمي.

نهية



## الإهداء

"بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة على الرسول الأمين، و قل عملوا فسيرى الله عملكم و المؤمنين" صدق الله العظيم

بعد أن عملنا على أن ينال هذا العمل إعجاب كل قارئ لا يبقى لنا إلا أن نهدي حيلة هذا العمل الى أغلى ما أملك في هذه الدنيا و أروع ما رأيت عينايا في هذه الحياة الى الحبيبة أمي الغالية أتمنى الله أن يرزقنا دوام الصحة و العافية، التي تعبر و سهرت على تربيتنا، الى الغالي العنون الذي سهر على توفير كل الراحة و الأمان الى منبع قوتنا الى قدوتنا في الحياة أبي الغالي أدمو الله أن يحفظه لنا، الى كل إخوتي من أكبرهم الى أصغرهم و الى مدلة العائلة أحر العنقود محبلة أرجوا من الله أن يحفظ شملنا و يدوم محبتنا. الى الكتاكيت محمد اسلام، ، نوفل، صلاح الدين، سندس و جاد و آية.

والى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

الى كل أصدقاء مسيرتنا الدراسية و خاصة إلى العزيزة على قلبي تواتي زوليخة .

الى كل من شاركنا أفراحنا و عشنا معه أجمل أيامنا الجامعية بجلوها و مرها.

سعيدة

## كلمة الشكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"يا أيها الناس أذكروا نعمة الله عليكم" صدق الله العظيم

نحمد و نشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا و أهدانا الصبر و  
تحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نتوجه بالشكر و الامتنان إلى الأستاذة الغالية المحترمة مخرمش  
عبلة التي أسعدتنا بإشرافها على مذكرة تخرجنا و التي لم تبخل  
علينا بإرشاداتها و توجيهاتها القيمة و كانت نعمة الموجهة.  
إلى الأساتذة المحترمين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و  
علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى طاقم الإداري بمؤسسة توزيع  
الكهرباء و الغاز حضري ورقلة.

و إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع

الصفحة	العنوان	الخطوة:
	إهداء	
	شكر و عرفان	
	الفهرس	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	مقدمة	
15	الفصل الأول: مفاهيم حول الحفني	
15	مقدمة الفصل	
16	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية	
16	المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية	
16	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية	
18	المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية	
21	المطلب الرابع : وظائف تسيير الموارد البشرية	
21	المبحث الثاني: طبيعة التحفيز	
21	المطلب الأول: مفهوم التحفيز	
21	المطلب الثاني: أساس منح الحوافز	

22	المطلب الثالث: طرق التحفيز
25	المطلب الرابع: أنواع الحوافز
26	المبحث الثالث :مراحل تقييم العملية التحفيزية
26	المطلب الأول : مراحل تصميم و تقييم الحوافز
29	المطلب الثاني :تحديد حجم ميزان الحوافز
30	المطلب الثالث :شروط نظام جيد للحوافز
32	المطلب الرابع :نتائج نظام جيد للحوافز
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني : علاقة التحفيز بتحسين الأداء
31	مقدمة الفصل
36	المبحث الأول :تحليل مفهوم الأداء
36	المطلب الأول:تعريف الأداء
37	المطلب الثاني:عناصر الأداء
37	المطلب الثالث:طرق قياس الأداء
38	المطلب الرابع:مكونات الأداء
39	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

39	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
40	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء على أساس النتائج
41	المطلب الثالث: أهداف برنامج تقييم الأداء
41	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
42	المبحث الثالث : دور ديناميكية التحفيز على الأداء
42	المطلب الأول : الحافز في العمل
43	المطلب الثاني: أهداف تحليل بالنسبة لأداء الأفراد
44	المطلب الثالث: دوافع العمل
45	المطلب الرابع : التحفيز الإيجابي و أثره في الارتقاء بأداء المؤسسة
47	خلاصة الفصل
48	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
49	المبحث الأول: تقديم عام للشركة
49	المطلب الأول: تعريف بشركة سونلغاز
50	المطلب الثاني: التطور التاريخي لسونلغاز
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هيكلية قسم الموارد البشرية
61	المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في المؤسسة

61	المطلب الأول: التدريب و التكوين
62	المطلب الثاني : العلاوات و الترقيات و الميداليات
63	المطلب الثالث: الخدمات الإجتماعية
65	المبحث الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة
65	المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في المؤسسة
69	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
97	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها
99	الخلاصة
100	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.3	تطور العمال بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري	60
2.3	دلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك	67
3.3	ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات .	67
4.3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	70
5.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	71
6.3	توزيع أفراد العينة حسب السن .	72
7.3	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي	73
8.3	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	74
9.3	الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة	75
10.3	الحوافز المادية المطبقة	76
11.3	رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	77
12.3	مدى عكس الأداء من الحوافز	78
13.3	رضا العاملين على الراتب	79
14.3	مدى التواصل بين المسؤول و العامل لمعرفة دوافعه	80

81	ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين	15.3
82	اهتمام المسؤول للإنشغالات الشخصية لعماله	16.3
83	مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء	17.3
84	مدى ملائمة ظروف العمل للعامل	18.3
85	فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة	19.3
86	تعامل بين المسؤول و العامل عند القيام بعمل ممتاز	20.3
87	حصول العمال على الترقية	21.3
88	مدى الاستفادة من التكوين	22.3
89	أماكن التكوين	23.3
90	تأثير التكوين على مستوى الأداء	24.3
91	ما مدى وضع المؤسسة للبرامج لتحسين أداء عمالها	25.3
92	مدى عدل المسؤول في التقييم	26.3
93	مساهمة تقييم في ترقية	27.3
94	مدى التطلع على نتائج التقييم	28.3
95	مدى مناقشة نتائج بعد الإطلاع عليها	29.3
96	رضى العمال على تقييم أدائهم	30.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
52	هيكلية التوزيع باستعمال نظام المناطق	1.3
53	الهيكلية الجديدة لمجمع سونلغاز	2.3
56	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	3.3
59	هيكلية قسم الموارد البشرية	4.3
61	تقسيم مراكز التكوين	5.3

ترتكز جميع القطاعات على المنظمات و التي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة كما أن كلا منها تسعى إلى هدفها الخاص و يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة , لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة إنتاج و تأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية و حلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه و تم إستغلاله أسوء إستغلال , وبظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بالرغم من أنها ساوت بينهم و بين الآلات لكن إلى جانب ذلك دعت إلى الإختيار السليم و تدريب العمال و تقديم الأجور و الحوافز إلى جانب دراسات الحركة و الزمن .

كمعايير أداء للعمال تم نادت بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال و تدعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى التعامل الإنساني مع العاملين و سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل . و بذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الإقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها و إهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و لكن لا يكفي للبقاء و الإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة كما عملت على إنتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي و هو ما يعرف بنظام الحوافز .

#### الإشكالية

إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة؟

#### الأسئلة

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

— ماهي إجراءات التحفيز في المؤسسة ؟

- ما مدى تأثير النظام التحفيز المطبق على تحسين أداء الأفراد في المؤسسة ؟
- هل التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء ؟

### للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الفرضيات التالية:

أن تحفيز العامل هو نتيجة إقتناع المؤسسات بضرورة تكييف عناصرها البشرية مع التقنيات الحديثة و التطور التكنولوجي

نظام التحفيز المطبق داخل المؤسسة يتمثل في التحفيز المادي , التحفيز المعنوي

أن التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء.

**أهمية الموضوع :** يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة في ساحة النقاش الإقتصادي و أكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات .

التعريف بنظام التحفيز و الذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية , تذكير و تحسين المسير بأن التحفيز يعتبر من الركائز الأساسية لزيادة و تحسين أداء الأفراد لتهيئة الأرضية لمؤسسة سونلغاز لمباشرة نظام التحفيز متكامل الجوانب لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال بعت فيهم روح العمل و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة .

أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة .

المنهج المستخدم : بهدف دراسة الإشكالية تم إستخدام المنهج الوصفي لبناء إطار نظري بينما في القسم التطبيقي تم إعتما د منهج دراسة حالة بهدف الوقوف على واقع نظام التحفيز بالمؤسسة (سونلغاز) .

**للبحت أهداف نذكر أهمها فيما يلي :**

- بيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد
- محاولة التعريف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف المؤسسة (سونلغاز) و أهداف عمالها .
- اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين .
- معرفة أهمية تقييم الأداء.

إختيار الموضوع للأسباب التالية :

أسباب ذاتية و هي :

- طبيعة التخصص و هو (تسيير و إقتصاد مؤسسة )
- اعتقادنا منا بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري و تحسين أدائه كونه العامل الأساسي في إستمرارية و بقاء المؤسسة

أسباب موضوعية و هي :

- إهتمام المؤسسات و إعترافها بتأثير العنصر البشري على أداء المؤسسة
- الإهتمام الحديث للمؤسسات الجزائرية إعترافها بتسيير الموارد البشرية
- معرفة أسباب غياب الولاء و ضعف الإنتاج في المؤسسات

حدود الإشكالية:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة من 2013\04\10 إلى غاية 2013\05\09 .
- الحدود المكانية : قمنا بالدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري .

الخطة:

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقييم العمل إلى:

قسم نظري و آخر تطبيقي حيث إحتواء القسم النظري على ثلاث فصول ,الفصل الأول يوضح مفاهيم عامة حول نظام التحفيز

أما الفصل الثاني يوضح مفاهيم هامة حول أداء و أليه التحفيز في زيادة تحسینه

أما بالنسبة للقسم التطبيقي فقد تضمن فصل واحد من خلاله قمنا بإبراز واقع نظام التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة .



# الفصل الأول

مفاهيم حول التحفيز

تمهيد الفصل الأول:

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين و الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم و هذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء و خير دليل على فعالية هذا النظام هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم بإستخدام الجزاء لصحابة رضي الله عنهم و أن هم قاموا بإتقان الأداء و تحسينه يقول النبي صلى الله عليه وسلم < من أحيا أرضاً ميتة فهي له >

## I. الفصل الأول: مفاهيم حول التحفيز

### المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

لقد اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات العمل, على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها و الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

يعرف الدكتور مهدي حسن تسيير الموارد البشرية : أنها العملية التي يتم بموجبها الحصول على أفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

و يعرفها مصطفى كامل: أن تسيير الموارد البشرية, على أنه يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه و تنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

J. MPPERRETI: يعرف تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات , التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب , على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكاناتها لتمكين من القيام بالنشاط أو الوظائف و تحمل المسؤوليات, من اجل استمرار حياة المؤسسة و تطويرها .

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة, و إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية , تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود تسيير الموارد البشرية المتخصصة, ترعى شؤون الموارد البشرية.

<sup>1</sup>[توري منير, 2010, ص 35 , 36]

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها تسيير الموارد البشرية, من منتصف القرن التاسع عشر إلى حد الآن<sup>1</sup>.

1. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو بيت صاحب العمل هذا و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية :
  - نظام العبودية : و فيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع, فلا حقوق قانونية أو إنسانية كما انه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة و كانت السلطة المطلقة بيد المالك و كان العبد أحد الأمتعة التي يملكها .
  - نظام الصناعة اليدوية: في ضلالة برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل أجر, الذي يعد أجر الكافي يسمح للعامل و عائلته بكافية .
  - نظام الطوائف: و به شكلت كل طائفة صناعة لها و قانون يوضح شروط دخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم - يمثل نظام الطوائف إحتكار للصناعة أو الحرفة و قد رتب لتدرج في المهنة , فهناك الصبي و المعلم و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح و تعليمات لطائفة.
2. مرحلة ثانية :مرحلة الثورة الصناعية ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات و الاختراعات و ظهور المحركات و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر, حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم لمشاريعهم الضخمة ولمواجهة تهيئة صناعة جديدة ,عليهم التهيؤ لمتطلباتها وعاداتها ولكن لهجة الإنتاج قد ألهاهم عن الاهتمام بالعنصر لبشري , يضاف إلى ذلك إن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان , في ما أصبح للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.
 

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر لدفاع عن مصالح العمال, مستخدمة سلاح الإضراب, مما إضطر أرباب العمل ,إلى مفاوضتهم جماعيا و أخذت النقابات تطور تنظيماتها.
3. المرحلة الثالثة :مرحلة الحرب العالمية الأولى :لقد تطلب تضخم الإنتاج إن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها ,من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك بالتوسع في الإنتاج ,رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة لذا فكرت الإدارة و مجددة في إنشاء إدارة متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية .

<sup>1</sup> . [صلاح عبد الباقي , 1999 \ 2000] ص 26

4. المرحلة الرابعة: مرحلة الحرب العالمية الثانية: لقد أفرزت هذه الحرب نفس إفرازات الحرب العالمية الأولى, ولكنها ركزت العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.
5. المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن, في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال, بما حيت شملت تدريب وتنمية العاملين, ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية, وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية, وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية, ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس, وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية, حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه, ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف من دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذا السلوك وتصنف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها مجالات إدارة البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

### المطلب الثالث: أهمية تسيير الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها و التي تساعد على تحقيق الأهداف إستراتيجية بفضل الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنطقة وتمكن أهميتها في :<sup>1</sup>

#### 1. المورد البشري كعنصر مؤثر في الأداء:

– يرى الباحثون و الخبراء أن الموارد البشرية, لها دور متميز إذا ما قورنت بغيرها من الموارد الطبيعية أو المادية, وبما أنه ليس لهذا المورد قيمة مالية ظاهرة إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي منظمة, و بدونها لا يمكن الدفع بعجلة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة .

#### 2. تعقد المهام الإدارية :

أتسمت المهام الإدارية منذ الثمانينات بالتعقيد, لعدة أسباب تأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية و التطور التكنولوجي الهائل, يضاف إليها الثورة المعلوماتية و تزايد معدلات الابتكار و التطور و لهذا تحتاج المنظمات إلى مساهمة

<sup>1</sup> . [ محمد إسماعيل بلال , 2004 ] ص 26,27

و مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مواجهة هذا الكم الهائل من التراكبات و المعلومات و التطورات في مختلف الميادين التنظيمية .

3. العنصر البشري كمتغير مركب : تنوع خصائص الأفراد و قدراتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم تنوعا كبيرا , و تختلف من فترة إلى أخرى و كما تختلف بالنسبة للفرد من فترة إلى أخرى و من موقف لآخر و من بيئة لأخرى و هذا يؤثر بدوره على تعدد الفروق الفردية المؤيدة في سلوك الأفراد.

4. تغيير ملامح الوظيفة و متطلبات الأداء :

تتسم الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعقيد الفني و تطلبها لمهارات مميزة أيضا فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة مع آخرين يحملون نفس التخصص يمارسون نفس الأنشطة و الأعمال فان الموظف اليوم يجد نفسه عضوا في فريق عمل أو مجموعة من وحدات أخرى داخل المنظمة

5. الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية :

نتيجة للتطور التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين وذلك

في العديد من المهام كالأختبار بين المرشحين لشغل الوظائف المختلفة , إضافة إلى العمل على تحقيق العدالة و الموضوعية في العديد من المجالات كالأجور , الحوافز التدريب .....الخ.

6. لعنصر البشري كقيمة نهائية :

كرم الله للإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان, ومن مجالات التكريم وإختيار الأسلوب الملائم وإدارته و توجيهه ومن تم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمنظمة توفير حاجاته خاصة على أن يكون احد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع, هو البعد القومي والإنساني في المقام الأول وليكن ذلك حسب طبيعة الفرد و ظروفه الإجتماعية و الإقتصادية و أيضا في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانياته وطاقات المنظمة .

المطلب الرابع وظائف تسيير الموارد البشرية



1. تخطيط الموارد البشرية : يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
2. تحليل و تصنيف الوظائف : و يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف و تصنيفها و تحديد الواجبات و المسؤوليات .
3. نظام الاختيار و التعيين : و يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار و التعيين للموظفين ,من خلال إجراء عمليات التعيين و الإختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك .
4. تصميم نظام الأجور و الحوافز: و يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين ,إضافة لتحديد الحوافز المادية و المعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء.
5. إعداد خطة التدريب: و يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية و التطويرية الملائمة لهم.
6. تصميم نظام تقويم الأداء :و يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و التواثت تنظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
7. وضع نظام الترقيات و النقل :تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط لترقيات و النقل للعاملين في المنظمة .
8. صيانة و رعاية العاملين: و تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط و نظم السلامة المهنية و الصناعية و الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة.
9. تقديم الخدمات للعاملين : تهتم بوضع ضوابط تقديم الخدمات الإجتماعية و الثقافية و الترفيهية و كافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة و المودة و الإخاء و غيرها من الضوابط ذات أهمية في خلق الولاء و الإلتزام للمنظمة .

المبحث الثاني: طبيعة التحفيز .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز .

تعريف التحفيز :

إختلفت آراء الباحثين و المهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز, إلا أن جميعها لا تخرج من أطار

المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها :

>التحفيز أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لإستمالة الأفراد و كسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف

مؤسسية عدة <<sup>1</sup>

>التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر <<sup>2</sup>

>التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته <<sup>3</sup>

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:أساس منح الحوافز

إن أهم أساس (أو معيار ) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع

الأمر من إستخدام معايير أخرى مثل المجهود ,الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> [ حسن إبراهيم بلوط ] ص 375

<sup>2</sup> [ صالح عورة سعيد , 1994 ] ص 289

<sup>3</sup> [ كامل بربر , 1997 ] ص 102

<sup>4</sup> [ علي السلمي , 2001 ] ص 396

1. الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي والأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات , و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء , سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في مورد آخر, و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .
2. المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل , وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث , مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليست النتيجة .
3. الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ,وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإلتزام و الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في غالب لمكافأة الأقدمية , و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص
4. المهارة : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية<sup>1</sup>.

### 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 للإستمرار و العطاء وقد إختارنا لك مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الإتصاف بها , ليضمن لنفسه النجاح و حسن القيادة من أهم هذه السلوكيات ما يلي<sup>2</sup>:

- 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 لبشر الأمان .

<sup>1</sup> [ أحمد ماهر , 1999 ] ص 237  
<sup>2</sup> [ سيد محمد خيرى 1968 ] ص 129

- 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 .
- تشجيع الجميع على الثقة في القائد : أن 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 .
- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم : يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم , فرمما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.
- التعاون المتبادل : إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة و التعاون و تكامل الأدوار و الثقة يشعر الجماعة بالحب و الإنتماء و الإستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة <sup>1</sup>.
- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات و مواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة و المواهب و الكفاءات الموجودة و المتوقعة و الإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد , و يعملوا على تشجيع و دفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات و الجوانب الكامنة لديهم و التي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه و أحياناً إن التشجيع و إثارة حماس و طاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و أفراد و حدثهم بشكل دائم .

<sup>1</sup> [ مراد زعيبي ] ص 89

المطلب الرابع: أنواع الحوافز .

- الحوافز المادية : تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية, و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لأن النقود تشجع كل حاجات الإنسان تقريباً و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة و بالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة على العمل كمنشأ يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ و بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل , إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل و مسكن , كما أنه ضروري لصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير ويتمثل المال في لأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل و يوزع هذا لأجر على الإنسان بطرق شتى , و ككل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق<sup>1</sup>:
1. الأجر باليومية: يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبدل 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 بشهر تعطي الفرصة للعالم 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 بعبئ 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 كثيرة كلما كان أجره عالياً ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل :
  4. الأجر حسب إحتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته.

