



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -



معهد التكنولوجيا

قسم : المناجمت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دراسة العلاقة بين نظام تقييم العاملين ونظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية

من اعداد الطالبة: طواهرية اسماء

نوقشت في 21/05/2017 أمام اللجنة المكونة من:

- | | |
|---|-----------------------------|
| أستاذة بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - رئيسة. | أ/أولاد الحاج إبراهيم عائشة |
| أستاذة بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - مشرفا. | أ/أمناش ليندة . |
| أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - مناقشا. | أ/أرجم خالد |

الموسم الجامعي: 2017/2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا



قسم : المناجمت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

العنوان:

دراسة العلاقة بين نظام تقييم العاملين ونظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية

من اعداد الطالبة: طواهرية اسماء

أمام اللجنة:

- أ/..... .أستاذة بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - رئيسا.

- أ/أمناش ليندة .أستاذة بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - مشرفا.

- أ/أرجم خالد أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة - مناقشا.

الموسم الجامعي: 2017/2016

الصفاء



إلى اللذين يكفني بيهما فخرا فهما اللذان يعيناني على نوائب الدهر،
وكفاني بيهما فخرا إذ كانا يقوياني وينصحاني حين أخطئ ويرشدان
حين أظل أغلى ما أملك أُمي وأبي حفظهما الله.

إلى رُوحِي جديا وخالتي رحمهم الله ورفع مقامهما إلى الجنة .
وإلى اختي غالية نور الهدى و إخوتي عبد السلام ومحمد عادل وعبد
الرؤوف.

إلى أفراد أسرتي وخاصة جدتاي أطال الله في عمرهما واخوالي
وأخص بالشكر و عرفان خالتي وعمتي مباركة.

وإلى القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتأسى لما يصيبني صديق اسامة طيبي
وقربتان من قلبي ليلي وإيمان وكل صديقات وأصدقاء بلا استثناء.

إلى صديقتي وأختي التي أنجبتني لي الأيام نادية حفظها الله هي وزوجها.

إلى جميع أساتذة معهد التكنولوجيا . إلى كل طلبة السنة الثالثة بتخصيصه الدفعة
الأولى.



الصفاء



التشكرات

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال رسول الله صلى عليه وسلم { من لا يشكر الناس
لا يشكر الله }

حمدا لله عز وجل ونشكره عن القوة التي منحنا إياها لإتمام هذا العمل متقدمة بالشكر
والعرفان إلى:

أفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: "أمناش ليندة" التي لم
تتفان في مدي بيد العون بشكل كبير سواء تشجيعا وتحفيزا أو بتزويدي بالمعلومات
وذلك بتخصيصها لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل المتواضع.

دون أن يفوتني أن أشكر المؤطر الفاضل نغناغ حسان باتصالات الجزائر على
المجهودات الجبارة والمعلومات القيمة التي ساهمت في إنجاح هذا العمل وتدعيمه وكذا
جميع العمال الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم
هدفاً وطموحاً في التحسين.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى السيد المدير العام معطاء الله محمد والسيد خالي أولاد
الطاهر محمد على مساعدتي والوقوف معي.

وأختتم شكري المبجل إلى كل من ساهم فيه من قريب أو من بعيد. لكم جميعا

كل شكري.



الملخص:

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية من بين الأدوات المهمة التي يتوقف عليها نجاح أية مؤسسة مهما كان حجمها، فمن خلالها يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى موردها البشري من اجل إيجاد الأساليب الناجعة للتحسين المستمر لكفاءات وقدراتهم عم من جهة، ومن جهة أخرى من اجل اتخاذ قرارات مختلفة كوضع نظام حوافز عادل يتناسب مع قدرات أفرادها.

فبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية وبعد تحليل النظامين استطعنا إيجاد علاقة وطيدة بين نظام تقييم العمال ونظام الحوافز المادية. لهذا الغرض استعملنا المنهج الوصفي واعتمدنا على مقابلات مع عدة مسؤولين واستعنا بوثائق المؤسسة، وكان الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا هو تحديد الأسس التي يبنى عليها نظام التقييم الأداء في المؤسسة والتعرف كذلك على أنظمة التقييم المطبقة و مدى فاعليتها. فوجدنا بعد الدراسة الميدانية أن مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية تطبق طريقة الإدارة بالأهداف كنظام لتقييم عمالها، وأن هناك علاقة تربط بين نظام تقييم أداء العمال ونظام الحوافز المادية) تأخذ شكل منح المردودية خصوصا) والذي يعتبر من مخرجات عملية التقييم.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء ، مورد بشري، نظام الحوافز مادية، مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية.

Résumé :

L'évaluation des Ressources Humaines est considérée comme l'un des outils importants qui conditionne la réussite de l'entreprise, quelque soit sa taille, et au travers de laquelle celle ci pourra identifier les points forts et faibles de ses ressources humaines afin de trouver, d'une part, les méthodes les plus adéquates pour une amélioration continue et efficaces des compétences et des capacités de ses travailleurs ; d'autre part , pour une meilleure prise de décision comme celles relatives à la mise en place d'un système d'incitation équitable .

Après l'étude sur le terrain que nous avons effectué au sein de l'entreprise Algérie Télécom Gardaia et après l'analyse des deux systèmes, celui de l'évaluation du personnel et le système d'incitations matérielles, nous avons constaté et trouvé une relation étroite entre eux. Pour arriver a cette fin nous avons utilisé la méthode descriptive pour essayer d'identifier les fondements du système d'évaluation de l'entreprise ainsi que ses méthodes et leur degré d'efficacité. Après notre étude nous avons pu identifier le système d'évaluation des employés de cette entreprise qui est celui de la direction par objectifs, et on a démontré a travers des exemples qu'il existe une relation étroite entre les deux systèmes précédemment cités car les éléments de sortie du système d'évaluation constituent des éléments d'entrées du système d'initiation.

Mots clés : évaluation de la performance, Ressources humaines, système d'incitations matérielles, entreprise Algérie Télécom Gardaia.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.III	الإهداء
.IV	الشكر
.V	الملخص
.VI	قائمة المحتويات
.VII	قائمة الجداول
.VIII	قائمة الأشكال البيانية
.IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الدراسة النظرية لنظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز المادية	
2	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز
الفصل الثاني : دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية	
21	المبحث الأول : تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر غرداية
28	المبحث الثاني: دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز المادية
37	الخاتمة
40	قائمة المراجع
42	الملاحق
55	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	طرق تقييم أداء العاملين	1.1
26	تصنيف عمال المؤسسة	2.1
26	توزيع العمال حسب الجنس	2.2
27	أنواع العقود	2.3
35	إبراز العلاقة بين نظام تقييم العاملين و نظام الحوافز المادية على عينة من عمال المؤسسة	2.4

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	عناصر نظام تقييم أداء العاملين	1.1
15	انواع الحوافز	2.1
15	خطوات تصميم نظام الحوافز	3.1
23	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية	1.2
26	عدد العمال المؤسسة	2.2
26	عدد العمال المؤسسة حسب الجنس	3.2
27	عدد العقود الموجودة في المؤسسة المؤسسة	4.2
28	صورة من نظام HR Access	5.2
32	بطاقة الفردية وجماعية	6.2
33	استمارة نتائج تقييم	7.2
34	استمارة التقييم الفردية للنتائج	8.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
36	المهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية	الملحق رقم 01
37	بطاقة المقابلة للأهداف الفردية	الملحق رقم 02
38	بطاقة الاهداف في مجموعة التشغيلية	الملحق رقم 03
39	استمارة التقييم الفردية	الملحق رقم 04
40	كشف راتب	الملحق رقم 05
41	مواد الحوافز المادية من الاتفاقية الجماعية	الملحق رقم 06

المقدمة

اولاً: توطئة

عُرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، وتطور الفكر الإداري والقياس، بدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان يُفكر فيما حوله ويُصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يُراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تصوراته الخاصة. توسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة فمارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدها كمنشآت من أنشطة الرقابة واستهدفت من ورائها متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية، واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة. تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم، ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماماً خاصاً بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنسان أولاً ثم فرد عامل ثانياً، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

الموارد البشرية من أبرز وأثمن مورد بل هي ثروة نادرة المشكلة لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها، فهي محور الأداء، لذلك خصص لها إدارة خاصة بما تسمى إدارة الموارد البشرية التي تتولى سياسات الاستقطاب و الاختيار والتعيين، برامج و سياسات تدريب وتطوير و متابعة لمواردها البشرية، فهي تساعد المدراء التنفيذيين في الكشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر بأداء العاملين وفعالية المؤسسة و حل المشكلات المتعلقة بالعمال وتوفير بيئة عمل مناسبة، وكذا تحفيزهم مادياً ومعنوياً من خلال نظام للحوافز يهدف أساساً إلى تشجيع العمال على أداء مهامهم ومسؤولياتهم بشكل فعال وبأقصى طاقة بما يحقق أهداف المؤسسة.

يعتبر تقييم الأداء أمراً هاماً بالنسبة للمؤسسة والموظف. فهو يمثل للمؤسسة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا، وتتضح للمؤسسة من خلاله نقاط ضعف الموظف وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثم يتضح لها ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطور والتقدم في المؤسسة أم لا.

وعلى نفس الدرجة من الأهمية، يُحدّد تقييم الأداء تلك الفئة من الموظفين الذين لا يُحقّقون للمؤسسة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، الأمر الذي يجعلهم عبئاً على المؤسسة وتكلفة غير مُبرّره، وهو ما يضمن بدوره اتخاذ الإجراءات الكفيلة باستبدالهم بآخرين أكثر تأهيلاً وقدرة على تحقيق أهدافها. وفي ما يتصل بالموظف، يشكّل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية

المقدمة

الاستمرار والترقّي في المؤسسة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء، كما أن عملية تقييم أداء الافراد بشكل عادل وموضوعي يمثل مفتاح نجاح أي مؤسسة.

وتهدف المؤسسة إلى وضع نظام حوافز يعمل على تحريك الدوافع المكتومة داخل الافراد العاملين وتسعى إلى إشباعها و تحقيق مختلف حاجتهم وكما تسعى كذلك إلى إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المرتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، وذلك بمجموعة المقاييس والاعتبارات لتشكيل نظام الحوافز، بحيث يتلاءم هذا النظام مع امكانيات المؤسسة خاصة المادية منها، على اعتبار أن الحوافز عادة ما تأخذ الشكل المادي المتمثل في الجانب المالي كالمكافأة والاجور والعلاوات والمنح، وجانب المعنوي المتمثل في الاعتراف بمجهود العاملين ومدح والشكر؛ يمكن أن يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الانسب للمؤسسة.

أولاً-الإشكالية :

وبناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين نظام تقييم العاملين ونظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية ؟

ثانياً-الاسئلة الفرعية :

1. ماهي مكونات نظام تقييم أداء العاملين ؟
2. كيف يتم بناء نظام تقييم العمال في المؤسسة؟
3. ماهي انواع انظمة تقييم العاملين؟
4. ماهي مستويات تقييم أداء العمال في المؤسسة؟
5. ماهي أنواع المكافآت التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية لعمالها؟
6. هل هناك علاقة بين مخرجات نظام تقييم أداء العاملين بمختلف القرارات المتعلقة بمنح الحوافز المادية؟

ثالثاً-أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- تحديد الأسس التي تبنى عليها نظم التقييم الأداء الفعالة؛
- التعرف على أنظمة التقييم المطبقة ومدى فاعليتها؛

- تبني طرق موضوعية وفعالة في تقييم الموارد البشرية خاصة الاتجاهات الحديثة في هذا المجال؛
- معرفة تقييم أداء العاملين بالحوافز المادية.

رابعاً- مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

1- الأسباب الذاتية:

- ميول الباحث إلى ادارة الموارد البشرية؛
- ضرورة اعطاء المزيد من الدراسة والاهتمام بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة في أدائه وإنتاجيته.

2- الأسباب الموضوعية:

- معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها؛
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها؛
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة.

خامساً- حدود الدراسة:

الإطار الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على علاقة بين نظام تقييم العاملين ونظام الحوافز المادية في المؤسسة الاقتصادية؛

الإطار المكاني: تمت دراسة الموضوع في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية ؛

الإطار الزمني: أنجزت الدراسة في السنة 2016/2017.

سادساً- منهج الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ونظراً لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي وهذا من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع والمقالات في مجال التسيير، إدارة الموارد البشرية... الخ.

أما الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، والوقوف على حقيقة نظام تقييم العمال ومدى تأثيره على تقلص الحوافز المادية خاصة، مستعينا بمجموعة من وثائق المؤسسة، التقارير، إضافة الى بعض المقابلات التي أجريت مع عمال المؤسسة.

لدراسة هذا الموضوع ارتأينا إلى تجزئته إلى فصلين نظري الأول والأخر تطبيقي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول نظام تقييم أداء الموارد البشرية ونظام الحوافز المادية مع إبراز ضرورة وجود علاقة تربط بين نظامين.

أما الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية للموضوع بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، قمنا من خلال بإسقاط الجانب النظري على حالة المؤسسة، وينقسم بدروه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه الى تقديم عام للمؤسسة وبعض مؤشرات اما في المبحث الثاني تطرقنا إلى دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز المادية.

الفصل الأول

الدراسة النظرية لنظام تقييم الموارد

البشرية ونظام الحوافز المادية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول تقييم الموارد البشرية

يقوم كل مدير في عمله، وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بتقييم أداء مرؤوسيه، ويتم ذلك لأغراض عديدة، قد تكون لمنح الحوافز، أو لتحديد من يحتاج إلى تدريب، أو لأغراض أخرى كثيرة، وبجانب تحديد هذه الأغراض، يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم، وتحديد توقيت هذا التقييم.

كما يحتاج الأمر أيضًا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم وضع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم، وأيضًا إلى تحديد أسلوب استخدام نتائج التقييم للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية عملية تقييم اداء الموارد البشرية

لقد تعددت كتابات التقييم والأبحاث في موضوع التقييم، رغم ذلك لم يتم يتوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية:

بغية الإلمام بجميع أبعاد لعملية تقييم الموارد البشرية يتم استعراض مجموعة من التعاريف :

التعريف الأول : " عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة"¹.

يستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية لعملية التقييم:

- عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة؛
 - عملية التقييم تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.
- التعريف الثاني : " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"²

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية لعملية التقييم:

¹ Besseyere desHortes ,« Gérer les Ressources Humaines dans l' entreprise : concept et outil »,Edition d' Organisation , Paris ,1992, p102 .

² شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ،2000، ص 75 .

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي وعادل ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون؛

- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة.

وبناء على التعاريف السابقة الذكر يكمن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير محددة والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وذلك لجعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الموارد البشرية

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ) على مستوى المؤسسة:

1. رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
2. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية او علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله؛
3. يساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العمدة للمنظمة؛
4. يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكاناتهم وقدراتهم؛
5. يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويعها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية¹.

ب) على مستوى المديرين

1. تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛
2. تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين؛
3. التعرف على كيفية أداء العاملين علمي وموضوعي.

ت) على مستوى العاملين

¹ عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 30

1. رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
2. اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية؛
3. توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة تطوير أدائه وتحسينه؛
4. تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية؛
5. تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

المطلب الثاني: خطوات و انواع و طرائق تقييم اداء الموارد البشرية

عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومستوى التقدم الذي يتم إحرازه منهم ومعرفة سلوك العاملين.