<sup>1</sup> [ علي السلمي , مرجع سبق ذكره ] ص 301

- الحوافز المعنوية : يوجد إتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملاً واحداً ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد و تأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بالزيادة 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 أخذ المسؤولون في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تشير قدرات العامل و تربطه بعمله و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف أو إعطائهم المكافآت, و سنتناول بعض الحوافز كما يلي<sup>1</sup>:
- المدح و التأييب : حيث يقدم المدح و الثناء على الأفراد عند قيامهم بالأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و التأييب الأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة سليمة .
  - 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 متكاسلاً في أدائه .
  - التسهيل الإجتماعي : ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من زملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك أثر قوي و باعث على زيادة الأداء و الإنتاج .
  - التنافس : ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على إنفراد أو في مجموعات .
  - المكافآت : يقول باتون " في كتابه الناس و النقود و الدوافع عام 1961 أن نظام المكافآت ضروري لدفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية لنجاح أما "أوتيس" في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية و هذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى و تتعدد صور المكافآت تعني دراسة أجريت 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 لآخر .
  2. الحق في الحصول على الترقية .
  3. إتاحة الفرصة للترقية .

<sup>1</sup> [ مصطفى نجيب شوايش , 2007 ] ص 210, 211



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 الإستمرار 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 حدتها رفعت مستوى الأداء بنسبة  
66% و على هذا كانت المنافسة باعثاً أقوى من المكافأة .
  - حافر 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 و إختراعات .

### المبحث الثالث : مراحل و تقييم العملية التحفيزية

#### المطلب الأول: مراحل تصميم نظم الحوافز :

- يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز ( سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين, أن يأخذ في  
حسابه شروط النظام الجيد للحوافز و ذلك كنوع ,إستكمال الأسس السليمة الوضع و تصميم نظام الحوافز .
- 1) تحديد هدف النظام : تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن  
يدرس هذا جيداً ,و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم  
الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات , أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع  
الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

و لتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز), فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة و القطاعات و الإدارات و المصانع و المراكز و الفروع و الأقسام .

و كما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها و قد تكون مختلفة في طبيعتها و الأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله , فهذا نظام جزئي لرجال البيع و ذلك لرجال الإدارة العليا و آخر لمكافأة الأعمال المكتبية , فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل ولذلك داخل كل وحدة تنظيمية إنتقالاً من الإدارات لعامة إلى لإدارات وإلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف و يحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام .

(2) دراسة الأداء : و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

أن تحديد توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

وجود وظائف ذات تصميم سليم بما عبي كامل للعمل , فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب و أن الوظيفة محددة واضحة و مفهومة المعالم و ذات بدايات و نهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج واضحة .

وجود عدد سليم للعاملين فلا الإعداد أكثر و لا هي أقل مما يجب و إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فعمل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على السؤال قد تؤدي إلى الإنتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و بما نوع من الإعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعياً و ذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة كالإنتاج و التي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز ,

وجود طرق عمل سليمة و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء و الإتصال و خطوات للحصول على مدخلات العمل و خطوات للمراحل و العمليات و أيضاً نواتج العمل .

وجود ظروف عمل ملائمة و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها و وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل , ليس له

أي سيطرة عليه و أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز و هي قد تأخذ الشكل التالي :

● كمية العمل : مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها و عدد

الرحلات و غيرها و كلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة, مثل الساعة و اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة,

● جودة العمل : مثل عدد الوحدات المعينة و عدد الوحدات سليمة و حجم الديون و حجم المردودية و حجم الديون .

● التدرج و الترتيب : و يقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري و حكمي (مثل ممتاز , جيد جداً , جيد

, مقبول , ضعيف ) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم ( فهذا هو الأول , ثم الثاني , فالثالث ..... فالأخير ) .

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء و يتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب, تم يتحدد فيها أماكن التسجيل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي و ذلك للأداء كما يحدث فعلا إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي ) و يضمن الثبات (أي عدم القياس تحت أي ظروف).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [ أحمد ماهر, 2010 ] ص 298, 299

## المطلب الثاني: تحديد حجم ميزانية الحوافز .

ويقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ لموجود في ميزانية

الحوافز البنود التالية :

— قيمة الحوافز و الجوائز : و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و هي تتضمن بنودا جزئية ,مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها

1) تكاليف الترويج لاهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملاحق الدعائية والمرسلات وخطابات الشكر والحفلات ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟ يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها .

I. ميزانية ثابتة وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبق بأن تقول أن ميزانية الحوافز هي 3مليون جنيه خلال العام القادم وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور و مدى كفاية الأجور و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج . يمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة من ميزانية الأجور حيث أن هذا الرقم أخير لا يتغير كثيرا فأن رقم الحوافز يمكن تحديده , فإذا كانت ميزانية الأجور في النسبة القادمة هي أربعة مليون جنيه و كانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150%فإن ميزانية الحوافز تساوي 6مليون جنيه (أي 4مليون (150بالمئة X)

II. ميزانية مرنة : ويعني أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8 % من المبيعات و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقا على الإدارة .

2) وضع إجراءات النظام : وهذا يتم ترجمته في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة. و هي تعني بتسجيل الأداء و

حسابات و نماذجه و إجتماعاته و أدوار المشاركين فيه . و أنواع الحوافز و الجوائز و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات<sup>1</sup>:

❖ تحديد الأدوار و هنا تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي

يستحق الحافز و إستخدام نماذج محددة لهذا الغرض , و رفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز

أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين ) و ذلك من حيث الإعتماد على الموافقة أو التعديل أو المناقشة

<sup>1</sup> [ أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره ] ص 302, 303

- ❖ الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بالجنة الحوافز أو قسم الحوافز و غيرها من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين و دورية الانعقاد.
- ❖ توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس
- ❖ نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
- ❖ النماذج : تشمل سجلات قياس الأداء الفعلي و نماذج إقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .

### المطلب الثالث : شروط نظام جيد للحوافز

- (1) البساطة والعلانية : أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً و مفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.
- (2) التحديد : وليقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلاً(السعي الإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف) .
- (3) إمكانية تحقيقه : أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.
- (4) إمكانية القياس : و يقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك و أيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة .
- (5) تحديد معايير الحد الأدنى للأداء : و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف) و التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز و يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها و قابلة للقياس .
- (6) ربط الحافز بالأداء : أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله للحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك و أن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة .

- (7) التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إلا فقدت قيمتها التحفيزية و الإختلاف لابد أن يعتمد على مقدار لأداء أنتجه الفرد .
- (8) العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء.
- (9) السيطرة على العمل : أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة و ذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- (10) التغطية الكاملة للأداء : يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجادة في الأداء من حيث جودة العمل ,زيادة الكمية ,تخفيض الحوادث ,تخفيض تكاليف العمل و غيرها من أنواع الأداء .
- (11) مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز: وهذا الزيادة لإقناعهم به و تحمسه له و المحافظة عليه .
- (12) التنوع يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الإحتياجات فمنها المادية والمعنوية .
- (13) وجود هدف للنظام :أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز ,ويتم التحقيق وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات إستثمارية.
- (14) الشمولية:أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة .
- (15) الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا إستدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره.
- (16) مساندة الإدارة العليا:أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز و الحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية النظام .
- (17) وضع نظام لتقييم الأداء : و ذلك للحصول على أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع و دون تحيز و بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية .
- (18) تدريب المشرفين : لا بد من تدريب تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين على إجراءات النظام و كيفية تطبيقه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [بن عنتر عبد الرحمان , 2010 ] ص 296 , 297

### المطلب الرابع : نتائج نظام جيد للحوافز

- 1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج, و جودة إنتاج و مبيعات و أرباح .
- 2) تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات .
- 3) إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى التقدير و الإحترام و الشعور بالمكانة .
- 4) إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5) جذب العاملين إلى المنظمة و دفع روح الولاء و الإلتزام .
- 6) تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .
- 7) تحسين صورة المشروع أمام المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [ حسن إبراهيم بلوط , مرجع سبق ذكره ] ص 87

خلاصة الفصل :

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية و المحركة للفرد و الموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول إلى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة .

وتمكن الأهمية الأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة لتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات و ما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة إستخدامها حسب الفرد و ما تتواخاه من هذه العملية وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمنظمة تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة و كذا تحديد معايير فعالية الأداء و الطرق التقييمية و هذا ما سنتناوله بالتفصيل في خلاصة الفصل الموالي



# الفصل الثاني

علاقة التحفيز بتحسين الأداء

## تمهيد الفصل الثاني

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و أماله , فبقاء المؤسسات و إستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر , و لكن لا يكفي للبقاء و الإستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه بإستمرار و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في إتخاذ إجراءات و حلول لبعض المشاكل .

و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء و دور ديناميكية التحفيز على الأداء .

## الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء

### المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

#### المطلب الأول: تعريف الأداء

أ. المفهوم اللغوي:

– أذى تأدية (أدى) الشيء: قام به

– الأداء 1- إيصال الشيء 2- القضاء<sup>1</sup>

ب. المفهوم الإصطلاحي: تعددت تعاريف الأداء وقد اختلفت من عالم الأخر وهذا الاختلاف تابع من نظرتهم إلى

جانبه المادي والسلوكي، نقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية والعلمية والفنية و

خبراته ومهارته وإمكانياته الذهنية، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته أثناء عمله كدقة الإنجاز وسوف نتطرق لها:

– يعرف أحمد صقر عاشور الأداء بأنه <<قيام العمال بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله >><sup>2</sup>

– أما توفيق محمد عبد المحسن يرى انه <<يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و

لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين

الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة >><sup>3</sup>

– يعرفه أحمد منصور <<بأنه كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله

لمسؤولياته >><sup>4</sup>

– كذلك عرفه حسن إبراهيم بلوط: <<الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة >><sup>5</sup>

<sup>1</sup> [جبران مسعود, 1989, ص 48]

<sup>2</sup> [أحمد صقر, 1983, ص 10]

<sup>3</sup> [توفيق محمد عبد المحسن, 2003, 2004, ص 3]

<sup>4</sup> [منصور أحمد منصور, 1973, ص 120]

<sup>5</sup> [حسن إبراهيم بلوط, 2002, ص 360]

- و تعرفه وسيلة حمداوي >> 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 و مهندسين <<
- يعرفه شابلان >> الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال
- يعرفها الخزامي : قد إعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه >>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 العامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و نوعية السلوك و التصرفات التي يبذلونها أثناء أداء عملهم <<
- و من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية و خصائص ذاتية تحدد) تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة .

### المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء وجهين أو جانبين و يتمثلان فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1) الجانب السلوكي : ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي أن يكون سلوك يتماشى و ما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في إنجاز العمل .
- 2) الجانب المادي : و يتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية و كذا من الناحية الكيفية.

### المطلب الثالث : خصائص معايير قياس الأداء :

هناك مجموعة من الإعتبارات و الضوابط التي يجب أن يوليها القائمون بتصميم مقاييس الأداء و عنايتهم لها فعليها تتوقف فعالية و دقة المعلومات التي تعطىها المقاييس المستخدمة هذه الفعالية نوجز هذه الإعتبارات فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> [حمد صقر عاشور , مرجع سبق ذكره ] ص 334

الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية و إرتباط بالفاعلية و الكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل

– التبات : و يقصد به أن يكون لمقياس يحتوي على قسط هام من الإخلاص أي يعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد وظروف محددة .

– التمييز : المقصود هنا قدرته على الفوقة بين المستويات المختلفة الأداء مهم اكانت ضئيلة

– يسر الإستخدام : المقصود هنا هو سهولة إستخدام المقياس ووضوحه و القصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس ,

### المطلب الرابع : مكونات الأداء .

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها و هي :

- 1) كمية الجهد : يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة و هو ما يعرف بالبعد الكمي لطاقة المبدولة .
- 2) نوعية الجهد : و نقصد بها مستوى الدقة و الجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس و المواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا تولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية و جودة المجهود المبذول .
- 3) نمط الإنجاز : و يقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ,مرجع سبق ذكره [ ص 360 , 360 , 359  
<sup>2</sup> [ محمد سعيد , 2003 ] :ص 219

## المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين

### المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء العاملين

تعددت مفاهيم تقييم الأداء و تنوعت بإختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء مما صعب من وجود تعريف شامل و موحد و فيما يلي نتعرض لبعض هذه التعاريف:

#### 1) تعاريف بعد كفاءة أداء العاملين :

– يعرفه أحمد ماهر بأنه <<نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم >>

– و يعرفه صلاح الدين عبد الباقي <<هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظته سلوكهم وتصرفاتهم أثناء

العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات

النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر و ترقيته لوظيفة أخرى >><sup>1</sup>

#### 2) تعاريف بعد المعايير :

– يرى علي السلمي : <<أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد و يقارن به كأساس للحكم

عليه تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد >><sup>2</sup>

– و هذا ما يراه كذلك بوفلجة غيات <<تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة

بمعايير موضوعية >><sup>3</sup>

#### 3) تعاريف بعد الفاعلية :

– حيث يعرفه محمد الصيرفي بأنه <<محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية

أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأول لمواجهة الثانية ذلك كضمانة

أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن و في المستقبل >><sup>1</sup>

<sup>1</sup> [صلاح الدين عبد الباقي , 2004 ] ص 367

<sup>2</sup> [ علي السلمي , 2001 ] ص 369

<sup>3</sup> [بوفلجة غيات 2004 ] ص 43

## المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق نذكر منها ما يلي <sup>2</sup>:

— طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى : تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام 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 و بالإضافة إلى ضرورة تسجيل الوقائع أو الأعمال حال حدوثها و هذا خشية نسيانها .

— طريقة البحث الميداني : و تتمثل في قيام ممثل أو ممثلين 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 ممثل إدارة الأفراد إلى مكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأول لتراجع 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 مرض , مرض .

— طريقة التقدير الجماعي : يتم بموجب ه ذه 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 والنتائج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [محمد الصيرفي , 2003 ] ص 419

<sup>2</sup> [ حسن إبراهيم بلوط , مرجع سبق ذكره ] ص 381

### المطلب الثالث : أهداف برامج تقييم الأداء .

1. الجانب الإداري : و تتعلق بقضايا المستخدمين مثل الترقيات ,التحولات ,رفع الأجور و إيقاف العقوبات .
2. تحسين الأداء : ويتم ذلك باستعمال المعلومات التي تحصل عليها بواسطة برامج التقييم لإكتشاف نقاط الضعف في الأداء الشيء الذي يساعد المستخدم في تحديد أهدافه لتحسين الأداء .
3. البحث : تستعمل المعلومات التي يحصل عليها بواسطة برامج التقييم عادة لتقدير صدق برامج إختيار المستخدمين و إجراءات التكوين و التدريب و يعرف 1983Muchinky عملية تقييم الأداء التي نحصل عليها بواسطة برامج التقييم في التغذية العكسية إذا تساهم عملية التغذية العكسية في كشف جوانب القوة الضعف عند المستخدمين

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

قام كل من 1980 farr . land بوضع نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء و حسب هذين الباحثين فإن هناك ثمانية عوامل تؤثر في وصف الأداء هو هدف التقييم و عليه تتوقف عملية إتخاذ القرارات بالنسبة للمستخدمين كترقية و رفع الأجور و المنح و العقوبات المختلفة تمثل هذه العوامل في :

1. خصائص المقوم : ويقصد بها بعض الخصائص الذاتية للمقوم و التي تؤثر في عملية التقييم التي يقوم بها وذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا وغير ذلك من الإتجاهات و الخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقييم
2. خصائص المصحح:قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقييم أداء المستخدمين مثلا ببعض الخصائص الجسمية والسلوكية هؤلاء وذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي والهندام, الجنس, العمر وغير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقييم
3. خصائص المركز: بعض المناصب ومركز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص في عملية التقييم إذا أن المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاط أعلى مما يستحق .
4. أداء التقييم: قد تؤثر أداء التقييم المستخدمة في عملية التقييم في حد ذاتها إذا أوجد مثله بأن التقييم بالمقاييس الترتيبية يؤدي إلى التسهيل في عملية التقييم

<sup>1</sup> [ مصطفى نجيب شويش ,مرجع سبق ذكره ] ص 89 , 99



5. تطوير المقاييس أو تتعلق بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقييم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقاييس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا من المقاييس في عملية التقييم ذاتها ، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقويمها .
6. بسيرة التقييم : تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرة التقييم و ذلك كحدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو إستغراق عملية التقييم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا" بالإيقاع الزمني لعملية التقييم
7. الخصائص التنظيمية : تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم و من أهم الخصائص حجم المنظمة نوع النشاط الممارس (إنتاج أو خدمات... الخ) منظمة خاصة أو عمومية وجود أو عدم وجود النقابة و نوع القيادة و غير ذلك
8. تحليل البيانات : يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقييم أو أن كل صفة تقوم على حدى ؟
- وهل عند إستعمال عدة مقومين أو مصححين تجمع علاماتهم و يستخرج المعدل أو يترك تقييم على حدى و مهما يكن فأن الإنتباه إلى هذه العوامل و الإحتراز من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقييم الخاص<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : دور ديناميكية التحفيز على الأداء

#### المطلب الأول: الحافز في العمل

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقا بقدراته وميوله واهتماماته و مؤهلاته العامية الحاصل عليها و مرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي إلتحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها و يحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله و في مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما تدفعه لهذا التقدم و النجاح و زيادة إنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل و هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في التقدير أو كلاهما بهدف حفز العامل و دفعه لزيادة إنتاجه كما و نوعا لإشباع حاجاته و من الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات و المؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع و المديرين المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه ) و بناء

<sup>1</sup> [مصطفى عشوي, 1992] ص 249, 250

على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجر إنه في نهاية الأمر كلما إرتفع الأجر قل الحافز على العمل و بالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس إن العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج على حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في الساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد و المقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية و معنى ذلك أن إرتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحب زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.<sup>1</sup>

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر العمل على أساس أنه مخلوق اقتصادي و حدود العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميت وفي ذلك يقول الأجر تشجيع للحافز على العمال الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية وإن علم النفس يتبع أسسا أساليب مبتدأ بإسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أداءه لعمله .

### المطلب الثاني أهداف تحليل العمل بالنسبة لأداء الأفراد

يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مآكل تحديد القدرات العقلية التفكير أتذكر فهم القدرات الإدراكية من تمييز لأطوال , الأحجام , الألوان والقدرات الحركية والمهارات .

إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد المواد البرامج النظرية العلمية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل

تقويم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذا أنه من خلال تحليل العمل الذي يبدأ يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث الظروف ومخاطر العمل

الاهتمام بدراسة مشاكل العمال إعدادات الغياب التمارض لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسمات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل كما يتركز على المشرف و المدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصية و التي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الإجتماعي لجماعة العمل .

[هينم العاني , مرجع سبق ذكره ] ص 23 , 25<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : دوافع العمل .

تعريف الدوافع : تعرف بأنها "المبررات التي تشرح أسباب إتباع الموظف لسلوك معين و تعتبر بواعثه الداخلي التي تؤ دي إلى هذا السلوك لإشباع رغباته و حاجاته و إلا عليه إخمادها " <sup>1</sup>

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل الداخلية النشطة و القوة الموجهة لتصرفات الإنسان أو ا ي شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد يهدف لتقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة <sup>2</sup>

ويرى على السلمى >> الدافع Motive شيء ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان و تدفعه لبحت عن شيء محدد و بالتالي توجه تصرفاته و سلوكه في إتجاه ذلك الشيء أو الهدف << <sup>3</sup>

- الدوافع النفسية : متى كان العامل مطمئنا على صحته و عمله و مستقبله و أولاده و بعيدا عن الخوف يكون بحالة أمن كلي و محاط بضروب مختلفة من التأمينات الإجتماعية ضد حوادث العمل و أمراض المهنية و الشيخوخة و البطالة و الوفاة, فالعدل أساس الأمن فيعكس ذلك إيجابيا الشعور بالأمن شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة و إذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح إجتماعي و قد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية و المعنوية بصحة العامل النفسية و زيادة إنتاجه
- دوافع العمل الإجتماعية : أن يكون الفرد موضع تقدير و إحترام و إعتبار من الآخرين و أن تكون له مكانته الإجتماعية أي شعور الفرد بأنه له قيمة إجتماعية و أن وجوده و جهوده لازمان للآخرين كما أن الشئ و حب الفرد للبروز ذلك إن التقدير الإجتماعي يعزز الشعور بالأمن وهو من شروط الصحة <sup>4</sup>
- العمل و الحاجة إلى التقدير يطلق عليها أيضا حاجات الانحياز لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب و الرضا, القبول, الصحة, المكانة الإجتماعية .