الفرع الاول: مراحل تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل¹ :

1. **المراجعة الغير رسمية و المنتظمة من قبل المشرفين:** من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، يحتاج الفرد العامل مراجعة منتظمة من المشرفين بما يتعلق بأدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفون لمؤوسيتهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.
2. **مشاركة العامل في وضع اهداف الخاصة به:** على المشرف أو الرئيس ان يجتمع مع مؤوسيه ويناقش معهم الأهداف التي يتوقع منهم تحقيقها، قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس قدر المستطاع ومرنة، ويمكن للمشرفين مساعدة مؤوسيتهم مثل التدريب الإضافي من اجل تحقيق الاهداف.
3. **خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:** يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجهة الموظف لمشاكل الاداء، على المشرفون أن يحددوا ويناقشوا هذه المشاكل مع العامل كلما حدثت و يقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وخطوات التي يتخذها كلا من العامل ورئيسه للتعاون على حلها والفترة الزمنية

ساعة 15:14 بتاريخ 02/22/2017 / www.foad8.ufc.dz/cours/attache_administration/GRH/section%209/fiche9.pdf¹

التي يستغرقها في تنفيذ الخطة، يجب على العامل أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة، يجب أن تراجع الخطة بانتظام للتأكد من ان الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح.

4. **المراجعة الرسمية** : الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية) خلال هذه الاجتماعات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الغير الرسمية، ولكن يجب أن يكون هدف هذه الاجتماعات هو تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، من أجل معرفة هل العامل يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

5. **تدريب المشرفين** : وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء، يجب أن يدرّب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات موضوعية موثوقة، عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال إدارة النزاع وكيفية التقليل من الجدال إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم، كما يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء، هذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق والعراقيل المتوقعة.

الفرع الثاني: أنواع تقييم أداء الموارد البشرية

الجدير بالذكر أنه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تنفق على أن الرئيس المباشر هو قادر على تقويم أداء مرؤوسيه للأسباب التالية¹:

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.
- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.
- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

1- المدراء: قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فإنه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة.

2- ان يقيم الرئيس مرؤوسه: عادة ما يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا، خاصة إذا كان المدير مسؤول عن عدد كبير من الأشخاص.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr919602017/02/22> بتاريخ 18:31 ساعة

ويعود فشل المرؤوس في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمرؤوس للعمل، الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن 98%¹ من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين.

3- أن يقيم المرؤوس رئيسه : يستطيع هؤلاء المرؤوسين إمداد مدراءهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس، وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقييم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المرؤوسين.

4- أن يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي) : وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات للاعتبارين التاليين:

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ... الخ؛
- إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو الترقية؛
- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم حيث أن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.

5- أن يقيم الموظف زميله: يعتبر زملاء الموظف من أحد أهم المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كثب، فهم يعرفون نقاط ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.

6- أن يقيم العميل الموظف: يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولاً، فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة أو ضعفها، والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات تقدم الشركة أو تأخرها.

بالمقابل بادرت بعض المنظمات باستخدام مصدر يتسم بالشمول وهو ما يطلق عليه «عملية التقييم 360 درجة» وهم مصدر يستهدف إمداد العاملين بمعلومات دقيقة وشاملة عن مستويات أدائهم من كافة الزوايا: الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، العملاء ... وغيرهم، وهو مصدر يتميز بارتفاع جودة المعلومات المتوافرة عن الأداء.

الفرع الثالث: طرائق تقييم الموارد البشرية

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء

¹ نفس المرجع السابق

الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية و حديثة)، فالطرق التقليدية هي التي تعتمد في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين من أهمها :

1. **طريقة قائمة على الصفات والتقدير:** وهي من الطرق الشائعة ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة من هذه الصفات وقد تكون رقمية أو نوعية ولكن من عيوب هذه الطريقة أننا نقيس السلوك أكثر من قياس الأداء ونقوم بتقييم عام وليس مفصل.
2. **طريقة التوزيع الإلزامي:** حيث يتم تقييم الأفراد العاملين حسب المنحنى الطبيعي والذي بدوره يشير إلى أن أعداد كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أو المتوسطي الكفاءة ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين ونسبة قليلة من الأفراد منخفضي الكفاءة ومن عيوبها قد لا يتوفر عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييمهم وأيضاً قد لا تتوفر نفس نسب التوزيع.
3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** في هذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم أو الإدارة ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات أو زوجيات من المقارنات ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً وعند إجراء المقارنة يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة.
4. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد عدد من الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.
5. **طريقة قوائم المراجعة:** حيث يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها لذا فإن المقيم لا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات.

والطرق الحديثة يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

الطريقة	الشرح	المزايا	العيوب
الإدارة بالأهداف	وضع أهداف لكل عامل و بالمقارنة بينها و بين النتائج يتم تقييم الاداء.	من الطرق الموضوعية المعتمدة على الاداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، تعطى فرصة للعامل ليقيم نفسه.	صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي، لأنها تتطلب مهارات ادارية عالية لتحديد الاهداف.
التدرج البياني السلوكي	تشبه طريقة التقرير البياني في إنها تتضمن عددا من الأبعاد للتقييم، ومستويات أو 10 بالنسبة لكل بعد، إلا أنها أكثر تحديدا بالنسبة لمستويات الأداء بالنسبة لكل بعد، حيث يوضع أمام كل مستوى أمثلة للسلوك الفعلي في الوظيفة، يتم تقييم الموظف عن طريق قيام الرئيس باختيار المثال السلوكي الذي يمثل أداء الموظف.	طريقة دقيقة في القياس، تحدد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة.	طريقة مكلفة ومعقدة وتحتاج إلى جهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.
مراكز التقييم	تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.	مقياس موضوعي لأداء الافراد للمهام الإدارية وتميز بالقبول لدى المدراء والعاملين.	عالية التكلفة، عدم إمكانية استخدامها في كل مستويات الادارية المختلفة.
تقييم المجموعة	يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين وأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات الأداء وطرق تحسينها.	استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد في التخلص من عيوب التحيز الشخصي و الأخطاء الفردية الأخرى.	أنها تأخذ الكثير من الوقت، لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين لأنها ليست من طرق الكمية.

تقارير الكفاءة	تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة، تعطى للمعايير درجات.	تمزج بين الصفات الكمية والكيفية، الشفافية والدقة، يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة).	قد تسبب استياء العاملين، الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل).
التقرير المكتوب	يقوم المشرف أو الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن الموظف يصف به: أداء الموظف، سلوكه خلال فترة التقييم، جوانب القوة والضعف، إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل.	تلقي الضوء على أفكار وأسلوب وطريقة كتابة المشرف، سهولة القراءة والفهم.	نوعية التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده صياغة وكتابة ولفظاً.
التقييم من زاوية 360 ° (تقييم متعدد المصادر)	يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهرياً ولكما دعت الحاجة مثلاً)، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.	الشمولية، ارتفاع جودة المعلومات المتوفرة عن الأداء، تقليل التحيز نظراً لتعدد مصادر التقييم، عند تطبيق هذه الطريقة بشكل سليم فإن ذلك ينشر الاحترام بين العمال.	التعقيد النسبي للنظام نظراً لاحتوائه على مصادر متعددة، الحساسية تجاه تقييمات بعض الفئات مثل المرؤوسين والزملاء.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الدراسة

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الاداء الحذر والدقة في استخدامها، فالأفضل مع محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفعالية، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بأهداف والتقييم من زاوية 360 ° (تقييم متعدد المصادر) هما أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة من قبل لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

المطلب الثالث: مفهوم وعناصر نظام تقييم أداء الموارد البشرية

نتناول هنا مفهوم نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتعرف على مدخلاته ومخرجاته

الفرع الأول: مفهوم نظام تقييم أداء الموارد البشرية

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو المكونات و العناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتشكل كيانا واحدا لتحقيق هدف معين"¹

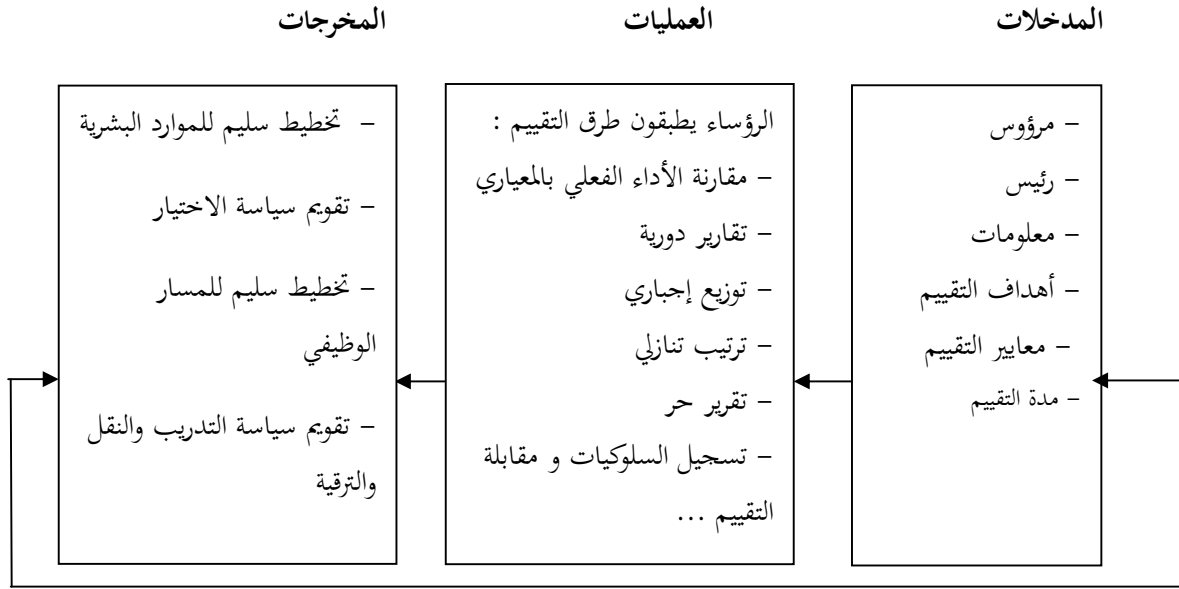
فالنظام هو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم العاملين

تعتبر المؤسسة نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد. واستنادًا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير و التأثير، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، وإدارة الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى نظامًا متكاملًا في حد ذاته، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة ويشكل نظام تقييم الأداء واحدا منها، وحتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه، يجب النظر إليه باعتباره نظامًا يعمل ضمن نظام أشمل، يتألف نظام التقييم كأى نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في مدخلات، عملية التقييم، مخرجات، وعملية التغذية العكسية مثل ما يوضحه الشكل رقم (1.1).

¹ عبد السلام أبو قحف : أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 50

الشكل رقم (1.1) عناصر نظام تقييم أداء العاملين



التغذية العكسية

المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 340.

أولاً- مدخلات نظام التقييم: تتمثل مدخلات نظام التقييم في: سلوك المرؤوس الخاضع للتقييم، مدة واهداف التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معايير تقييم أداء.

ثانياً - العمليات : يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة.

ثالثاً- المخرجات : تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية والمسار الوظيفي، تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الاتصال، هذا فضلا عن ترشيد أداء وسلوكيات العاملين والإسهام في تهيئة وتنمية المنظمة وقدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات وعملية التقييم.

رابعاً- التغذية العكسية : وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف

والاختلالات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلا.

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

تتضمن عملية التحفيز قائمة اهتمامات وأولويات المسيرين في معظم المؤسسات، فهم يسعون باستمرار وبشتى الطرق لحث الافراد وتشجيعهم على بذل أقصى مجهود لديهم من أجل تحقيق الاداء المطلوب، فهي تعتبر مهمة أساسية لضمان تحقيق الاهداف، سيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم التحفيز ونظرياته ومراحل تصميم نظام الحوافز.

المطلب الاول: مفهوم وأنواع الحوافز

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها توليفة مناسبة والمثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام حوافز متكامل يحفز العاملين.

الفرع الاول: مفهوم الحوافز

لقد تعددت أفكار العلماء والمفكرين في التعريف الحوافز ويمكن عرض بعض التعاريف في الآتي:

تعريف تايلور في مبدأ بيسيكولوجي جديد : " يجب أن يعرف العامل بسرعة مردوديته وأجره الذي يحصل عليه وإلا إنه لن تكون للمكافآت طابع أو صفة تنشيط، يجب ان تعطى له الفرصة لقياس ما قدمه وتحديد بدقة ربحه، في نهاية كل يوم عمل اذا اردنا أن يبذل على احسن وجه قدراته"¹

تعريف ديل بيتش Dale beach: " بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها أهدافها".

وعليه فان التحفيز: هو عبارة عن مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتحريك دوافع العاملين وللتأثير في سلوكهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر و زيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة، كما تعبر عن المردود الذي يحصل عليه الفرد العامل مكافأة عن تحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتمد.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

توجد عدت تصنيفات للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وطرق وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة، ومن أهم هذه التقسيمات:

¹ F. W taylor , «Direction scientifiques des entreprise», éd, Dunod,paris, 1911, P : 91

(أ) من حيث طبيعتها (قيمتها):

1. الحوافز المادية: هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي¹، وتشمل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية

دفعة واحدة أو دفعات دورية وتشمل: الأجور، المكافأة المالية، العلاوات التحفيزية المشاركة في الأرباح وغيرها.

وهناك أشكال متعددة لهذه الحوافز المادية نذكر منها:

(أ) الأجور: تعتبر أحد أهم الحوافز المادية للعاملين في المجتمعات وكلما كان الاجر كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر من

الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

(ب) المكافآت: يتقاضاه بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها ومنها مكافآت العمل الاضافي أي بعض

الأعمال التي تكون فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

يتم تنفيذ نظام المكافآت كالآتي:

- تقوم الادارة بصرف مكافآت دورية في مناسبات محددة (الاعياد، الدخول المدرسي....) في ظل إطار مؤسسي يسعي

إلى التحسين المستمر للعمال؛

- صرف المكافآت في حالات الانجاز الاستثنائية؛

- يتم صرف مكافآت سنوية لجميع العمال بربطها بتقدير الاداء السنوي للمؤسسة أي المشاركة في الارباح.

(ت) الترقية: حيث أن لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن

تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أعلى وأكبر.

(ث) التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملينا وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية و

النفقات العلاجية

(ج) المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الادارات بإعطاء عاملينا أسهما في شركتها لتحفيز هم.

(خ) العلاوات الدورية و الاستثنائية: هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء افضل.

(د) السكن و المواصلات: حيث يعتبر حافزا جيدا في نظر العاملين لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

(ذ) ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

(ر) التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح و تعويضات الضرر و

التخصص... الخ.

2. الحوافز المعنوية: هي أشياء تقدمها المؤسسة لعاملينا من أجل إشباع مختلف حاجتهم الذاتية والاجتماعية مثل الشكر

والتقدير المشاركة في اتخاذ القرارات المركز الاجتماعي فرص الترقية والتقدم في العمل.