<sup>1</sup> [حبيب الصحاف , ط1 ] ص 85 .  
<sup>2</sup> [ خالد عبد الرحيم الهيتي , 2005 ] ص 255  
<sup>3</sup> [علي السلمى , مرجع سبق ذكره ] ص 299  
<sup>4</sup> [ أحمد ماهر , مرجع سبق ذكره ] ص 147

– العمل و الحاجة إلى تحقيق الذات : يدفع الفرد إلى تحقيق إمكاناته و طاقاته أي يضعها موضع إنجاز و الإكمال و تحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه و الجهود التي تشبع هذه الحاجة توجه نحو السمو و التحصيل و هي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير على ذاته و إثبات شخصيته و تحقيقها و أن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه

دوافع الإستقرار و الإنجاز في ضوء نظرية "هيرزبرغ" يرى هيرزبرغ أن الدوافع التي تحفز على العمل تنقسم إلى قسمين<sup>1</sup>:

1. دوافع الإستقرار : أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالإستقرار بالعمل و إلى أن هناك عدالة في المعاملة و لا

توجد تفرقة من حيث الترقية أو إستحقاق العالوة و كذلك الإستقرار من ناحية المستقبل و ما يحدث لهم في حالة

الوقوع في حادثة أو حالة الإصابة بأي مرض

2. دوافع الإنجاز : تتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات و إبتكارات أو إختراعات

فيه أي إحساسه و شعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف الوطنية.

### المطلب الرابع : التحفيز الإيجابي و أثره 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 لإستراتيجيتها و التي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات و التكنولوجيا المتاحة مثلا للإلتزام بمعدلات عالية من جودة و تقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الإحتفاظ بعملاء ها و إستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد و لذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة و النجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية :

- 1) وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء 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 و وجود رغبة الإبتكار و الإبداع .
- 4) وجود معدل مرتفع للإلتزام بوقت العمل و الحرص عليه و إنخفاض معدل الغياب .

<sup>1</sup> [جمال الدين لعويصات , دار الهومة الجزائر ] ص 18

5) وجود تكتلات و جماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة و تعمل لصالح المنظمة .

6) وجود إقتناع من العاملين بحكمة و قدرة القائد و خبرته<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [أبو محمد, 14 فيفري -2010 ]

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة و حتى يتسنى لنا معرفة قدرات و مهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أدائه لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن تحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب و منه فإن التحفيز و الأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا الضبط ماهو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة

## الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية التوزيع ورقلة - حضري -

< سونلغاز >



## الفصل الثالث: دراسة حالة

## المبحث الأول : تقديم عام للشركة

## المطلب الأول : التعريف بشركة سونلغاز

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد الطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر, وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز و توزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سونطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة و المختكرة لهذا المجال مرت بعدت مراحل و اليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد سونطراك , وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة, هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما تسويق الكهرباء و الغاز خارج الوطن.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف الشامل بالمؤسسة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي و بالخصوص قسم الموارد البشرية الذي هو محطة الدراسة.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات, قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل, لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في التنمية الإقتصادية و الاجتماعية للبلاد. ومساهماتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43% .

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيج وبشكل أفضل, قد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية . وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010, فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء, وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز وجعلها اقوي و العمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.



وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق, وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لسونلغاز

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرياء و غاز الجزائر و المعروفة ب (EGA) والتي اسند لها احتكار إنتاج الكهرياء وتوزيعها وتوزيع الغاز.

وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969, وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

KAHRIF : الأعمال المولدة للكهرباء

KAHRAKIB : تركيب الهياكل المخالفة و المنشآت الكهربائية

KANAGAZ : إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز

INERGA : أعمال الهندسة المدنية

ETTERKIB : تركيب صناعي

AMC : صنع العدادات و أدوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 اصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية

ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 475/94 ليوم 14 ديسمبر 1991 .

في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة

عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وتنص على :

1 - سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)

2 - سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)

3 - سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول (المادة 5)

ونفس القرار تعرف (المادة 6) مهمات سونلغاز وهي :

\* تأمين الإنتاج, النقل, التوزيع للطاقة الكهربائية

\* تأمين التوزيع العمومي للغاز

في 2002 أصبحت شركة مساهمة ( SONALGAZ SPA ) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01 جوان

2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة, وهذا التغيير منح للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة

لميدان الطاقة, وباعتبارها شركة مساهمة فانه يتعين عليها امتلاك حافظة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى.

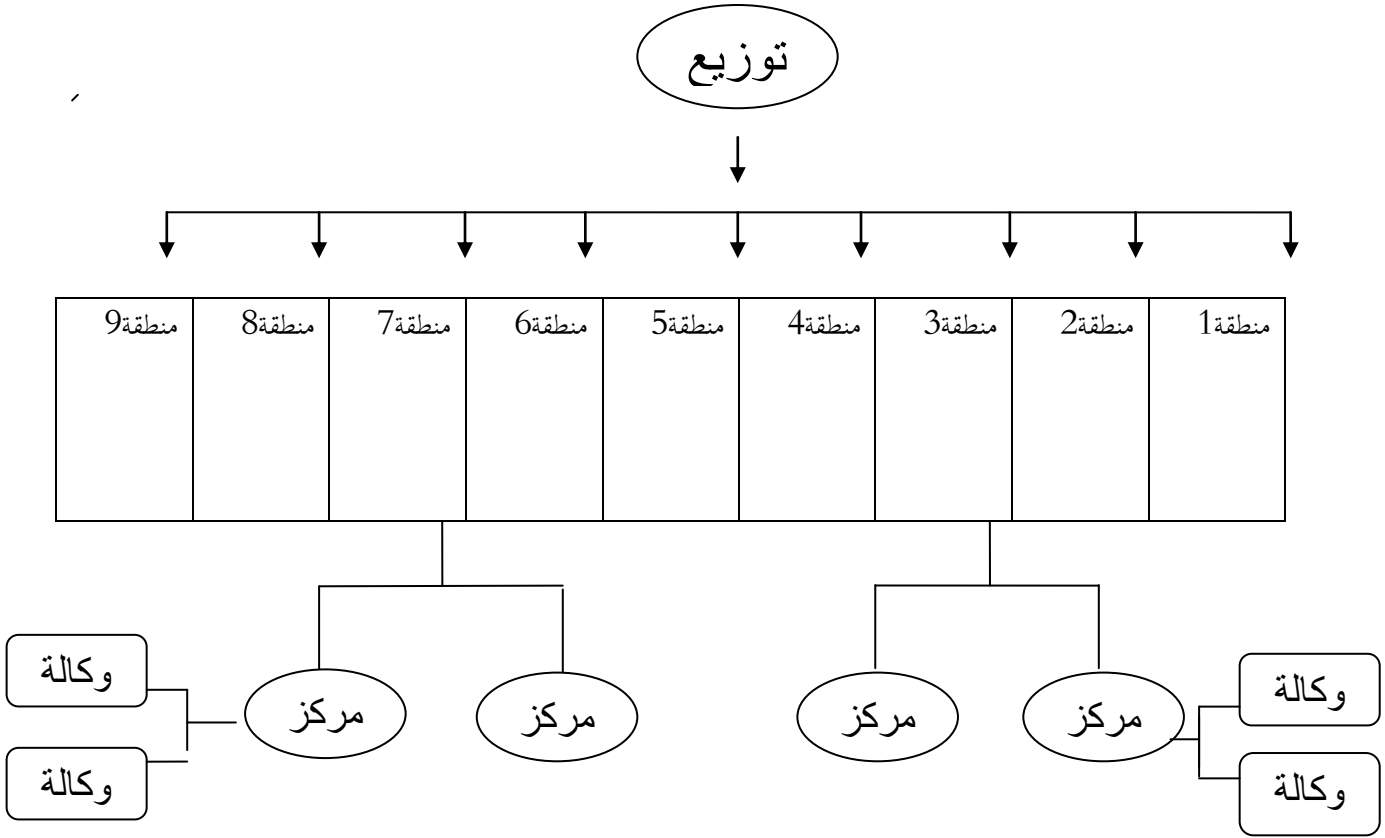
كانت المؤسسة ولا تزال تستند إلى 3 مديريات أساسية (إنتاج, نقل, توزيع) الكهرباء و الغاز, بحيث أن إنتاج الكهرباء في مدينة حاسي مسعود.

أدى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها بشكل أكبر كما أنها تسعى للمحافظة على سمعتها حيث أصبحت مهمة سونلغاز

تشر الكهرباء على كامل التراب الوطني, وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما يسمى بنظام المناطق لتقريب الخدمة من المواطن

ولتسهيل المهمة, عدد المناطق تم حصرها في 9 مناطق عبر الوطن, ومن بينها منطقة ورقلة للتوزيع وتشمل ولايات الجنوب الشرقي.

الشكل (01) يوضح هيكلية التوزيع باستعمال نظام المناطق



المصدر: من إعداد المتربصتين

وتتكون كل منطقة من عدة مراكز, وحسب التقسيم الإداري للولايات فان كل مركز توزيع يمثل ولأية وكل مركز له وكالات تابعة له وكالات تابعة له, حتى تتمكن المؤسسة من التقرب إلى المواطن.

وفي دراسة أجريت بين 2004-2005 وجد أن نظام المناطق المستحدث يشل حركة المركز ( كل شيء تابع للمنطقة وكل قرار يرسل إلى المديرية العامة ), وكذلك إن النشاط الكهربائي والغازي والعلاقات التجارية محصورة في يد واحدة, مما يدل على وجود البيروقراطية, وان هذا النظام ليوكب التطورات الحديثة مما دعا إلى تغييره, قامت شركة سونلغاز بإعادة هيكلية نفسها في شكل شركات فرعية وهذه الفروع مكلفة بالأنشطة الرئيسية التالية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

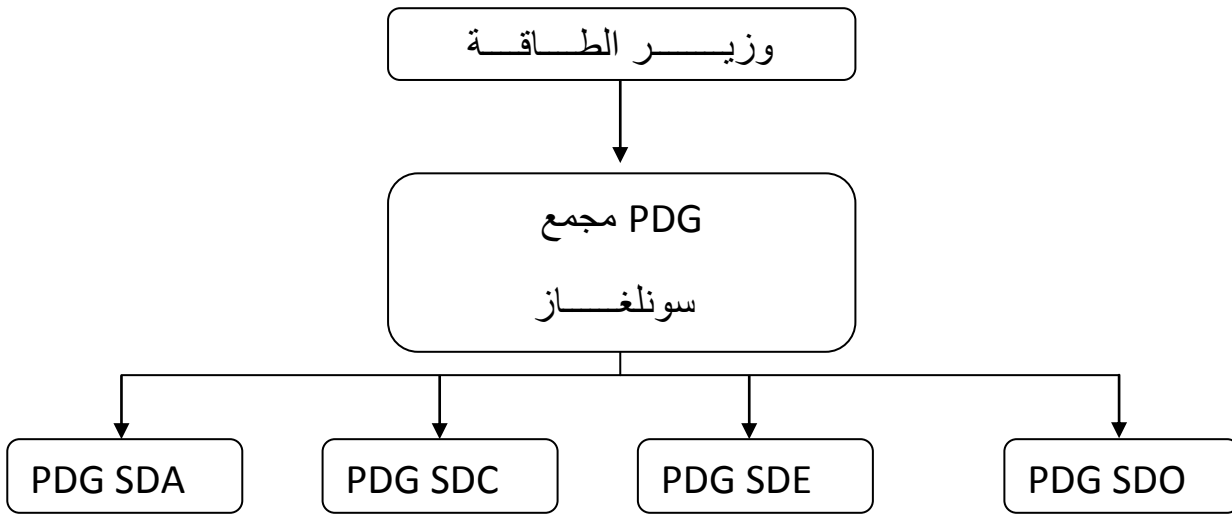
- مسير شبكة التوزيع SD

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

وفي سنة 2005 ولإعطائها استقلالية أكثر, تم تنصيب رئيس مدير عام لكل فرع توزيع في أربع شركات فرعية وفق

الشكل الموالي:

الشكل(02): يوضح الهيكل الجديدة لمجمع سونلغاز



المصدر : من إعداد لمتريصتين

من خلال الشكل نلاحظ أن مجمع سونلغاز عمد إلى تجميع نشاطاته عبر الوطن في شكل جهات وهي :

\*منطقة الشمال ( SDA ) ( SONEGAS DISTRIBUTION ALGER )

\*منطقة الوسط ( SDC ) ( SONEGAS DISTRIBUTION CENTRE )

\*منطقة الوسط ( SDE ) ( SONEGAS DISTRIBUTION EST )

\*منطقة الوسط ( SDO ) ( SONEGAS DISTRIBUTION OUEST )

إما فيما يخص مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز وسط فان المديرية محل الدراسة هي مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة (حضري).

وتمثل مهام مديرية التوزيع فتمثل في :

\* المشاركة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع (تطوير للمبيعات, تحسين سمعة المؤسسة لدي الغير)

\* استخدام السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبة تطبيقاتها

\* توفير أحسن الظروف في العمل, وتقديم المساعدة و النصح للعاملين

\* إعداد برامج الأشغال المحملة على عاتق المؤسسة وتأمين تقنية العمل

\* تأمين تسيير و تنمية الموارد البشرية

\* تأمين امن المستخدمين

\* الحفاظ على سمعة المؤسسة أو تحسنها

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هيكله قسم الموارد البشرية

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 4 مستويات تتمثل في :

1/ المستوى الأول : المديرية العامة : وتحرص على الأداء الجيد للمديرية، ويرجع إليها إتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2/ المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

1-2/أمانة المديرية : ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

2-2/ المكلف بالشؤون القانونية : حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية

بتفويض من المدير العام, كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

2-3/ المكلف بالإتصالات: ويقوم المكلف بالإتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في

تنشيط المبيعات واقتراح برامج للإشهار والإعلام, كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة.

2-4/ المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات, وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و العمل على جلب

الوسائل الأمنية الحديثة.

2-5/ المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود

حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3/ المستوى الثالث: في المستوى الثالث من الهيكل نجد الأقسام التالية:

3-1/ قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات, وتسيير الأعمال, تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة

شبكات الطاقة الكهربائية.

3-2/ قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز, وتسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.

3-3/ قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية, ولها فرع تسيير

الاستثمارات, فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

3-4/ قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق

ومصلحة خاصة بالعملاء.

4/ المستوى الرابع: ويضم الأقسام الرئيسية التالية:

4-1/ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة و معالجة النصوص الخاصة

بالعدادات المتعلقة بالكهرباء أو الغاز.

4-2/ قسم المالية و المحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية

الجارية.

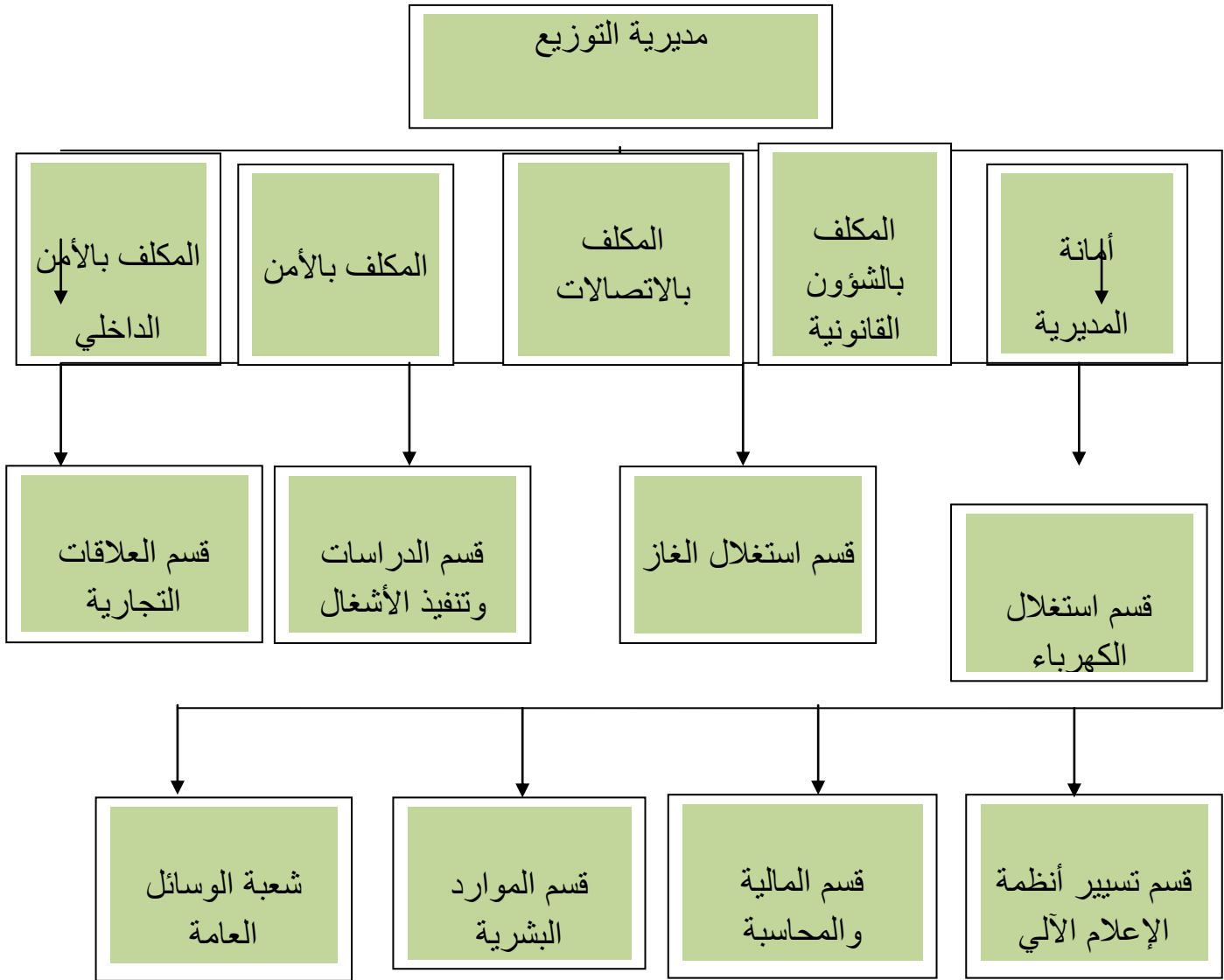
3-4/ قسم الموارد البشرية : سنستعرضها لاحقا.

4-/ شعبة الوسائل العامة : ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها إلى المديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد

الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

ومما سبق فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الشكل التالي

الشكل(03) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر : من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتبين إن هناك نوع من التسيير المركزي لشؤون المؤسسة, ذلك أن

كل الأقسام و المصالح تابعة لمديرية التوزيع بشكل مباشر, ونلاحظ أن النشاط الرسمي

للمؤسسة يقع في المستوى الوسط من الهيكل مما يدل على إن مختلف الأقسام في المستويين الآخرين هما مكتملان للنشاط الرسمي.

### الفرع الثاني: هيكلية قسم الموارد البشرية

#### أولاً: قسم الموارد البشرية

يعتبر قسم الموارد البشرية في مديرية توزيع ورقلة- حضري- من بين الأقسام الإستراتيجية, ذلك انه يهتم بتحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات المستخدمين من توظيف, تكوين وترقية. كما يعمل على ضمان ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين خاصة من ناحية استقبال العاملين و غير العاملين بالمؤسسة, ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح تعمل على التسيير الجيد و السهر على تطبيق كل ما يخص اليد العاملة بالمؤسسة.