¹ فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص335

(ب) من حيث تأثيرها (جاذبيتها):¹

1. حوافز إيجابية: هي ذلك المقابل المعنوي والمادي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، وتهدف إلى رفع الإنتاج وتحسين الأداء من خلال التشجيع ومن أمثلتها: المكافأة لأصحاب الإنجازات، الترقية الاستثنائية، توفير بيئة عمل مناسبة كإضاءة وتهوية.

2. حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي و التأديبي يتم إيقاعها على المرؤوسين المقصرين في واجباتهم، كالحرم من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة، تأخير أو الحرمان من الترقية، العزل.

(ت) من حيث المستفيد منها:²

1. فردية: تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقا تكون مادية او معنوية.

2. جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين يعملون بشكل جماعي في قسم محدد وتساعد الحوافز الجماعية على التعاون والالتفاف العاملين من تحقيق الهدف ورفع من الانتاجية وكذا تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الاداء.

(ث) من حيث موقع الحوافز:³

1. مباشرة: وهي التي يشعر الفرد بما شعورا مباشرا تتمثل في وسائل وأساليب التي تشجع وتحفيز العاملين على سرعة الانجاز ودقة الاداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا تتمثل في :

- حوافز مالية: المكافآت الانتاج والمنح وغيرها؛

- حوافز عينية: مزايا عينية مثل العلاج المجاني وكذا الخدمات الاجتماعية والرياضية والثقافية وغيرها؛

- حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح.

2. غير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في

العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ظروف العمل الملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالسيادة والأمان وعلاقات الود والمحبة بين العمال؛

- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازها بمهارة ويمثل

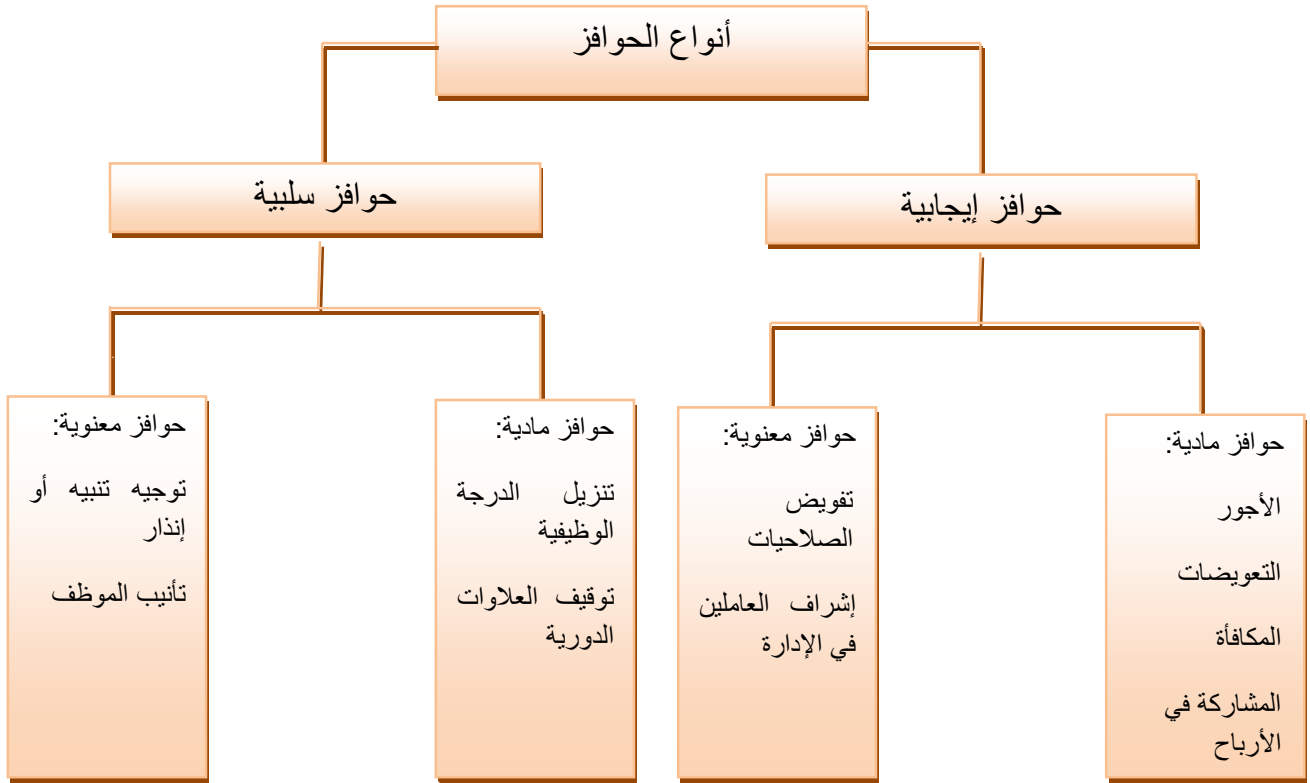
التكوين التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

¹ محمود أرسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2000 ، ص 185 بتصريف

² علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، غزة ، سنة 2007 ،ص 13 بتصريف

³ أحمد زريقة ، إسماعيل عجلي " الرضا عن العمل و علاقته بالحوافز " ، رسالة لنيل شهادة ليسانس ، ص116-117

الشكل رقم (2.1) أنواع الحوافز

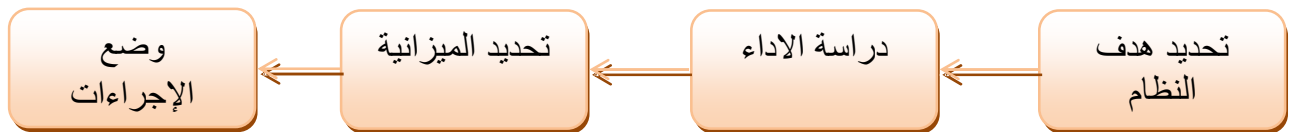


المصدر: زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي العلاقات الإنسانية، ط1، عمان دار مجدلاوي 1994 بتصرف

يلاحظ من خلال الشكل المقابل الذي يمثل أنواع الحوافز ويشير الى نوعين من التحفيز: التحفيز الايجابي يتكون من جانب معنوي كتقويض الصلاحيات وجانب مادية كالمكافآت والاجور والعلاوات والمنح، أما السلبي فيتكون ايضا من جانب معنوي كإنذار الموظف وجانب مادية كعزل والنقل وغيرها، وسواء كانت الحوافز سلبية أو إيجابية فهي تؤدي إلى إثارة دافعية العامل على تحسين أدائه.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بإعداد وتصميم نظام الحوافز أن يأخذ بعين الاعتبار خصائص النظام والعوامل المؤثرة فيه متبعا بذلك الخطوات الموضحة في الشكل الآتي: الشكل رقم (3.1) خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع الاسكندرية، الطبعة 5، 2001، ص256

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:

- 1) **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز ان يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون نظام الحوافز تعظيم الارباح او تخفيض التكاليف وغيرها من اهداف.
- 2) **دراسة الاداء:** دراسة هذه الخطوة يؤدي إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :
 - أ) **وجود وظائف ذات تصميم سليم :** بما عبء كامل للعامل، فلا المهام أكثر ولاهي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة ومفهومة المعالم ، وذات بدايات ونهايات معلمة وذات عمليات ونواتج واضحة؛
 - ب) **وجود عدد سليم للعاملين :** فلا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا؛
 - ت) **وجود طرق عمل سليمة :** ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج لعمل؛
 - ث) **وجود ظروف عمل ملائمة :** ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها؛
 - ج) **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل :** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي السيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز.
- 3) **تحديد ميزانية الحوافز:** أي المبلغ الاجمالي لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الادارية، تكاليف الترويج، ويمكن التمييز بين نوعيين من ميزانيات الحوافز ميزانية ثابتة وميزانية مرنة وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها.
- 4) **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وتوقيت تقديم الحوافز.

المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تقييم الأداء ونظام الحوافز في المؤسسة

من الطبيعي ان كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الاخرين ان يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي بذلها، واعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة و متميزة تستحق التقدير من طرف الاخرين ، ولو نظرنا للموظف العامل في أي مؤسسة أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالعامل يتوقع من مرؤوسيه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية، تتمثل بالمدح والثناء.

يقع على عاتق المشرفين والمدراء والمسؤولين مسئولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتطويره ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصميمها المؤسسة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء تعرف بتقييم أداء للعاملين، تهدف عملية تقييم الاداء كما سبق ذكره للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف انه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز والمكافآت بأشكالها، فلا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الفرد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه وتفانيه في عمله.

خاتمة

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه، حين أن عملية التقييم عملية مستمرة ومنتظمة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل على أداء واجبات ومسؤوليات منصب عمله خلال فترة زمنية معينة، فهي تلازم الفرد الموظف طوال مساره الوظيفي.

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح أنواع تقييم أداء العمال كتقييم الرئيس لمؤوسيه وعكس وأن يقيم العامل نفسه أو يقيمه زميله أو يقيمه الزبون، كما قمنا بعرض طرق التقييم المتبعة في التقييم والتي قسمناها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما تطرقنا إلى مفهوم نظام تقييم العمال وحددنا مدخلاته ومخرجاته.

فتعرفنا في المبحث الثاني أن النظام الجيد للحوافز بات يحقق نتائج مفيدة تعود بالنفع على المنظمة و الموظفين معاً، فالحوافز المادية يجب أن تدرس وفق أسس علمية اقتصادية، فلا بد من مراعاة جانب التكاليف فيها، فعلى العامل أن لا يعتبر الحوافز المقدمة حقاً من حقوقه بل هي مشروطة بأدائه المبدول.

فمن خلال هذا الفصل وجدنا العلاقة بين نظام تقييم العمال و نظام الحوافز المادية جدوى متداخلة و إيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق الاهداف المرجوة، فنظام تقييم الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسينه، من اجل مسايرة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات و رغبات العاملين.

وهذا ما نحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة في الفصل الثاني لمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

الفصل الثاني

دراسة الميدانية لنظام الحوافز

المادية بنظام التقييم في

شركة اتصالات الجزائر غرداية

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

مقدمة :

بعد تحديد الدراسة النظرية العامة لموضوع نظام تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته مع الحوافز المادية في الفصل الأول، ارتأينا إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية غرداية، والتي تمثل الشريان الرئيسي و القلب النابض للاقتصاد فهي إحدى الهياكل الاقتصادية الهامة بالولاية خاصة فيم يخص مجال توفير خدمات الاتصال وتطوير شبكات الاتصال مما أدى جعلها متعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

لذلك سنتناول دراسة كيف يتم تقييم الموارد البشرية وماهي الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة لعمالها والمجهودات التي تبذلها الادارة في هذا المجال، وقد تميزت دراستنا الميدانية بالإحاطة بالموضوع بشكل جيد وشامل، استنادا على الملاحظات الميدانية و الوثائق المقدمة من طرف المؤطر و المقابلات الشخصية من حين لآخر.

المبحث الاول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر بغرداية

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات العملاقة في الجزائر في مجال خدمات الاتصالات السعوية و البصرية، وهذا بفضل الخبرة الطويلة في مجال التجديد المستمر والمتواصل للوسائل والمعدات ذات التكنولوجيا والتقنية الحديثة، بالإضافة لمواردها البشرية الكفوة التقنية و التجارية منها والإدارية، مما جعلها أكثر المؤسسات الوطنية قدرة على المنافسة في مجال الاتصالات.

المطلب الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الاول : تعريف العام للمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية¹ تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة. عمر المؤسسة قانونيا محدد بتسع وتسعين سنة، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، حيث أوكلت لها مهمة المراقبة، بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر. تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن. فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من التراب الوطني فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية و50 مديرية ولائية عبر التراب الوطني. سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات.

فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر الهاتف النقال " mobilis " مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، أما الفرع الثاني فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، أما الفرع الثالث متعلق باتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيا الساتل و الأقمار الصناعية.

¹ www.algeriatelecom.dz بتاريخ 16/03/2017 19 :28

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

الفرع الثاني : ميدان الدراسة-المدرية العملية للاتصالات بغرداية

اولا: نشأتها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بغرداية سنة 2003 وهي تابعة الى المديرية الإقليمية بولاية ورقلة والتي بدورها تتبع للمديرية العامة في الجزائر العاصمة، كما أنها مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعاصمة الولاية، تتجلى مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بغرداية بزيادة عدد المشتركين في الأنترنيت عالي التدفق ADSL و 4G، تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي و اصلاح التعطيلات التي تمس المشتركين، تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدمها في نقل المعطيات مثل الخطوط الخاصة.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بورقلة و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي (انظر الملحق رقم01).

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ومهام ومسؤوليات هذه الدوائر كما يلي:

أ. الدائرة التجارية: تقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة العلاقة مع الزبائن ومهامها تتمثل في: السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها؛ دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية وتمثل مهامها في: ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛ القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

مصلحة الفواتير و التحصيل و المنازعات وتمثل مهامها في: ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛ إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

ب. الدائرة التقنية: تقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

مصلحة الهياكل القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع (هندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية... الخ)

مصلحة شبكة المعطيات و مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

د. دائرة المالية و المحاسبة: تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة و المحاسبة و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

هـ. دائرة الوسائل والممتلكات :

مصلحة الامداد: تحديد الاحتياجات من الوسائل مثل : معدات المكتب ،السيارات، يوجد بها فرع مكتب النقل أي توريد احتياجات الشركة من بنزين للسيارات وصيانة السيارات الخاصة بالشركة تسيير المخزون.

مصلحة المشتريات: تقوم هذه المصلحة بشراء احتياجات الشركة.

مصلحة الممتلكات: احصاء جميع ممتلكات المؤسسة من سيارات و اجهزة مباني، تهتم بالمناقصات .

مصلحة الامن و النظافة: تهتم بنظافة محيط و مقرات الشركة الا ان الشركة متعاقدة مع شركة بلقيس للنظافة عن طريق مناقصة، امن الشركة من مسؤوليات هذه المصلحة الا ان الشركة متعاقدة مع شركة امن.

و. دائرة الحسابات الكبرى: شبكة المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية للمؤسسة

الفرع الأول: تقديم دائرة الموارد البشرية

دائرة الموارد البشرية تندرج تحتها المصالح التالية : تتكون دائرة الموارد البشرية في مديرية عملية لاتصالات الجزائر بغرداية من ثلاثة مصالح يرأسها رئيس دائرة وهي كالتالي :

الشكل رقم (1.2) : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية



المصدر: من وثائق الداخلية للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

أولاً: مصلحة تسيير المستخدمين من مهام هذه المصلحة متابعة المسار المهني للموظف منذ دخوله للشركة أي منذ نجاحه مسابقة التوظيف إلى وصوله لسن التقاعد القانوني أو إسقالته أو عدم استيفائه لشروط عقد العمل، فتقوم هذه المصلحة بعمليات إدارية أخرى تتمثل في توظيف الاطارات الاعوان ومتابعة حياتهم المهنية كالتعيين (سلك ،رتبة، تصنيف) الترسيم، التقدم في الدرجات، الترقية الى مناصب أعلى، كما أنها تقوم متابعة تعديلات الاجور و المنح و العلاوات الشهرية للعاملين. كما تقوم المصلحة بتحديث إحصائيات المتعلقة بالعمال في الشركة.