#### 1- مصلحة تسيير الموارد البشرية : وهي المصلحة التي تعمل على:

-السهر على أجور العاملين

- ضمان ترتيب الوثائق الإدارية للعمال وتحديثها

- تأمين العلاقات مع المركز الطبي للعمل

-تأمين العلاقات مع مختلف التنظيمات الخارجية

- إعداد إحصائيات المستخدمين في المديرية

- إعداد قانون خاص بتسيير الموارد البشرية

- إعداد الميزانية وعقود التسيير الخاصة بالموارد البشرية

- إعداد تقارير العمل.

#### 2- مصلحة التكوين : وتتم هذه المصلحة بالمهام التالية:

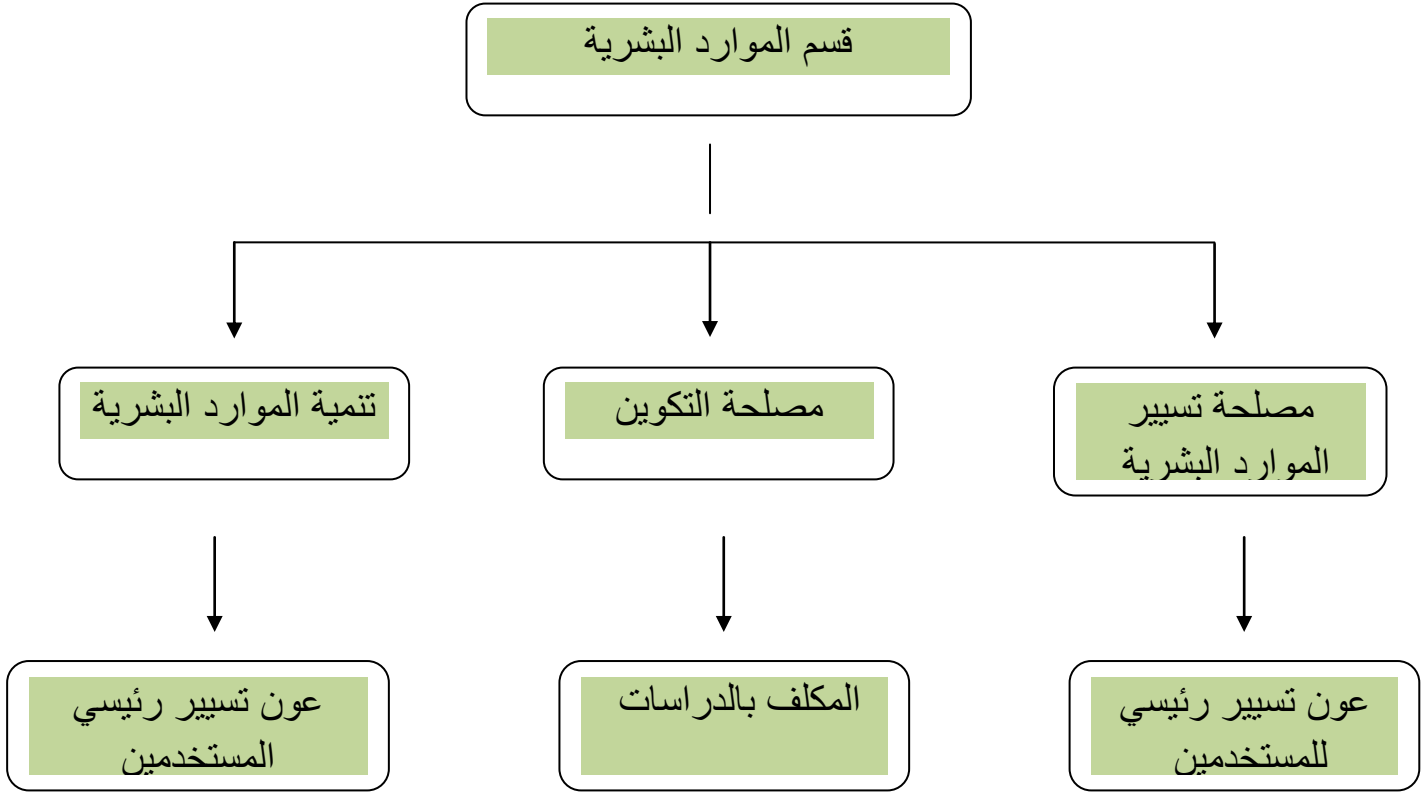


- ضمان ترتيب الإحصائيات لتكوين المستخدمين
- تحليل وتكميم احتياجات التكوين
- تزويد المسير بالتحليلات و المعلومات الضرورية
- مساعدة المسيرين لتحديد احتياجات التكوين
- إعداد مخطط التدريب و التكوين
- إعداد مخطط التكوين ومتابعته واقعيا
- تنظيم ومتابعة نتائج المكونين في ميدان العمل
- متابعة نوعية لأعمال التكوين بالوسائل الخاصة, التعلم أو تريض تطبيقي
- تنمية غايات وأهداف التكوين إلى مستوى تطلعات الشركة.

### 3- مصلحة تنمية الموارد البشرية: وتتمثل أهم وظائفها في:

- ضمان إعداد مخطط الأمن الداخلي بتحديد احتياجات التوظيف وتوصيف الوظائف للمناصب الشاغرة
- المشاركة في استخدام مختلف مخططات الموارد البشرية للشركة.
- المساعدة على ملائمة المورد البشري مع المخططات التنظيمية.

الشكل(04): يوضح هيكله قسم الموارد البشرية



المصدر : من وثائق المؤسسة

من الشكل يتضح أن هيكل الموارد البشرية في المؤسسة هو مسطح و الذي يمكن من سهولة الإتصال بين الرئيس و المرؤوس , كذلك بين العمال و الرؤساء المباشرين.

#### ثانيا : التركيبة البشرية للمؤسسة

تشكل التركيبة العمالية للشركة من 3 فئات وهي مصنفة كالأتي:

الإطارات : وهم الحاملين للشهادات الجامعية (ليسانس, مهندس)

أعوان التنسيق: وهم الحاملين لشهادة التقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية

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

وفي هذا السياق نستعرض تطور العمال لأربعة سنوات في المؤسسة:

الجدول(01): يوضح تطور العمال بمديرية توزيع ورقلة -حضري - 2008-2011

شركة توزيع ورقلة -حضري -				المؤسسة
2012	2011	2010	2009	سنة الإحصاء
310	302	311	309	عدد العمال
74	73	76	77	الإطارات
165	156	172	170	أعوان التنسيق
71	73	63	62	أعوان التنفيذ
%24	%24	%24	%25	الإطارات
%53	%51	%55	%55	أعوان التنسيق
%23	%24	%21	%20	أعوان التنفيذ
%100	%100	%100	%100	التوزيع النسبي للعمال

المصدر: من إعداد المتربصتين استنادا إلى التقارير السنوية للموارد البشرية

من خلال الجدول نجد أن العمال في تطور مستمر, حيث بلغت في 2009 نسبة نمو العمال 1%, بينما في 2010 بلغت بنسبة 1%, حيث نلاحظ أن هناك تطور العمال أما بالنسبة 2011 بلغت - 1% ونلاحظ تدني النسبة وهذا راجع إلى تقاعد العمال وفي سنة 2012 نلاحظ أن هناك تطور تدريجي للعمال وهذا طبقا لاحتياجات المؤسسة. كما إن النسبة الأكبر من ناحية صنف العمال نجدتها في أعوان التنسيق نظرا لطبيعة المؤسسة, ثم تليها الإطارات التي تسهر على وضع الأهداف و الاستراتيجيات.

## المبحث الثاني : إجراءات التحفيز في المؤسسة .

تعمل مؤسسة سونلغاز على الحفاظ بمواردها ومواكبة والتكيف مع المتغيرات البيئية ولتحقيق كل هذا وذلك تسعى هذه الأخيرة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية كتكوينهم و ترقيةهم ,.....لدفعهم و تشجيعهم على القيام بأعمالهم .

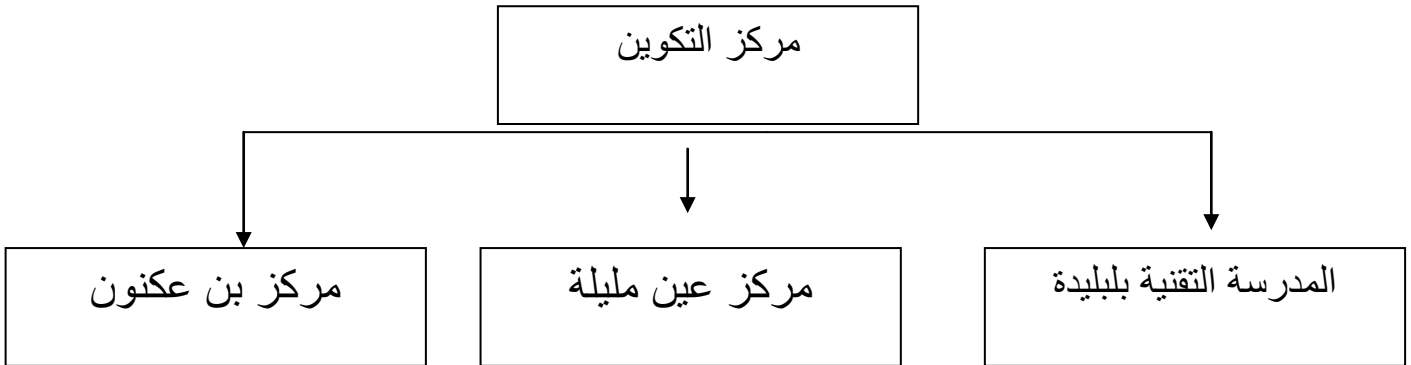
### المطلب الأول : التدريب و التكوين

واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت (سونلغاز ) دوماً للتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد و مؤهلاته ذلك أن دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر و أهم سواء في الميدان التقني أو في مجالات التسيير وفنون الإدارة , لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة التطور المهني , و إنشاء و ضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء و تطوير المنشأة الأساسية و الشبكات و الجانب التجاري .

التكوين مكفول عند التوظيف و على طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص لتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة , في " البلدية و عين مليلة" التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها , و تقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء و الغاز و كذا مراكز مراكز التكوين في "بن عكنون" التي تستوعب 200 مقعد و هو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة .

يشكل كل من التدريب و التكوين مكانين هامين ضمن إنشغالات و إستراتيجيات المؤسسة و ذلك لكسب الفرد مهارات و قدرات من اجل مواكبة التطورات و تقديم أفضل الخدمات لربائنها<sup>1</sup>

الشكل 05 : يوضح تقسيم مراكز التكوين



<sup>1</sup> [ مقابلة مباشرة مع مسؤول التكوين ]

## المطلب الثاني : العلاوات و الترقيات و الميداليات

- 1) العلاوات : تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المر دودية المحققة من خلال كل سنة للمديرية الجهوية SDC و تختلف من سنة إلى أخرى , مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة .
  - 2) الترقية : وهي من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة تخضع للمر دودية 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 أحمد لترقية لدفعة 2011 يجب أن يتحصل على معدل يفوق الحد الأدنى للمعدل المحدد من قبل المديرية SDC أي معدل سنة 2010+2009+2008 يفوق معدل الحد الأدنى بالإضافة إلى ترشيح مسئوله المباشر . و تشمل 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 و ذلك بانتقاله من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة, و تسمى بالترقية الأفقية.

3) الميداليات : وهي 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 و ما فوق خدمة فعلية .

لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الأدنى الوطني القاعدي .

يُوجَل منح الميداليات للعامل في حالة 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

### المطلب الثالث الخدمات الاجتماعية

تلعب الخدمات الاجتماعية دورا مهما في مؤسسة سونلغاز , ويفضل هيكل الشركة الجديد ثم تخصيص صندوق خاص بالخدمات الاجتماعية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FOSC<sup>1</sup> بحيث يعتبر وبشكل نسبي مستقبلي عن مديريات التوزيع للكهرباء وللغاز وذلك بإنشاء أربع مراكز جهوية .

يعمل الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية بورقلة على تقديم الخدمات الاجتماعية لفروع شركة التوزيع الوسط SDC.

وتنحصر دراستنا على الخدمات المقدمة لمديرية التوزيع ورقلة حضري

يتم تمويل الصندوق من ميزانية خاصة بمجمع سونلغاز وهو ما يدل على أنها مؤسسة غير ربحية مداخلها من إقتطاعات أجور و مخرجاتها في شكل خدمات .

— مساهمة سونلغاز و فروعها بالنسبة 2 من الكتلة الأجرية .

— النشاطات المرتبطة بمدى مساهمة العمال .

مهام و أنشطة الصندوق :

1) تتمثل مهام الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية و الثقافية فيما يلي :

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

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

<sup>1</sup> [ DFOND DES œuvres sociales culturelles : fosc ]

- الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم .
- النشاطات الثقافية وتسلية.
- النشاطات السياحية و ترقية السكن الإجتماعي .
- إنجاز خدمات لحساب الغير على أساس تعاقدى و ذلك في حدود الموضوع الإجتماعي و بمراعاة التنظيم المعمول به .

(2) أما نشاطات الصندوق الجهوي للخدمات الإجتماعية فتتمثل في :

- تقديم مساعدات إجتماعية 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 وعادة ما يكون ذلك في شهر رمضان لأحياء ليلة القدر .
- رحلات الهواء الطلاق : و هي مخصصة للأطفال بين 08 سنوات و 14 سنة .
- 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 جمهورية 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 (العمرة) .
- كذلك الطلبة المتفوقين لهم نصيب من ذلك بتكريمهم في حفل يقام على شرفهم بداية الموسم الدراسي ,

المبحث الثالث : تقييم الأداء في المؤسسة .

المطلب الأول : طريقة تقييم الأداء في المؤسسة .

حاولت المؤسسة أن يتميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها و الأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها , وقد حاولنا تلخيصها في النقاط التالية :

1. تصنيف العمال :

يتميز هذا النظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو إستثناء لذا نجده يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف و كل صنف يقسم إلى فئات :

▪ صنف الإطارات : و يحتوي فئتين :

— فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل و هي الفئة التي تضم مديري الأقسام و المصالح و غيرهم .

— فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا و هي الفئة التي تضم المهندسين و المكلفين بالدراسات و غيرهم .

▪ صنف أعوان التحكم : و يتضمن الصنف فئتين هما :

— فئة أعوان التحكم المؤطرين : وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني , عون تسيير رئيسي , ملحق تجاري ,

رئيس مكتب و غيرهم .

— فئة أعوان التحكم غير مؤطرين .

▪ صنف أعوان التنفيذ : و يحتوي على فئة واحدة من العمال هم :

— العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص , كهربائي توزيع و غازي توزيع .

2. تحديد الأهداف :

تسلك المؤسسة طريق إشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير

الحكم على مستوى أداء العامل حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق , و

إشعاره بروح المسؤولية أمام رؤسائه و ضميره المهني .



3. تصميم استمارة التقييم :

تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكتشف عن صحة العامل في أداء وظيفته, فتحدد جوانب القوة و الجوانب

القابلة لتحسن في أدائه و يخصص لكل فئة من الفئات السابقة الذكر نموذج خاص لإستمارة التقييم .

و تتكون هذه النماذج من سبعة (7) أجزاء هي :

الجزء 01 : تعريف بالعمال الخاضع للتقييم

حيث يحدد في هذا الجزء أسم و لقب العامل و تاريخ توظيفه و عمره و المنصب الذي يشغله و الأقدمية منه و ترتيبه و المديرية , الوحدة التابعة لها مع الإشارة إلى دليله في الخدمة المالية .

كما يتضمن هذا الجزء كذلك قسم مخصص للكتابة أسم و لقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته , و الملاحظ أن الجزء يتكرر عند كل استمارة تقييم لكافة فئات العمال الخاضعين لتقييم

الجزء 02 : يتضمن هذا الجزء أربع أقسام , يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية مقابل الأهداف المتفق عليها و التي سبق تسجيلها ضمن برنامج عمل الفرد , و يتولى المشرف عملية تقدير الحد الممكن قياسه من الأهداف المنتظرة بما تم تحقيقه فعلا , يمنح لكل ثلاثي علامة على 20 نقطة , تعطى هذه العلامة درجة تحقق الأهداف المنتظرة 15 نقطة و الباقي 5 نقاط تمنح التقدير الفردي .

وفي نهاية السنة يتم جمع العلامات المحصل عليها عند كل ثلاثي و تقسيمها على العدد 4 للحصول على المعدل السنوي لتقييم المر دودية :

$$\text{المعدل السنوي لتقييم المر دودية} =$$

الجزء 03 : تقييم السلوك

و يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي و الشخصي للعمال

الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه , يتضمن هذا جزء عبارات تشير إلى معايير السلوكية الخاضعة للتقييم و القياس و

الملاحظة , وغالبا ما تتضمن على المهارات الآتية :

- مهارات التأطير أو المهارات الفكرية .
- مهارات إدارة العلاقات بين الأفراد.
- المهارات الشخصية .

لقد حددت استمارة تقييم السلوك لكل نوع من المهارات المذكورة من عناصر القياس و التي تتلائم و طبيعة العمل المؤدى من قبل العامل الخاضع لتقييم , بحيث لا يتعدى في مجموعها 10 عناصر قياس المجموعات الثلاث .

و يتم إستعمال هذا الجزء من قبل المشرف الملاحظ للسلوك بوضع علامة (x) عند كل عنصر قياس يترجم مستوى تحقيق المهارات المطلوبة عند الدرجة التي تقابل الدلائل ( 1 , 2 , 3 , 4 ) و المعطاة تفسيراتها وفق الجدول رقم \_ 02 \_ و الموضح أدناه.

الجدول رقم \_ 02 \_ : يوضح الدلائل التي يسترشد بها في تقدير درجة تحقيق السلوك .

الدلائل	البيان
1	كفاءة غائبة
2	كفاءة يعمل على تطويرها
3	كفاءة يعمل على إتقانها
4	كفاءة قد إستوفاهها

المصدر : عن وثائق المؤسسة .

و يتم التعبير عن تلك الدلائل (1, 2, 3, 4) لعدد من النقاط بما يتناسب مع الجدول رقم \_ 03 \_ المبين أدناه :

الجدول رقم \_ 03 \_ : يوضح ترجمة الدلائل إلى عدد من النقاط المحددة لدرجات .

الدلائل	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

المصدر عن وثائق المؤسسة

يتم تحديد العلامة المناسبة لكل حالة سلوك خاضعة للملاحظة تميز مهارة العامل في أداء عمله .

مثلا حالة تقييم مهارة السلوك المتعلقة بعنصر قياس "التعاون بروح الفريق" إذا ما لاحظ المشرف أن هذا النوع من المهارات في

سلوك العامل لا يتعدى ظهورها أكثر من مرتين في السنة , فيمنح لهذا العنصر علامة صفر (0) باعتبارها كفاءة غائبة .

و يجمع العلامات المأخوذة من المهارات العشر ( 10) و تقسيم المجموع على العدد ( 5) نكون بذلك قد تحصلنا على المعدل

السنوي لتقييم السلوك في العمل على (20) .

الجزء 04 : التقييم الشامل : يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم

المردودية و تقييم السلوك

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 0.6 + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 0.4$$

فتعتبر هذه العلامة على مردودية العامل بالنسبة لبرنامج عمله ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة من جهة , و من جهة أخرى

توضح مدى قدرة و مهارات العامل في بذل طاقاته و مجهوداته لتغطية كافة متطلبات و مهام وظيفته كي تؤدي بالمستوى الذي

هي عليه .

الجزء 05 : ملخص التقييم

يكتشف هذا الجزء نقاط القوة و النقاط القابلة للتحسين في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك , حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه .

الجزء 06 : توجيهات تنموية

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم إقتراحاته و آرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له يريد الانتقال إليها يرى المشرف أنها فعالية على مستوى أدائه لها

الجزء 07 : إبداء الآراء المصادق عليها

تعد عملية التقييم بمثابة تبادل مشترك للآراء بين العامل الخاضع للتقييم مع رؤسائه في السلم الإداري بدءا بالرئيس المباشر .

ويجسد هذا الجزء هذا المبدأ من خلال فتح مجال لمناقشة و إبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال مقابلة التقييم التي تسمح للعامل المعني بالتقييم من التعليق على النتائج إلى جانب الرؤساء في المستويات العليا لسلم الإداري , فمن خلال هذا الجزء يتمكن للجميع من إيجاد الحلول بالحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم , و إعطائها المصادقية و الواقعية و الدقة , كونها لا تخضع كلية إلى أهواء و ميول المشرف وحدة بل يمكن إعادة النظر فيها إذا تبين أنها غير موضوعية ولا تعبر فعلا عن أداء العامل .

وأخيرا يتم إيداع إستمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم , لدى إدارة الموارد البشرية للإحتفاظ بها كبنك للمعلومات عن أداء العامل و تعود إليه المؤسسة في رسم سياسة الشؤون العمال مستقبلا .

مع الإشارة أن العمل بإستمارة التقييم تتم وفق دليل لتقييم قامت المؤسسة سونلغاز بإعداده قصد مساعدة المشرفين على عملية التقييم لأدائها في أحسن ما يمكن , تجنبا للاختلاف الذي يمكن أن ينشب بين الأطراف المكلفة بتقييم في حالة سوء فهمها لقواعد و إجراءات أداء عملية التقييم بالشكل المحدد لها . أنظر الملحق رقم :-

المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان :

تتكون العينة من 30 حالة (عامل) موزعة عبر كافة شرائح مديرية التوزيع ورقلة حضري , و إعتماذا على الإستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية الجنس , المستوى التعليمي , الوظيفة , السن , عدد سنوات العمل في المؤسسة

وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية :

- الحوافز المادية المعنوية .
- الدوافع.
- الرضا على الأجر.
- التكوين
- الأداء
- تقييم الأداء

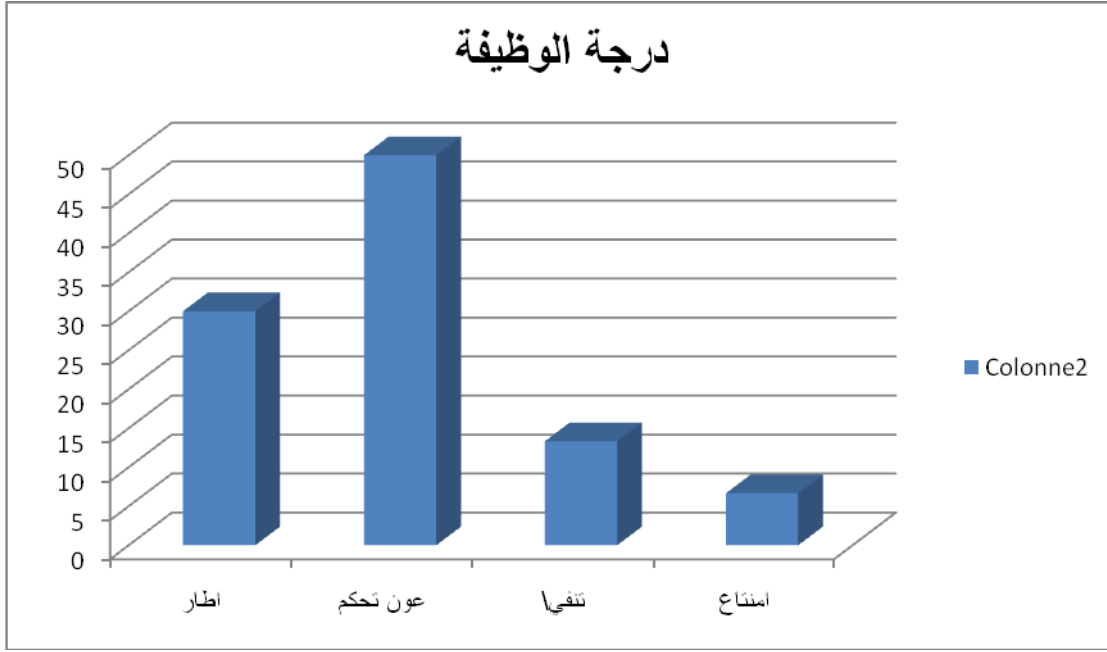
يجدر بنا الإشارة إلى أن بعض الأفراد العينة لم يدل بمعلوماتهم الشخصية بشكل تام و هناك بعض الأسئلة لم يجب عنها

توزيع أفراد العينة وفق درجة الوظيفة

الجدول 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة .

الدرجة	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الإمتناع	المجموع
التكرارات	9	15	4	2	30
النسبة المئوية	30	50	13,33	6,67	100

المصدر : إستمارة الإستبيان



المصدر : من أعداد المترشحين

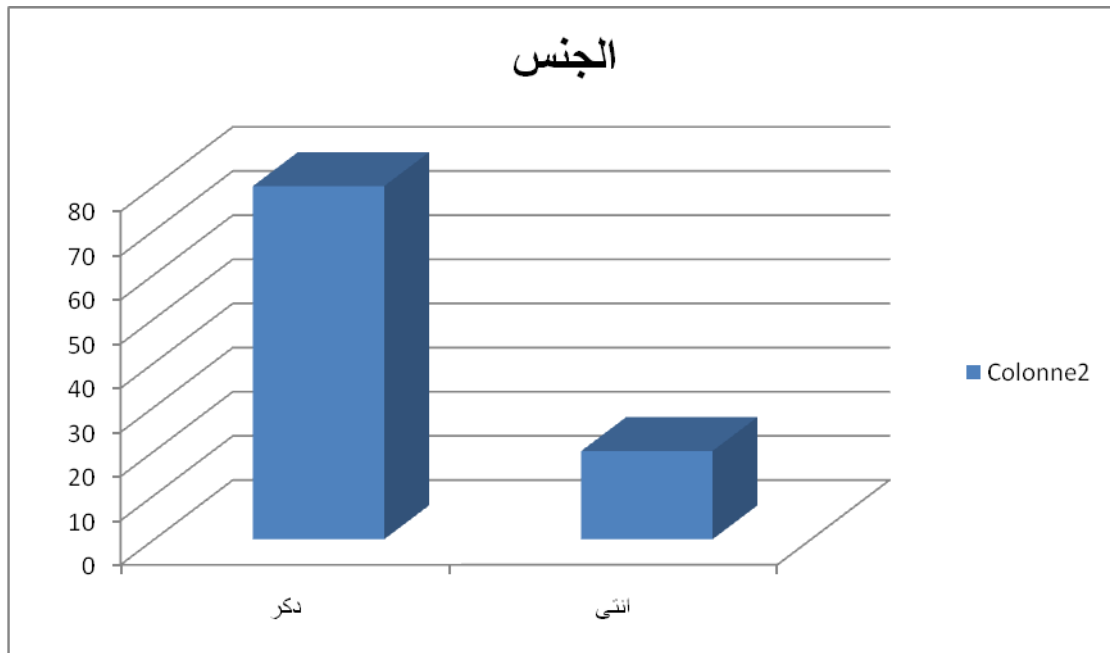
نلاحظ من خلال المنحنى البياني و الدائرة وجود نسبة كبيرة من أعوان التحكم و يرجع ذلك لطبعة عمل المؤسسة كما نلاحظ أيضا تقارب نسبي مع صنف الإطارات مما يدل على أن المديرية تسعى لتوظيف الكفاءات و فيما يخص أعوان التنفيذ نلاحظ نسبة ضئيلة وذلك راجع إلى قلة العمال التنفيذيين في المؤسسة

■ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول: 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

المصدر: استمارة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

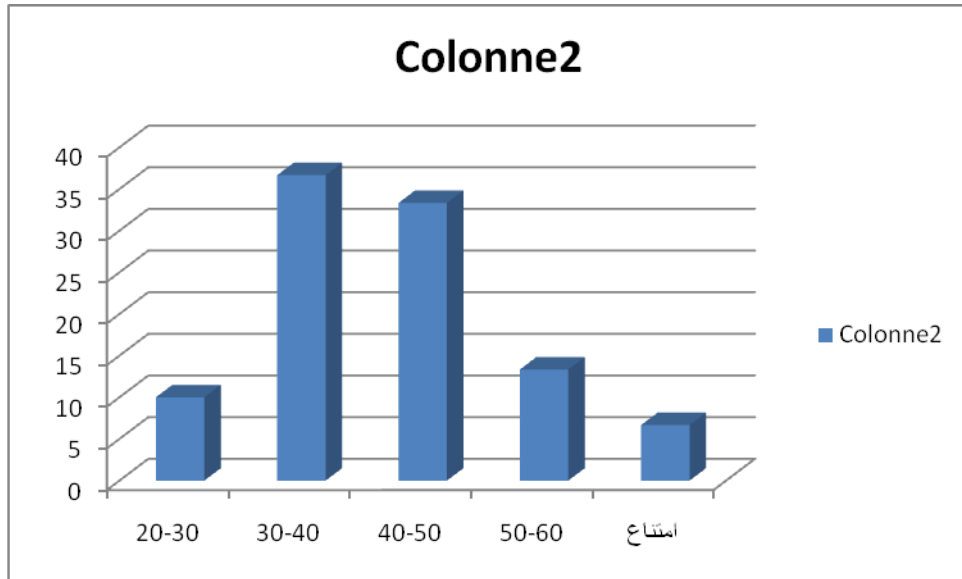
نلاحظ وجود نسبة كبيرة من الذكور و ذلك لطبيعة عمل المؤسسة و بالمقابل نسبة قليلة من الإناث

■ توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

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

المصدر : استمارة الإستبيان



صدر : من أعداد المترشحين

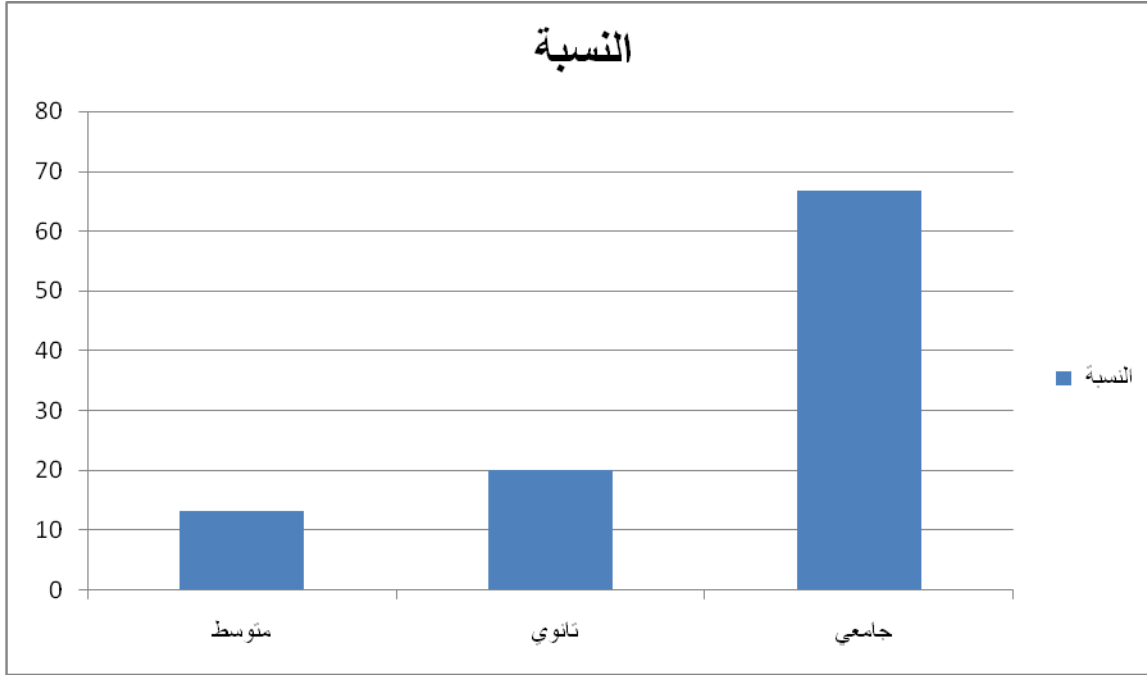
توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

الجدول 07 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان





المصدر : من أعداد المترشحين

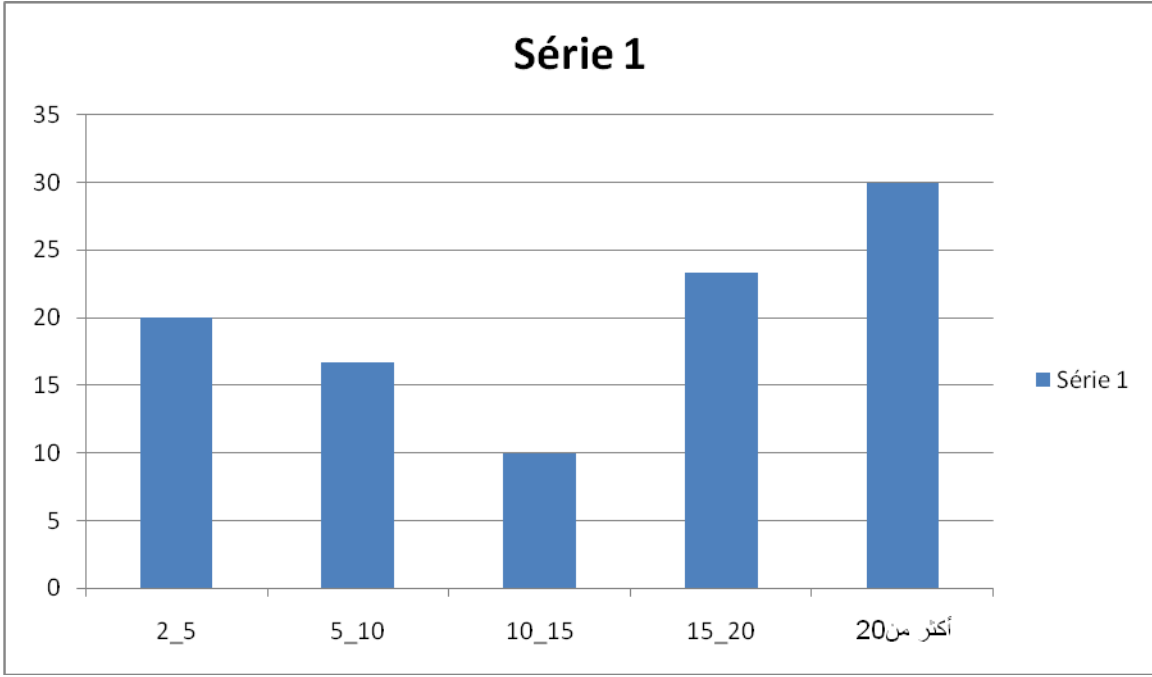
نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة تم الثانوي بنسبة أقل تم تليها المتوسط بالنسبة ضعيفة و هذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة .

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول 08 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

سنوات	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 أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

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

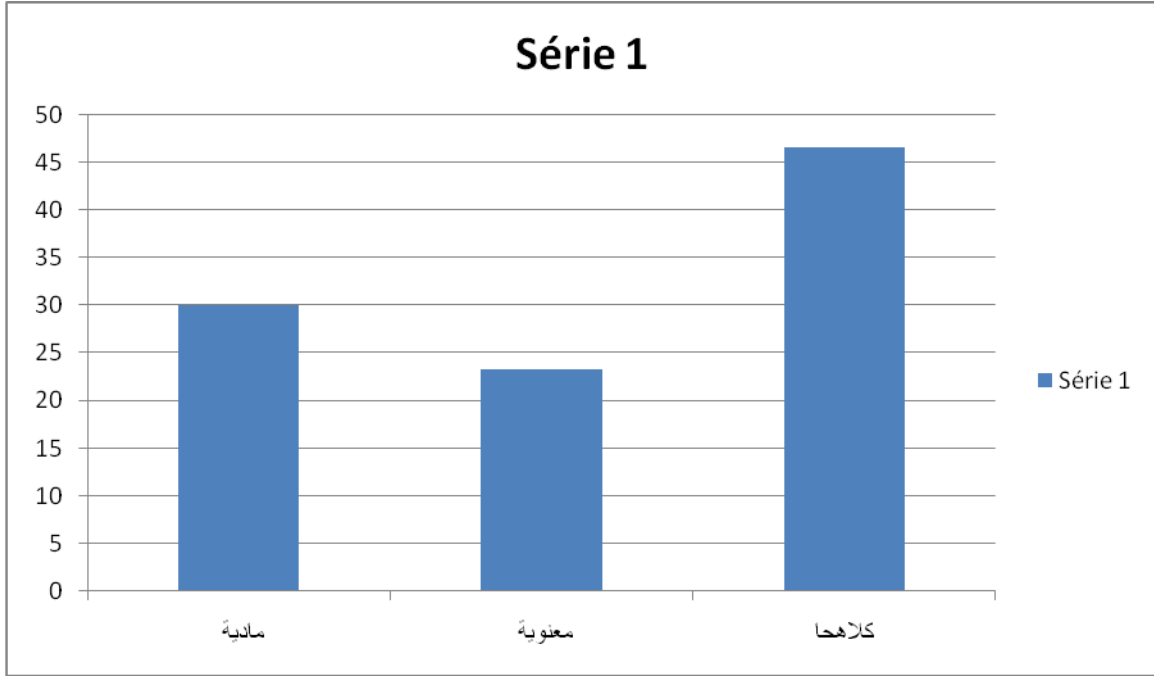
و لقد تم طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز و الدوافع و الأداء و تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الاداء نذكر منها:

س1 : ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟ و كانت الإجابات كالتالي

الجدول 09 : يوضح الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المترددين

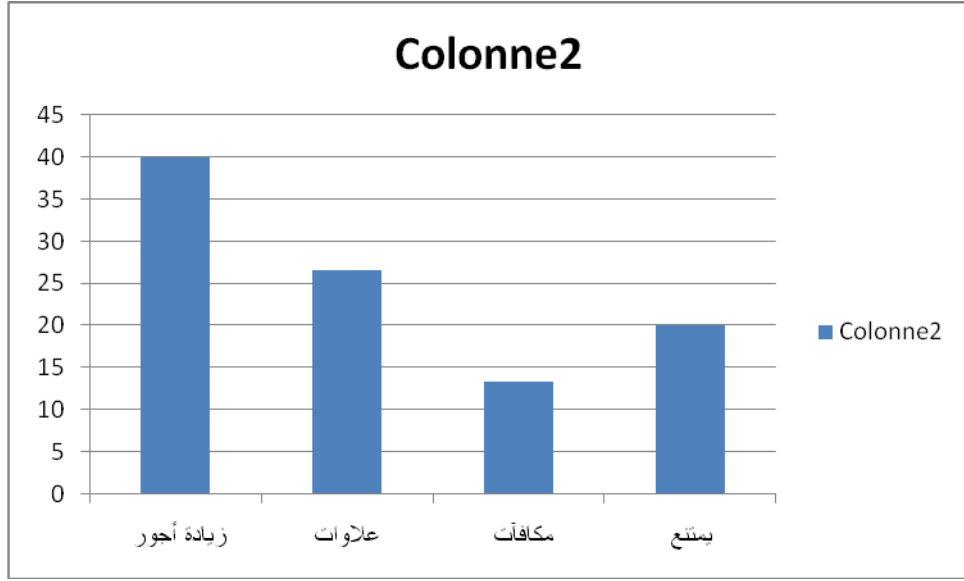
من خلال المنحنى و الجدول نلاحظ أن المؤسسة تحرص على توفير الحافز المادي و المعنوي معا لضمان الأداء الجيد و الولاء من عمالها و كذلك نلاحظ نسبة من العمال يقولون ان الحوافز المقدمة هي حوافز مادية و المعنوية بنسبة ضئيلة

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

الجدول 10 يوضح الحوافز المادية المطبقة

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ أن الحوافز المادية المطبقة فعليا في المؤسسة على شكل زيادة في الأجر و هذا أن أغلب العمال يفضل أن تكون مادية أو

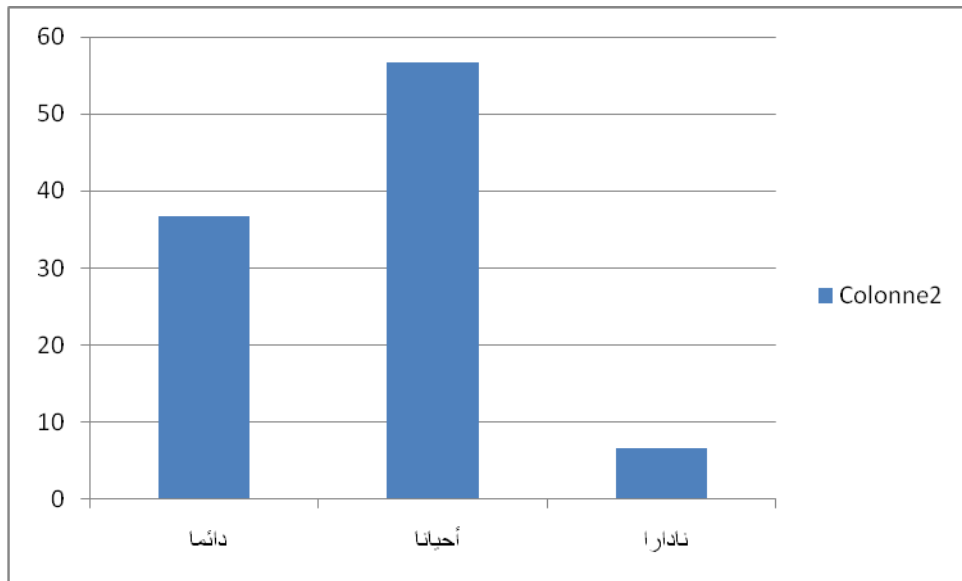
علاوات و نسبة ضئيلة قالت المكافآت و 6 أشخاص أدلو أنه لا توجد حوافز مادية

س3 : هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟ و كانت الإجابات كالآتي :

الجدول :11 يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	11	17	2
النسبة المئوية	36,67	56,67	6,67

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المترشحين

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأجوبة كانت بين أحيانا و دائما وهذا يعني أن الخوافر لها

تأثير جيد على الأداء و نادر كانت بنسبة

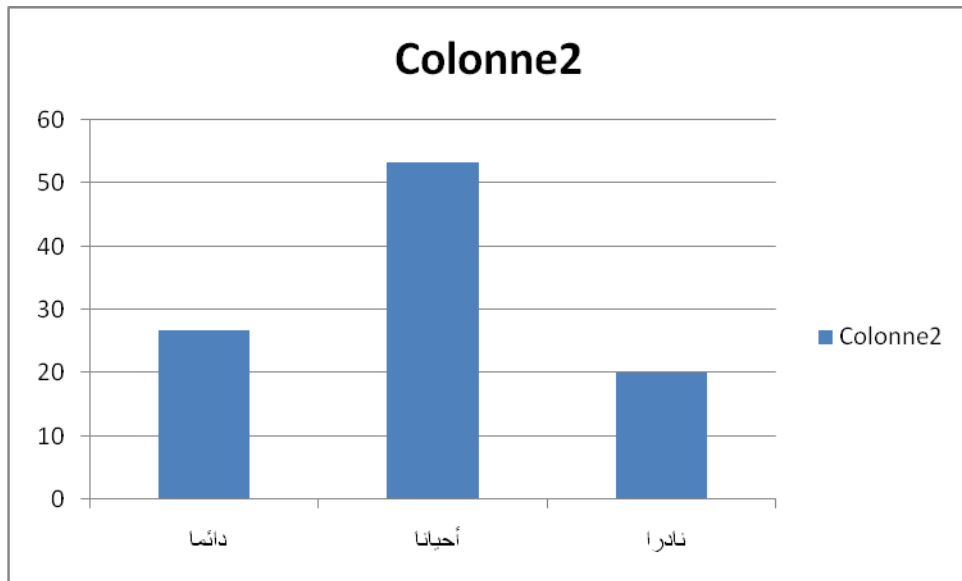
ضعيفة جدا

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

الجدول 12 يوضح ما مدى عكس الأداء من الخوافر

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	8	16	6
النسبة المئوية	26,67	53,33	20

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

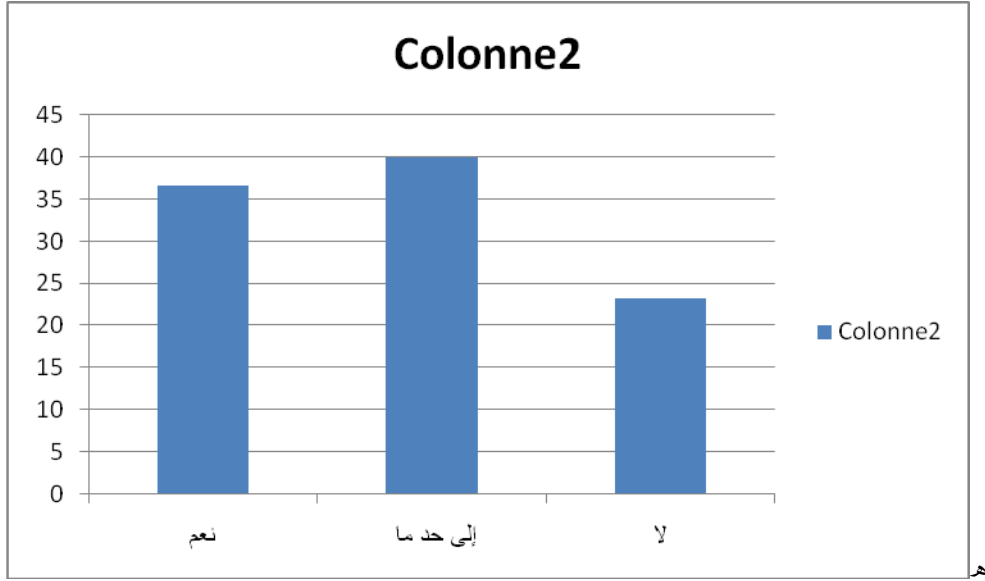
س 5 هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به ؟ و كانت الإجابات كالتالي

الجدول 13 : يوضح رضا العاملين على الراتب

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان

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 .



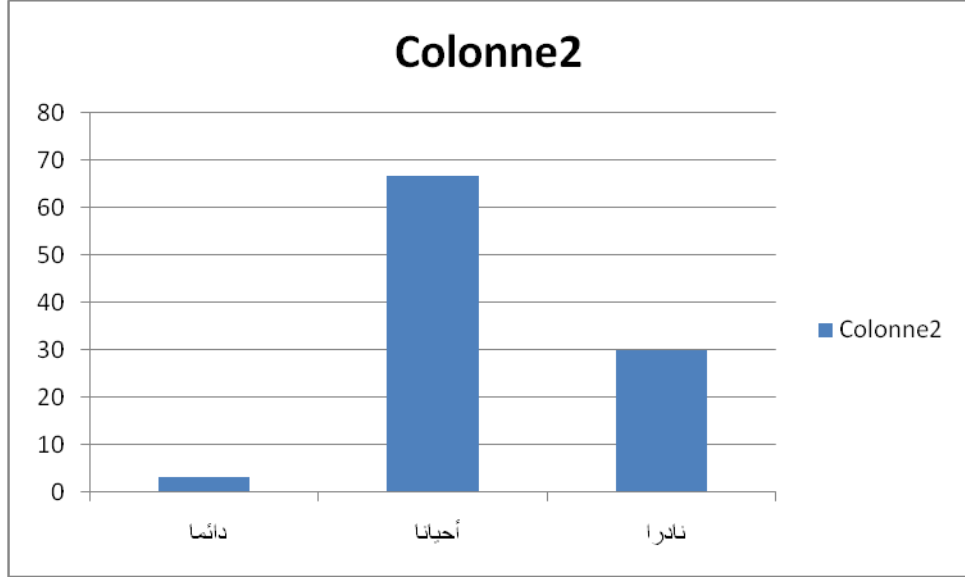
المصدر : من أعداد المتربصين

س 6 هل تعمل المؤسسة على إستشارة دوافعك و لترقية أدائك ؟

الجدول 14 : 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 أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ أن المؤسسة أحيانا تهتم باستشارة دوافع العمال لتحسين أدائهم

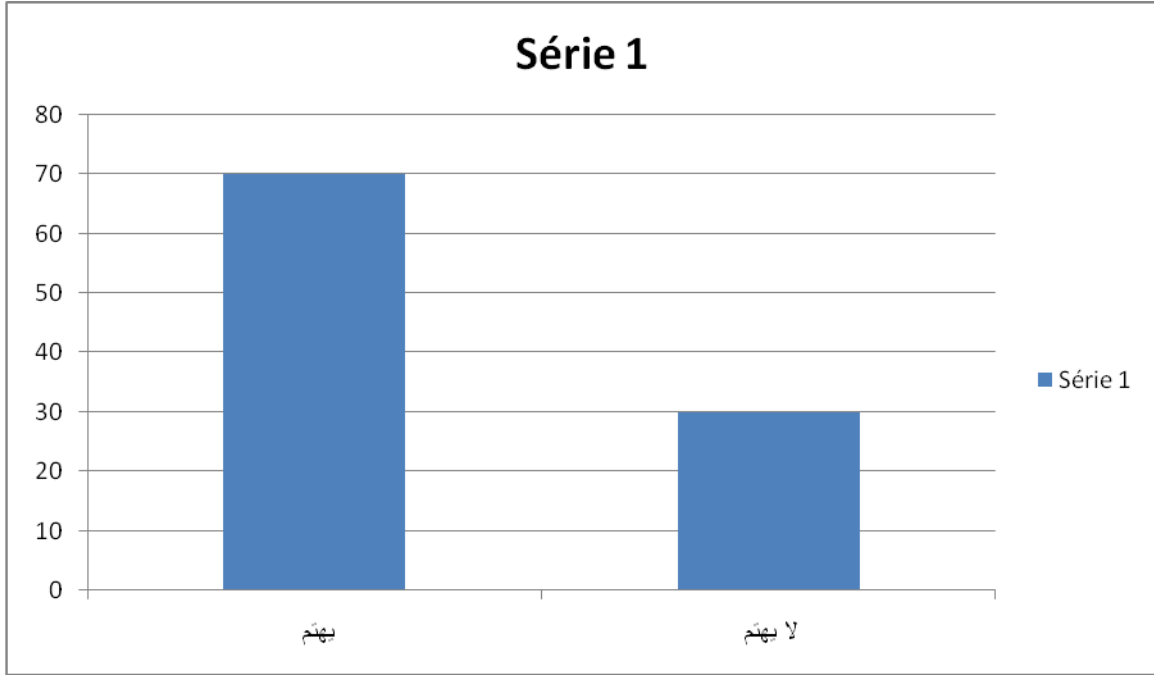
س7 : في حالة إقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك و زملائك في المصلحة هل يهتم ؟

الجدول 15 يوضح ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين

الإجابات	يهتم	لا يهتم
التكرارات	21	9
النسبة	70	30

المصدر : من أسئلة الإستبيان





المصدر : من أعداد المتربصين

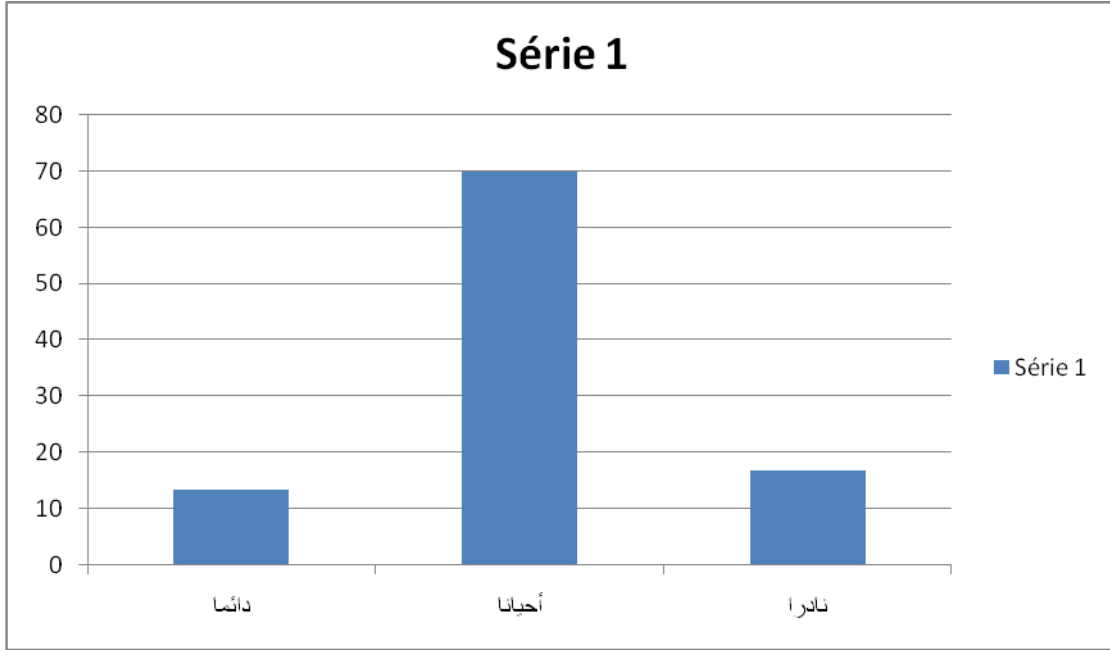
من خلال الجدول و المنحنى البياني أن العمال يرون أن رئيسهم في حالة إذا ما إقترحو عليه طريقة عمل جيدة فهو يهتم و هذا أمر جيد للمؤسسة لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط أما نسبة ضئيلة ترى انه لا يهتم

س 8: هل يهتم رئيسك لإنشغلاتك الشخصية ؟

الجدول 16 يوضح اهتمام المسؤول للإنشغلات الشخصية لعماله

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن المسؤل أحيانا يهتم لإنشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات بأحيانا نسبة 70

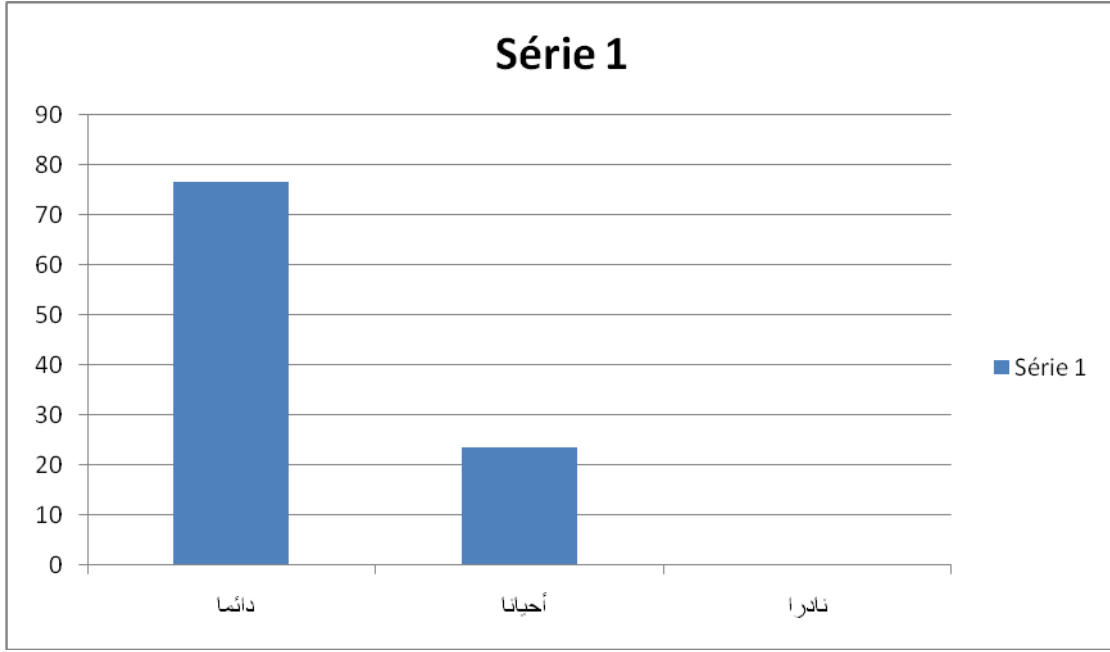
% على عكس نادرا فكانت بنسبة 16.67% أما دائما فكانت نسبة ضئيلة 13,33 %

س9: هل ترى أن التقييم الجيد حافز لتحسن أدائك ؟

الجدول 17 يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	23	7	0
النسبة المئوية	76,67	13,33	0

المصدر: من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 76,67 % دائما دلالة على أن التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء بينما نسبة ضئيلة

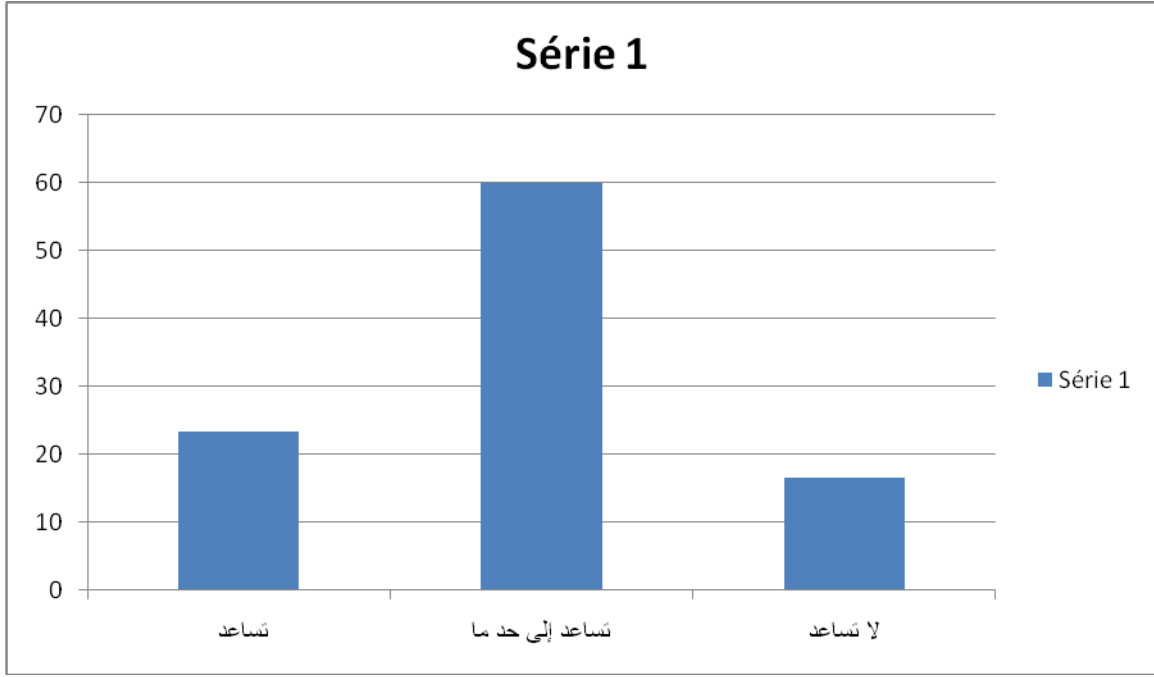
23,33 % أحيانا و انعدم نادرا

س 10 كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟

الجدول 18 يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

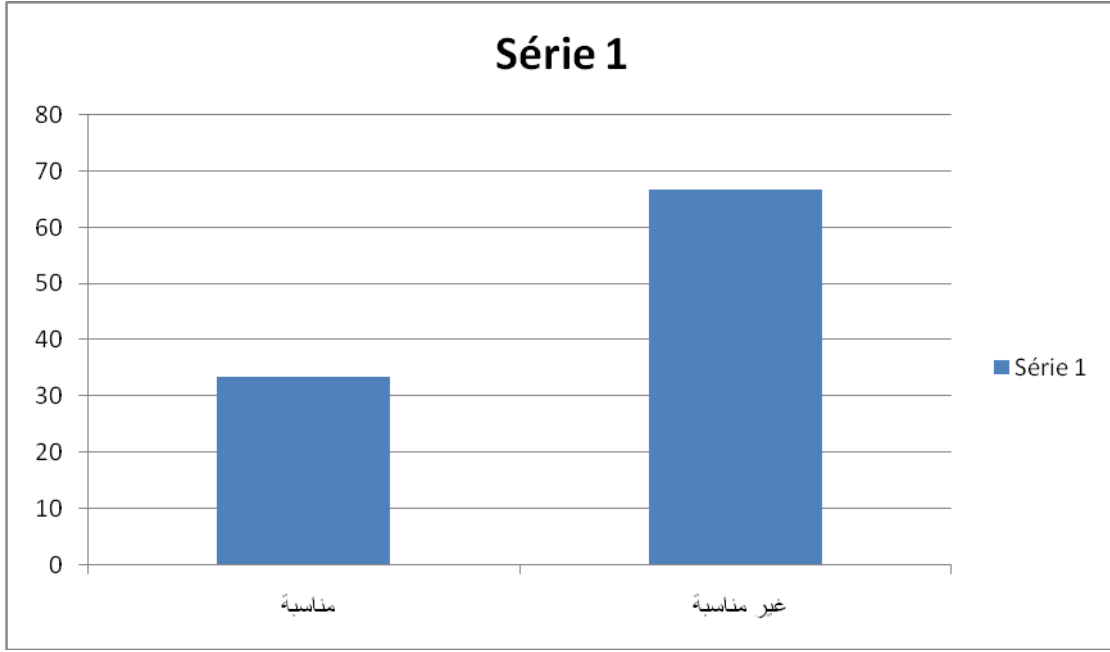
نلاحظ أن اغلب العمال ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما و نسبة ضئيلة ترى أنها لا تناسب و هذا ما يبرر تراجع الأداء في الآونة الأخيرة في المؤسسة

س 11: كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

الجدول 19 يوضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن الفرص المقدمة من طرف المؤسسة غير مناسبة وكانت الإجابات بغير مناسبة

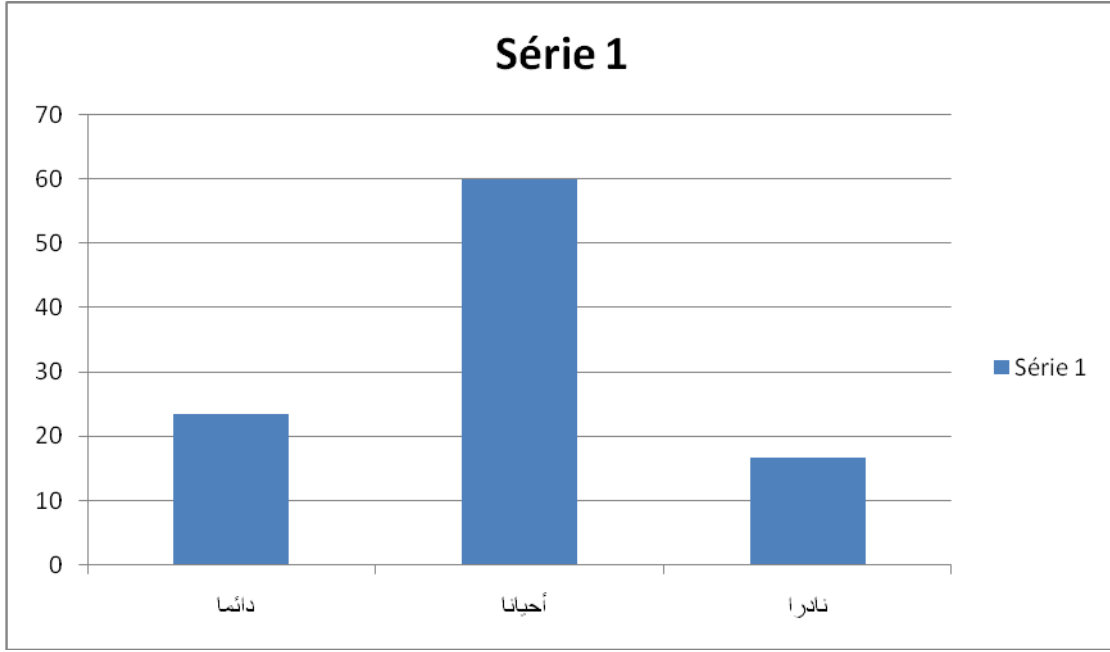
66,66% أم نسبة متوسطة ترى أنها مناسبة

س 12: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر و الثناء من رئيسك ؟

الجدول 20 يوضح تعامل بين المسؤول و العامل عند القيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائما	أحيانا	نادر
التكرارات	7	18	5
النسبة المئوية	23,33	60	16,67

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون بنسبة كبيرة 60% انه ليس دائما يتلقون الشكر و إنما في بعض الأحيان أما نسبة متوسطة 23,33 ترى انه دائما تنال الشكر أم نسبة 16,67 % ترى انه نادرا ما تنال الشكر من المسؤول على العمل الجيد ال ذي

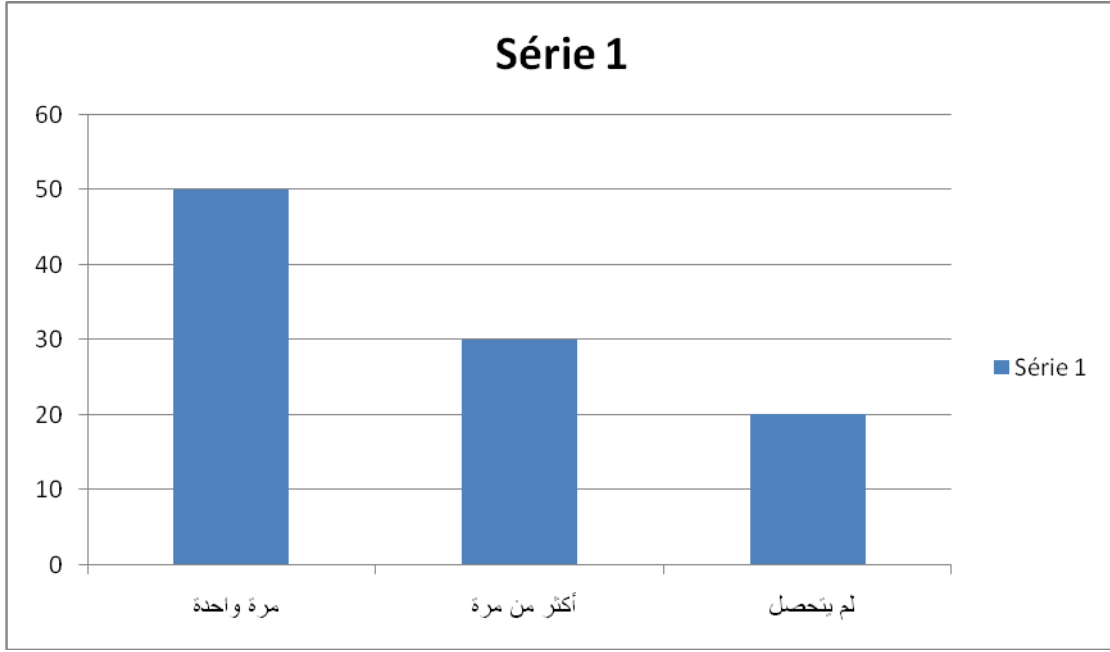
قامت به

س 13: هل تحصلت على الترقية ؟

الجدول 21 يوضح حصول العمال على الترقية

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المترشحين

نلاحظ أن نصف العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة أم نسبة 30% تحلو على الترقية أكثر من مرة و نسبة ضئيلة لم تحصل

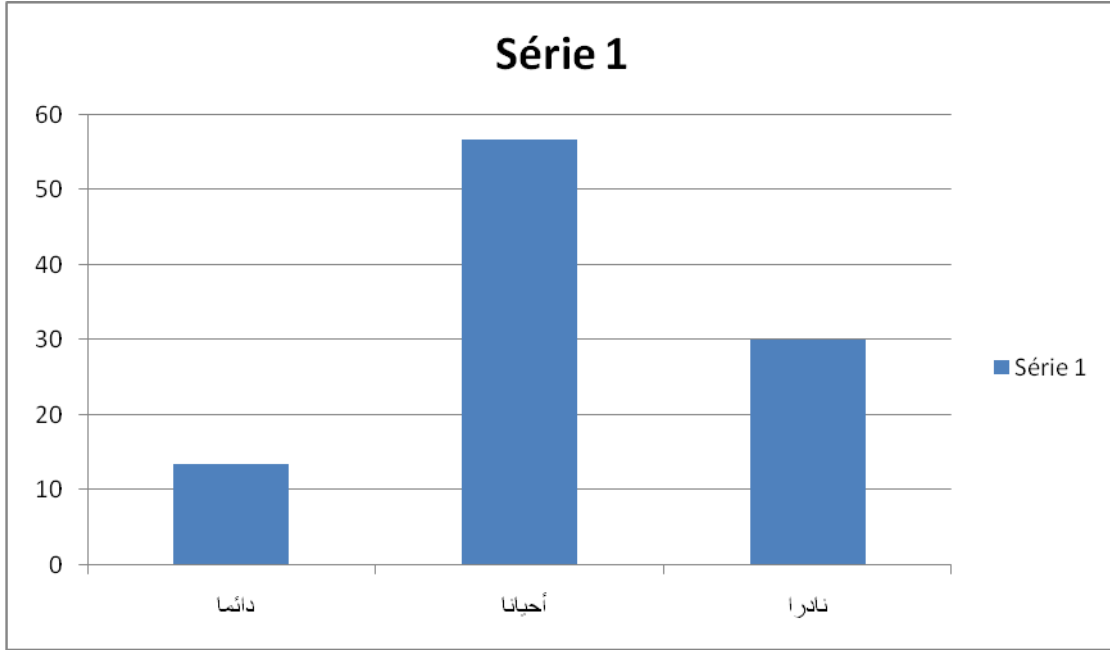
على الترقية و من خلال النسب نرى ان المؤسسة تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم و تشجيعهم

س14: هل تستفيد من التكوين لتحسين أدائه في مجال عملك ؟

الجدول 22 يوضح مدى الإستفادة من التكوين

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	4	17	9
النسبة المئوية	13,33	56,67	30

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ من خلال المنحنى البياني و الجدول أن نسبة 56,67% أستفادت احيانا من التكوين و نسبة ضئيلة ترى أنها دائما تستفيد من التكوين و نسبة 30% ترى أنه لم تستفد من التكوين و بهذا على المؤسسة أن تغير في منهج التكوين المتبع لتطوير كفاءات عمالها

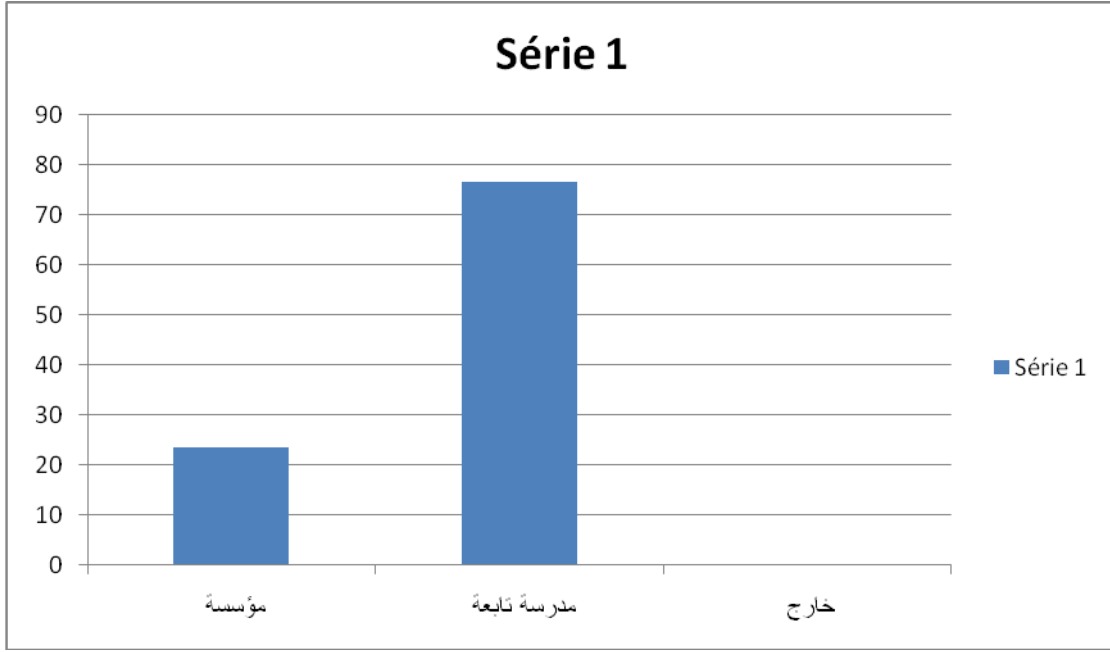
س15: اين كان مكان التكوين ؟

الجدول 23 يوضح أماكن التكوين

الإجابات	المؤسسة	مدرسة تابعة	الخارج
التكرارات	7	23	0
النسبة المئوية	23,33	67,67	0

المصدر : من أسئلة الإستبيان





المصدر : من أعداد المترشحين

نلاحظ من الجدول و المنحنى انعدام التكوين في الخارج و هذا الامر ليس جيدا للمؤسسة و ان نسبة كبيرة من العمال تم تكوينهم

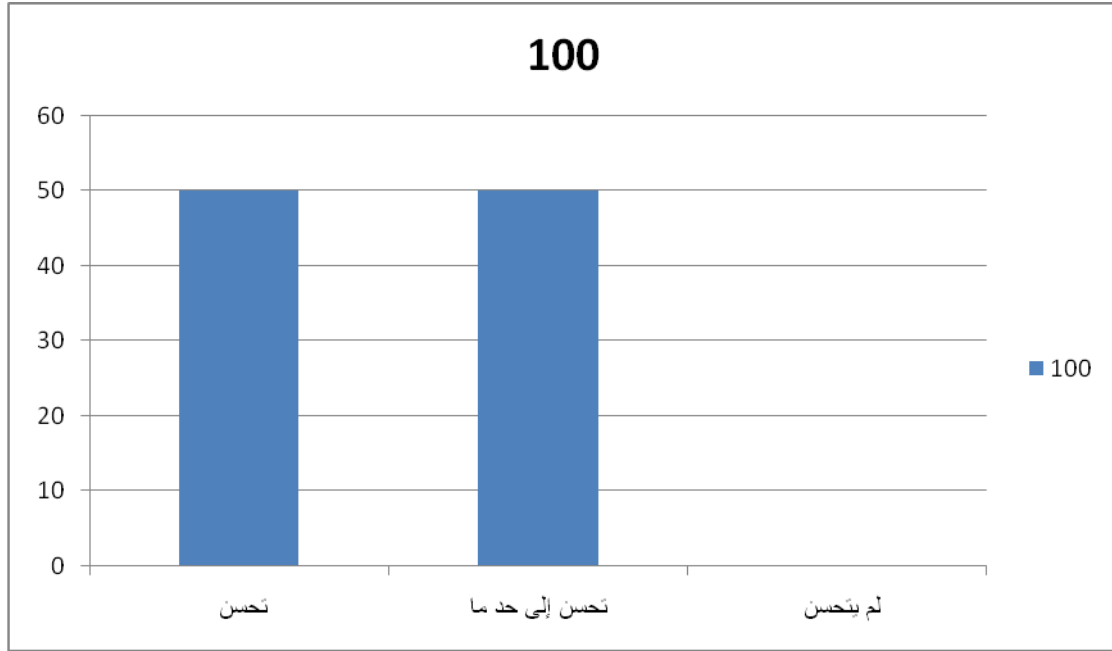
في مدارس تابعة و نية ضئيلة تم تكوينهم في المؤسسة لذا على المؤسسة أن تسعى التكوين عمالها في الخارج لزيادة كفاءتهم

س 16: بعد التكوين تحسن أدائك ؟

الجدول 24 يوضح تأثير التكوين على مستوى الأداء

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

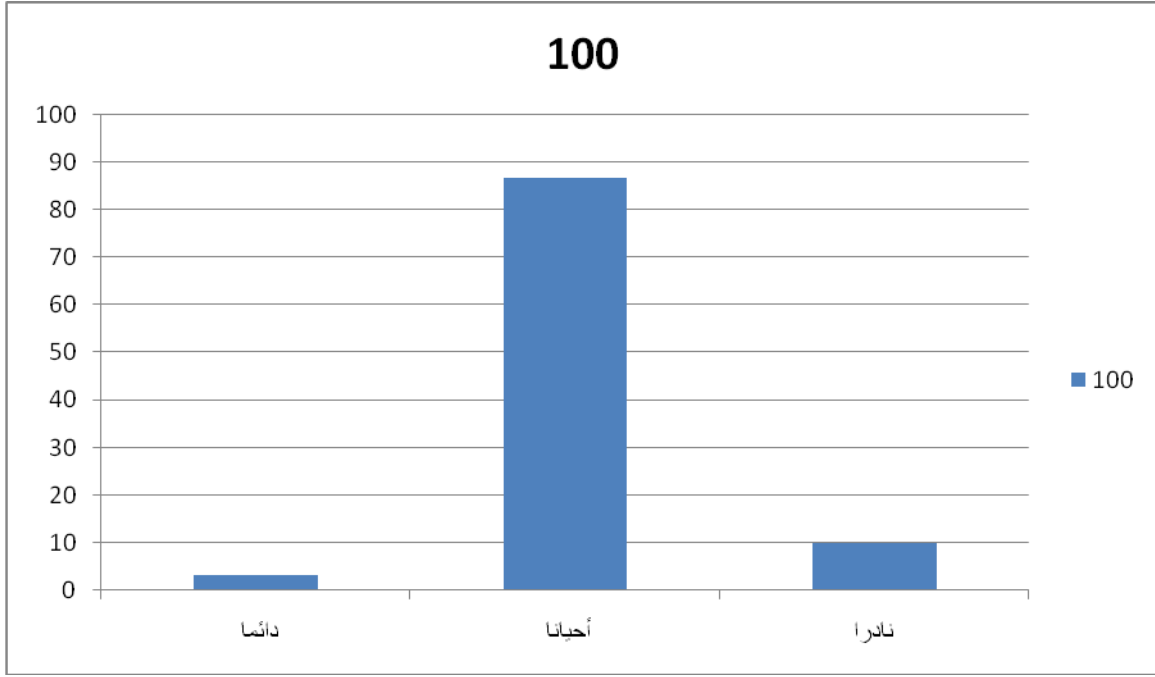
نلاحظ من خلال الجدول و المحنى ان العمال بعد التكوين تحسن أداءهم بنسبة 50% و تحسن إلى حد ما بنسبة 50%

س 17 هل ترى المؤسسة تضع برنامج و مخطط لتحسين أداء عاملها ؟

الجدول 25 يوضح ما مدى وضع المؤسسة للبرامج لتحسين أداء عمالها

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	1	26	3
النسبة المئوية	3,33	86,67	10

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ من خلال الجدول و الرسم البياني أن المؤسسة أحيانا تضع برامج و مخططات لتحسين اداء عاملها و كان ذلك بنسبة 86,67 % بينما نسبة ضئيلة ترى أن المؤسسة نادر ما تضع برامج و مخططات لتحسين الأداء و كذلك نسبة ضئيلة جدا ترى

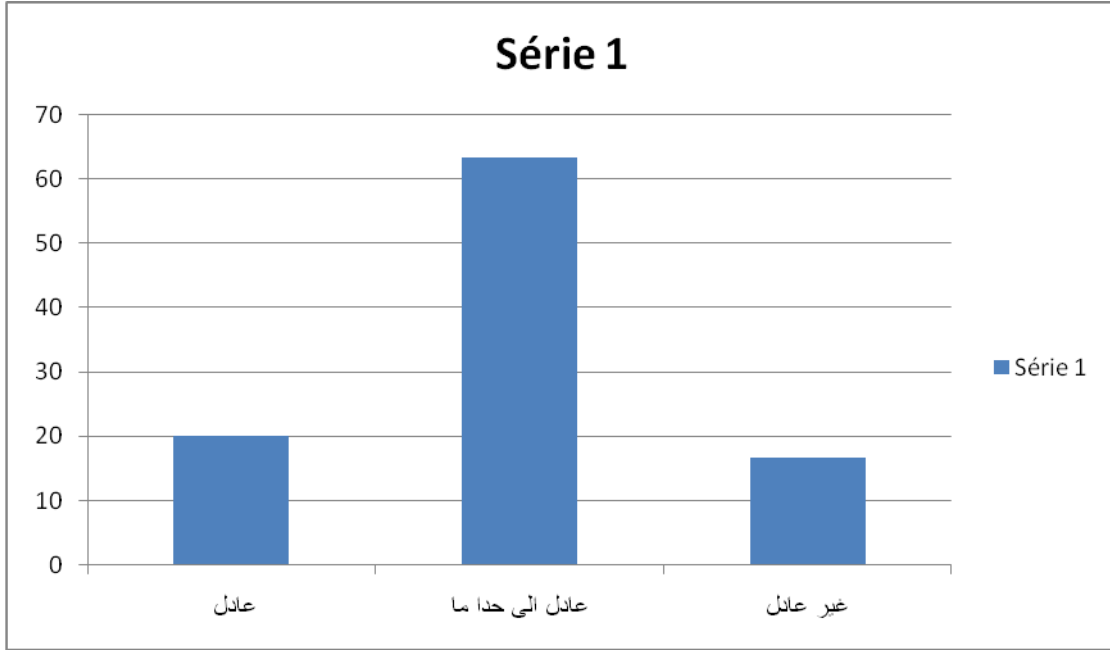
ان المؤسسة دائما تضع برامج لتحسين الأداء

س18 : كيف ترى مسؤولك في عملية تقييم

الجدول 26 يوضح مدى عدل المسؤول في التقييم

الإجابات	عادل	عادل ألى حد ما	غير عادل
التكرارات	6	19	5
النسبة المئوية	20	63,33	16,67

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

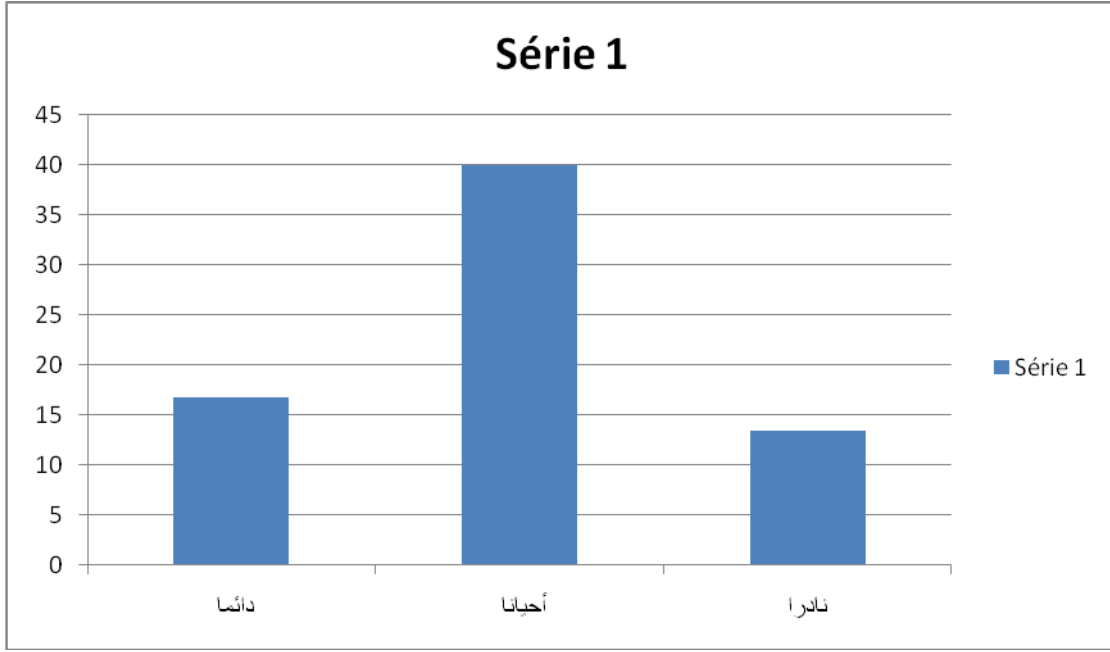
يرى العمال ان المسؤول عادل على حد ما و كان ذلك بنسبة 63,33% و نسبة 20% ترى انه عادل و نسبة 16,67% ترى انه غير عادل.

س19 : هل يساهم تقييم أداءك في ترقيةك؟

الجدول 27 يوضح مساهمة تقييم في ترقية

الإجابات	دائما	احيانا	نادرا
التكرارات	5	12	4
النسبة المئوية	16,67	40	13,33

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتريبين

يرى العمال أن تقييم العمال من طرف المسؤول يساهم أحيانا في ترقية و يرى من نسبة 16,67 انه دائما يساهم في الترقية و

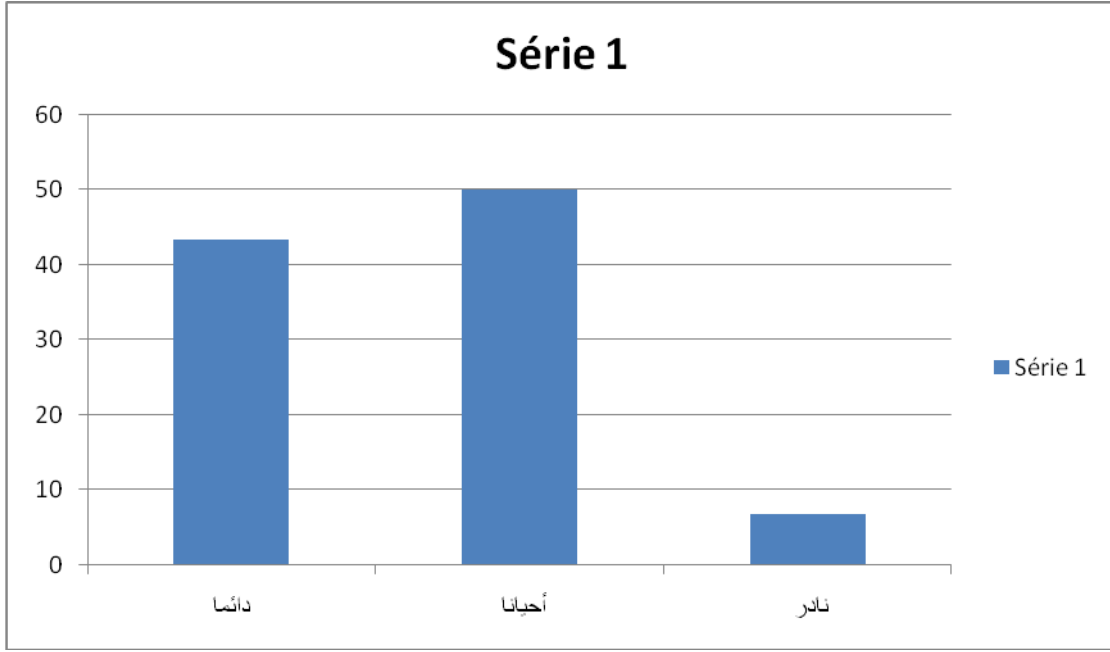
نسبة 13,33 % انه لا يساهم تقييم الاداء في الترقية

س 20: هل تتطلع على نتائج تقييمك ؟

الجدول 28 مادي تطلع العمال على نتائج

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	13	15	2
النسبة المئوية	43,33	50	6,67

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

نلاحظ من خلال الرسم البياني و الجدول ان العمال احيانا ما يتطلعون إلى نتائج التقييم بنسبة 50% ذلك راجع لكون النقاش مع المسؤول في حالة الإطلاع على نتائج التقييم فقط دائما بنسبة 43,33 و نادرا بنسبة 6,67% وهذا يدل على رفض بعض العمال الخوض في صراعات و خلافات مع المسؤول في حالة الإطلاع على النتائج .

س21: هل تتناقش مع مسؤولك على نتائج التقييم بعد الأطلاع عليها ؟

الجدول 29 يوضح مدى مناقشة نتائج التقييم مع المسؤول

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	13	15	8
النسبة المئوية	43,33	50	26,67

المصدر : من أسئلة الإستبيان

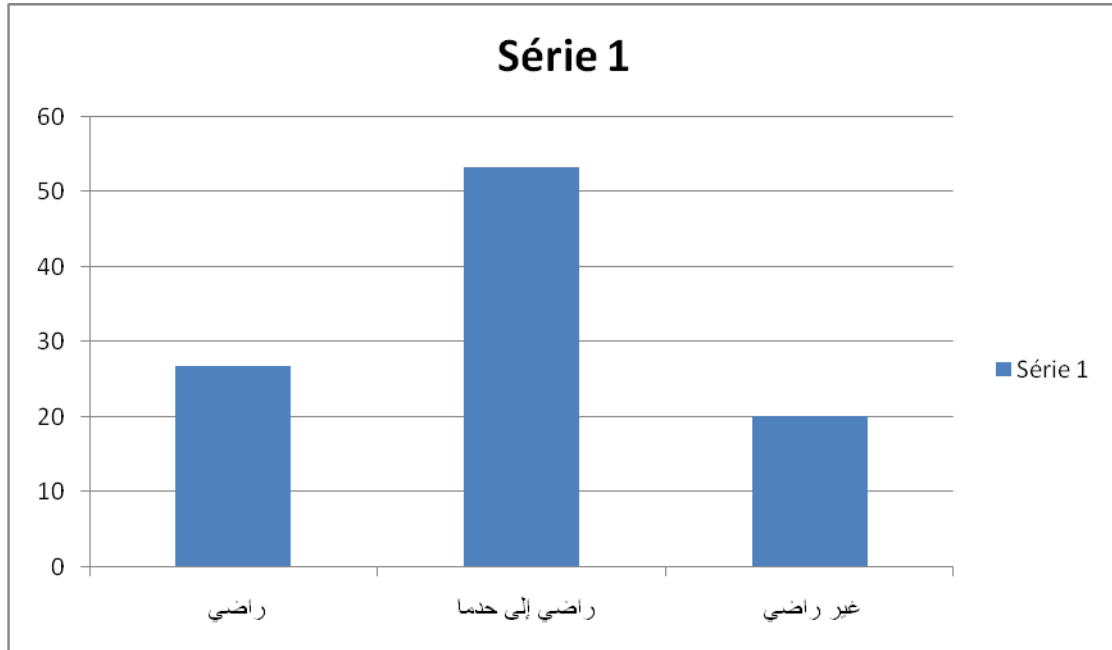
من خلال الرسم البياني و الجدول أن نصف العمال يتناقشون مع المسؤول على نتائج التقييم و النصف الاخر

س 22: هل أنت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك ؟

الجدول 30 يوضح رضی العمال على تقييم أدائهم

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

المصدر : من أسئلة الإستبيان



المصدر : من أعداد المتربصين

يمكن القول أن أغلبية العمال راضون إلى حد ما بنسبة 53,33 و الغير راضون نسبة ضئيلة و برر ذلك بان التقييم دائما

جيد أما الإدارة هي التي لا تراعي و احدهم لأسباب خاصة و الاخر لان المسؤول متسلط ولا يسمح بنقاش

## المطلب الثالث : النتائج النتائج المتوصل اليها

### المتوصل اليها

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

- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز.
- تولى المؤسسة أهمية كبيرة لأعوان التحكم لأنها تسعى إلى توظيف الكفاءات .
- المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم .
- عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة .
- عدم رضا العاملين على الأجور و المكافآت المالية .
- غياب عامل المبادرة كون الرئيس يفرض أسلوب عمله .
- ضعف المكافآت
- 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 بالأمر 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 بسبب 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

من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز ، تمكنت من وضع نظام تقييم يتقارب جدا مع مواصفات و مبادئ نظام التقييم المتزن ,رغم وجود بعض التحفظات فيه و عند الإستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلا نظام فتي في مرحله الأولى من التنفيذ و هو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة و تجنيد فعلي لطاقات لكي يصبح أكثر فعالية و هذا ما تقوم به مؤسسة سونلغاز من خلال حملات التوعية و الشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب لفئات المشرفة على تنفيذه من خلال تنظيم ملتقيات و أيام دراسية و وطنية و دولية لشمين و إثراء النظام وتحسين أداءه ، كما تعتمد المؤسسة على نظام حوافز فعال يرتكز على الحوافز المادية و أساس بناءه على نتائج تقييم أداء العمال .

تعرضنا في هذا الفصل إلى إجراءات التحفيز في مؤسسة سونلغاز و تقييم الأداء في المؤسسة

فالعمال في المؤسسة يعملون في جو يسوده الإحترام و ذو علاقة طيبة و يعملون بروح الفريق، و لكن علاقة

الرئيس بالمرؤوسين ليست جيدة بما فيه الكفاية.

و كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح تساؤلات إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً 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 للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري و الفاعل الذي لا يمكن الإستغناء عنه أو استبداله بوسائل و آلات أخرى أوجدتها التكنولوجيا و من خلال الإنجاز إستخلصنا بعض النتائج و التوصيات نذكر منها:

- 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 .
- توفير ظروف و بيئة عمل جيدة حيث الوسائل و الإمكانيات .
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الإقتصادي و تنمية المهارات.

### آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب و يمس العمال أي العنصر البشري ركزنا من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة و كما تناولنا الحوافز و تقييم الأداء و كيفية تأثير الأداء الجيد في العامل, و نترك المجال لدراسات أخرى لتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسين الأداء.

- 1) أحمد صقر عاشور, إدارة القوة العاملة, دار النهضة العربية, بيروت, 1983,
- 2) أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية الإسكندرية , الطبعة الأولى 2010.
- 3) السلمي علي, إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية, القاهرة, مكتبة غريب 2010.
- 4) بلوط حسن إبراهيم, إدارة الموارد البشرية من إستراتيجي, الطبعة الأولى بيروت, دار النهضة العربية 2002
- 5) بن عنتر عبد الرحمان , إدارة الموارد البشرية , الطبعة العربية 2010
- 6) بوفلحة غياث , مبادئ التسيير البشري, الطبعة الثانية , وهران , دار الغرب , 2004
- 7) سيد محمد خيرى , علم النفس الإجتماعي في الصناعة , 1968 .
- 8) شاويش مصطفى نجيب , إدارة الأفراد عمان , الأردن , دار الشروق للنشر و التوزيع , دار الطبعة 2007 .
- 9) عاشور أحمد , إدارة القوى العاملة, الأسس السلوكية و أدوات البحث و التطبيق, بيروت, دار النهضة العربية, 1983
- 10) عبد المحسن توفيق محمد, تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد , مصر : دار الفكر العربي , دار النهضة العربية , 2003 ,  
2004
- 11) عبد الباقي صلاح الدين, إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع الإسكندرية مصر , الطبعة 1999,  
2000 .
- 12) هيثم العاني , إدارة بالحوافز , التحفيز و المكافآت .
- 13) صالح عورة سعيد , إدارة الأفراد , الجامعة المفتوحة , الجزائر 1994 .
- 14) كامل بربر , المؤسسات الجامعية لدراسات و النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , لبنان 1997 .
- 15) لعويسات جمال الدين , السلوك التنظيمي و التطوير الإداري , الجزائر : دار هومة , 2002
- 16) محمد إسماعيل بلال , إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الإسكندرية , 2004 .
- 17) مراد زعيمي , دراسات في تسيير الموارد البشرية , دار قرطبة , الجزائر . السنة مجهولة

18) محمد خيضر كاظم, الخرشة ياسين كابس , إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , عمان , دار المسير للنشر و التوزيع و الطباعة . 2007,

19) محمد الصيرفي , إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , الطبعة الأولى , عمان , دار القنديل , 2003 .

20) مصطفى عشوي , أسس علم النفس الصناعي التنظيمي , الجزائر , المؤسسة الوطنية للكتاب . ب ط 1992 .

القواميس:

21) جبران مسعود , رائد الطلاب , الطبعة التاسعة , بيروت , دار العلم للملايين ادت

22) جيسب الصحاف , معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين عربي , إنجليزي , الطبعة الأولى , لبنان , مكتبة لبنان ,

د,ت

مقالات إلكترونية:

23) [www.Httplel-damaty.blogspot.com](http://www.Httplel-damaty.blogspot.com) 19 ;40 ;35 28 /08/2010

أيو محمد , التحفيز الإيجابي في المؤسسات الأحد 14 / 02 / 2010 .

الملاحق



SDC

الملحق رقم 01 شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre  
Société par Actions au Capital Social de 15 Milliards de DA

DIRECTION DE DISTRIBUTION OUARGLA URBAIN  
DIVISION RESSOURCES HUMAINES  
N° DVRH / DVPT / 2012

Ouargla le:

**DECISION**

**Le Directeur de Distribution**

- Vu les articles de la convention collective.
- Vu le circulaire n° DRH.EXE.RS du
- Vu le PV de réunion de la commission paritaire du

**DECIDE**

**Article 01 : - Monsieur :**

- Fonction :
- Matricule :
- Classement :
- Structure :
- Direction :

**Article 02 : Bénéficie d'une promotion.**

- Son nouveau classement s'établit comme suit :  
Catégorie : Classe Code poste :
- le salaire mensuel de base correspondant à ce nouveau classement  
Est de : DA, selon la grille de salaire en vigueur

**Article 03 :** le chef de Division des Ressources Humaines et le Chef de Division Relations commerciales sont chargés chacun en ce qui le concerne, de L'exécution de la présente décision.

Date d'effet :

**Le Directeur de Distribution**

**C/c :**

- intéressé
- SGRH
- Classement
- Chrono

Adresse : Boulevard El Kods – Ouargla – RC N° 06 B 0805455 / 01  
Tél : 213 029 76 01 61 Fax : 213 029 76 77 70



**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION	SDC	UNITE	D.D.OUARGLA URBAIN
CODE SERVICE	VK	CODE BG	VK

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

**TRIMESTRE 3**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
<b>PRI DU TRIMESTRE 3 <sup>TM</sup></b>	<b>/ 10</b>

Autres contributions :

.....

.....

.....

**TRIMESTRE 4**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
<b>PRI DU TRIMESTRE 4 <sup>TM</sup></b>	<b>/ 10</b>

Autres contributions :

.....

.....

.....

MOYENNE ANNUELLE  $\left[ \frac{(T1 + T2 + T3 + T4)}{4} \right] * 2 \quad \longrightarrow \quad \boxed{\phantom{000}} \quad / 20$

S O N E L G A Z

02

# FORMULAIRE D'EVALUATION

## CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE: 2 0 0 9

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--



## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p><b>1. ORDRE ET METHODE, i.e. :</b> Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre .programme ses travaux pour une période donnée .se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs .réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée .procède à des réajustements éventuels de son programme de travail .accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux respecte les délais de réalisation</p>					
<p><b>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e. :</b> Prend le temps nécessaire pour examiner un problème .recueille des faits avant de porter un jugement .consolide ses observations par des informations complémentaires .identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux .dresse des constats exhaustifs et objectifs .entrevoit l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p><b>3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e. :</b> Identifie tous les éléments d'une situation donnée .distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble .identifie les causes possibles d'un problème .élabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé .fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p><b>4. SENS DE L'INNOVATION, i.e. :</b> Identifie et prend en charge le changement souhaité .identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques .propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel .expérimente et procède à des essais .initie et participe aux changements .évalue les résultats de ses propositions .prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ces travaux</p>					

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p><b>5. COLLABORATION /TRAVAIL D'EQUIPE, i.e. :</b> Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion .adopte un rôle actif dans le groupe .adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes .agit dans le sens des décisions de l'équipe .procède à des consultations et concertations.</p>					
<p><b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e. :</b> Transmet un message clair et précis .soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire .suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos .prend le temps d'écouter ses interlocuteurs .fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur intègre les points de vue différents des siens</p>					
<p><b>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e. :</b> Donne suite aux instructions et orientations reçues .tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs .fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus .choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information .fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée .établit des rapports d'activités périodiques</p>					



## مدايية العمل والإستحقاق

- ترشيح للإستفادة بالمدايية : .....
- إسم ولقب المترشح : .....
- تاريخ ومكان الإزدياد : .....
- تاريخ التوظيف الفعلي بسونلغاز : .....

### مراحل الخدمات

- خدمات مدنية ( سونلغاز ) من ..... إلى .....
- خدمات عسكرية ( جيش التحرير الوطني ) من ..... إلى .....
- خدمات في المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني من ..... إلى .....
- الخدمة الوطنية من ..... إلى .....
- العقوبات التأديبية : السنة .....
- العقوبة .....

- رأي السلطة المختصة حول إستحقاق المترشح : .....

- رأي م.ع. الوحدة / م.ع. المؤسسة : .....