تسيير شؤون المستخدمين من خلال ما تقدم نستطيع تلخيص مهام هذه المصلحة كالتالي:

- تضمن التسيير الإداري للعمال ومراقبة تعديلات الأجور؛

- تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال؛

- تحديث المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال؛

- تسيير برنامج نظام المعلومات (HR Access) للموارد البشرية.

ثانياً: مصلحة التكوين تسهر مصلحة التكوين على اعداد المخططات السنوية للتكوين بالاعتماد على التحليلات و الاستخلاصات من عمليات التقييم المستمر و السنوي للعمال و تحديد الاهداف و اعداد برامج التكوين على عدة مستويات: القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

فمن مهامها :

- إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات؛

- التكوين المتخصص للذين يشغلون منصب للمرة الأولى، الالتحاق برتبة عالية أو سلك عالي بالنسبة للموظفين الموجدين في وضعية الخدمة ؛

- تحسين المستوى بتحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميقها و ضبطها ؛

- تجديد المعلومات بالتكيف مع وظيفة جديدة نظراً إما لتطوير الوسائل و التقنيات و اما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عمالها و مهامها؛

- ربط علاقات وظيفية مع مؤسسات التكوين و مراقبة نوعية المنتج التكويني؛

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

- المساهمة في تكوين الشباب من خلال ضمان التربصات التطبيقية و كذا التمهين وفقا للقوانين السارية المفعول في المجال و للاتفاقيات الممضاة بين المديرية و مختلف مؤسسات التكوين المحلية او الوطنية.

ثالثا: **مصلحة العملي المهني** متابعة شؤون العمال الاجتماعية ك (طب العمل، حوادث العمل، ...) ويكون رئيس هذه المصلحة على دراية تامة بالنظام الداخلي بالرجوع إلى نص المادة 75 من القانون 11/90 نجد ان قانون داخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمحور على محورين وهي كالتالي:

1. المحور الاول : تنظيم العمل : غيابات، عطل حوادث العمل في حالة عمل يصرح لمصالح الضمان الاجتماعي خلال 48 ساعة ليوم استشارة الطبيب لا نه في هذه الحالة الضمان الاجتماعي يدفع للعامل يصرح عامل لمؤسسة يصرح خلال 24 ساعة من تعرضه للحوادث ، عطل خاصة سنوية.... الخ
2. المحور الثاني : نظافة وأمن و طب العمل: من مهام هذه المصلحة التركيز على طب العمل ومتابعة العامل إذا اجرى الفحوصات الطبية السنوية ...وغيرها.

الفرع الثاني: تقديم بعض احصائيات الموارد البشرية للمؤسسة

أولا: **تصنيف العمال** : يقسم العمال إلى ثلاثة أصناف، وكل صنف يقسم إلى فئات:

1. **اعوان التنفيذ execution**: وهم الافراد الذين يقومون بتنفيذ جميع الاوامر الموكلة إليهم، بعد صدور القرارات من الجهات العليا بالإضافة إلى أنهم يشاركون في عملية صنع القرارات، والحاصلين على شهادة التقني وذو المستوى التعليمي الضعيف ويحتوي على فئة واحدة من العمال وهم: العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كأعوان حضيرة السيارات، سائق.... الخ
2. **اعوان التحكم maitrise**: وهم الافراد الذين يتمركزون في المناصب العالية، نتيجة لخبرتهم المهنية، بالإضافة إلى أنهم يتميزون بكفاءات و مهارات عالية، وهم الحاملين لشهادة التقني سامي او شهادة الدراسات التطبيقية و تتضمن فئتين:
 - فئة اعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي، عون تسيير، رئيس فرقة..... الخ بحيث تكون له مسؤولية تقييم أفراد آخرين.
 - فئة اعوان التحكم غير المؤطرين: من ليس لديهم مسؤولية الإشراف.
1. **الاطارات cadre**: وهم الافراد الذين يقومون بدراسة المشاريع و محاولة تكييفها مع متطلبات المؤسسة كما يتميزون بالخبرة المهنية و الاداء العالي، وهم الحاصلين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر ماجستير...) و يضم فئتين:

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

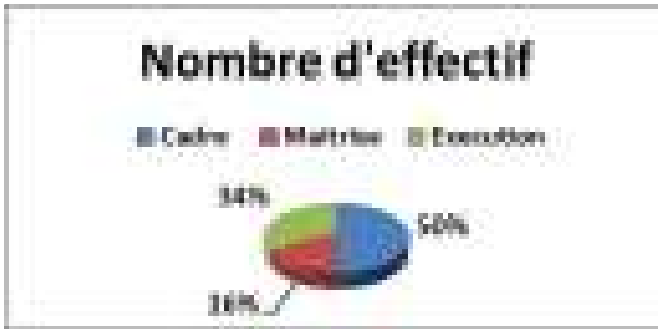
- فئة الاطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الاقسام و المصالح وغيرهم.
- فئة الاطارات غير المسؤولة وهي الفئة التي تضم المهندسين و المكلفين بالدراسات وغيرهم.

1- توزيع عمال المؤسسة:

يبلغ عدد عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية غرداية 233 عاملاً في سنة 2017 ويتم تصنيفهم في جدول التالي:

الشكل رقم (2.2) عدد العمال المؤسسة

جدول رقم (2.1) تصنيف عمال المؤسسة



عدد العمال	أصناف العمال
116	الإطارات
38	أعوان التحكم
79	أعوان التنفيذ
233	المجموع

المصدر: من وثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإطارات تشكل أعلى بنسبة 50% ضمن مجموع العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية يليها أعوان التنفيذ بنسبة 34% وأخيراً أعوان التحكم بنسبة 16%.

2- توزيع عدد العمال حسب الجنس:

الشكل رقم (3.2) عدد العمال المؤسسة حسب الجنس

جدول رقم (2.2) توزيع العمال حسب الجنس



الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	199	34	233
النسبة	85%	15%	100%

المصدر: من وثائق الداخلية للمؤسسة

من الجدول (2.2) يتضح أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء في المؤسسة، حيث تقدر نسبتهم بـ 85% بينما نسبة الإناث بـ 15% ويظهر ذلك أكثر من خلال الدائرة النسبية، ويرجع هذا التباين بين عدد النساء والرجال في المؤسسة إلى طبيعة العمل.

يوجد في مؤسسة عدة أشكال من عقود العمل وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.3) أنواع العقود



عدد	أنواع العقود
181	العقود غير محددة المدة CDI
02	عقود محددة المدة CDD
34	عقد العمل المدعم CTA
16	جهاز المساعدة على الادمج المهني DAIP

الشكل رقم (4.2) نسب العقود الموجودة في المؤسسة

المصدر: من وثائق المؤسسة

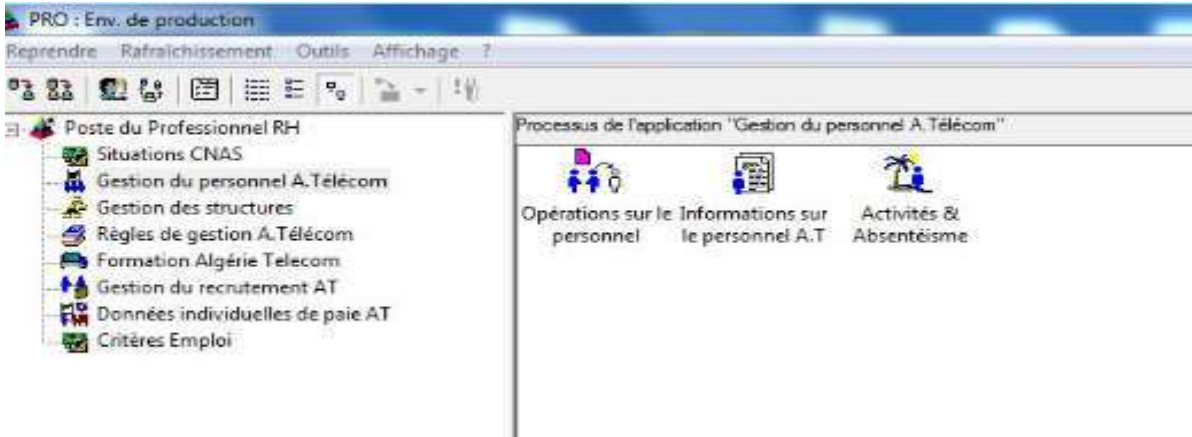
من خلال معطيات الجدول (3.2) والشكل اعلاه يظهر أن نسبة العقود غير محددة المدة تشكل أعلى نسبة ب 47% في المؤسسة، يليها عقد العمل المدعم بنسبة 32%، ثم عقد جهاز المساعدة على الادمج المهني بنسبة 15% واخيرا نسبة العقود محددة المدة بنسبة 6%.

الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية للمؤسسة

تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر نظام معلومات موارد بشرية يدعي بنظام تسير أجور المستخدمين HR ACCESS، وهو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة (إطارات، أعوان، وظائف... الخ)، ترقية، علاوات، برنامج تكوين لكل موظف، أقدمية. إذ أن هذا النظام يضمن وجود بطاقة تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.

يتميز هذا النوع من النظام كونه نظام شمولي و موسع لقدرته على تغطية عملية التقييم لجميع العمال التقنيين و التجاريين في المؤسسة سواء أكانوا دائمين أو مؤقتين.

الشكل رقم(2.5) صورة من نظام HR Access



المصدر: من وثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز المادية

حاولت المؤسسة أن يكون لديها نظام تقييم يتميز بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها و الاهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها.

المطلب الأول: نظام التقييم المؤسسة

من بين الطرائق التي تمت تقديمها في الجزء النظري فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية تعتمد على طريقة التقييم بالأهداف لجميع فئاتها التقنية والتجارية، حاولنا تلخيص خصائص نظام التقييم بالأهداف للمؤسسة كالتالي: تسلك المؤسسة طريق اشتراك العمال في تحديد اهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى اداء العامل، حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج ادائه أكثر مما كان عليه في السابق، و اشعاره بروح المسؤولية وضميره المهني.

و تتبع عملية تقييم المؤسسة المراحل التالية و بالاعتماد على البطاقات التالية:

- مرحلة تحديد الأهداف الفردية: تعتمد على بطاقة المقابلة للأهداف الفردية : **Fiche d'entretien**

(انظر الملحق رقم02) **pour la définition des objectifs individuels**

هذه البطاقة عبارة عن مقابلة تتم بين رئيس مباشر وعامل، تقدم من ادارة الموارد البشرية الى رؤساء المراكز الصيانة ووكالات التجارية ونقاط البيع، تتكون هذه البطاقة من ثلاثة اجزاء:

- الجزء الاول: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم : يحدد في هذا الجزء المديرية والوحدة التابع لها، كما يتضمن هذا الجزء كذلك على مكان تواجد العامل في التقييم في المركز او الوكالة التجارية، التعريف الكامل بالعامل اسم ولقب العامل، رقم التسلسلي، تاريخ توظيفه، تاريخ ومدة التقييم، منصب الحالي الذي يشغله.

- الجزء الثاني: تحديد الأهداف للفترة المذكورة **définition des objectifs pour la période** **concernée**: حيث يضع المسؤول المباشر مجموعة من الأهداف للعامل والنتائج المنتظرة تحقيقها منه وما حققه في فترة التقييم مثل يطلب المسؤول المباشر من عامل بيع 50 بطاقة انترنات وعامل باع اكثر من 55 بطاقة.

- الجزء الثالث: الاحتياجات الاساسية للموظف: **principaux besoins exprimés par le salarié** يحدد هنا للعامل مختلف احتياجاته من اجل السير الحسن للعمل كاحتجاجيه للتدريب او وسائل للعمل وعتاد... الخ. ويوقع المشرف على هذه البطاقة بعد انهاء المقابلة و يسجل اسمه وتاريخ ومكان العمل ومنصبه، بعد نظر العامل لأهداف المطلوبة منه والمصادقة عليه بعد اتفاه مع رئيسه المباشر.

فيتم التقييم كل شهرين، أي أن كل عامل يقيم ستة مرات في السنة في نهاية مدة التقييم يرسل المسؤول المباشر استمارة التقييم وبطاقة المقابلة للشهرين السابقين واستمارة وبطاقة التقييم بعد انتهاء مدة التقييم للشهرين الحاليين الى ادارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها كبنك للمعلومات عن اداء العامل، حيث ترجع اليها المؤسسة في رسم شؤون العمال مستقبلا.

- مرحلة تحديد الأهداف الجماعية: : تعتمد على بطاقة الأهداف في مجموعة التشغيلية: (انظر الملحق رقم 03)

Fiche de déclinaison des objectifs sur les collectifs opérationnels

يتم وضع هذه البطاقة في حالة وجود عمل جماعي (مشروع جديد، عرض جديد) يتطلب وضع تقدم هذه البطاقة الرئيس الذي يكون لديه فريق من عمال يتم ملاء هذه الاستمارة من طرف رئيس المشروع ومختلف أعضاء فريقه وتتكون من الأجزاء التالية:

- الجزء الاول: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم في هذا الجزء يتم تحديد مدة التقييم، نوع فريق تقني... الخ، ومكان تواجد الفريق في الهيكل التنظيمي في مديرية او مركز او وكالة التابع لها، قانون، كما يتضمن هذا الجزء كذلك اسم ولقب المسؤول ومنصبه، عدد العمال، تاريخ التعيين، تاريخ عدد الغيابات اليومية، منصب الحالي الذي يشغله.

- الجزء الثاني: تحديد الأهداف للفترة المذكورة **définition des objectifs pour la période** **concernée** حيث يضع المسؤول المباشر مجموعة من أهداف فريقه ونتائج المنتظر تحقيقها من الفريق وما حققه في فترة التقييم.

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

- الجزء الثالث: الاحتياجات الاساسية للفريق **principaux besoins exprimés par le collectif** يحدد هنا المسؤول الاحتياجات التي يحتاجها فريقه من اجل السير الحسن للعمل ومتابعة تنفيذ الاهداف كاحتجائه للتدريب او وسائل للعمل وعتاد... الخ. ويوقع المسؤول المباشر على هذه البطاقة بعد إنهاء المقابلة و يضع ختمه عليها .
- **مرحلة المتابعة و التقييم: تعتمد على استمارة التقييم:** تعد استمارة التقييم بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسين في ادائه بمجموع 100 نقطة حيث يخص لكل فئة من الفئات الثلاثة السابقة الذكر نموذج خاص لاستمارة التقييم **Formulaire d’Evaluation de la Performance individuelle** (راجع الملحق رقم 05)، الا ان تقييم العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يشمل فقط العمل التقنيين و التجاريين فقط، تتكون هذه الاستمارة من (06) أجزاء هي :
- **الجزء الاول: التعريف بالعامل الخاضع للتقييم:** يتم في هذا الجزء تحديد المديرية والوحدة التي يتبع لها العامل ، كما يتضمن هذا الجزء كذلك مكان تواجد العامل في مؤسسة هل هو في المركز او الوكالة التجارية، التعريف الكامل بالعامل اسم ولقب العامل، رقم التسلسلي، تاريخ توظيفه، تاريخ ومدة التقييم و عدد الغيابات اليومية، منصب الحالي.
- **الجزء الثاني: تحقيق الأهداف Réalisation des objectifs :** يحتوى هذا الجزء على مجموعة من المعايير التي تستخدم لتقييم الأداء الفعلي للعامل بالنظر إلى تحقيق الأهداف المسطرة الذي يؤديه العامل في انجاز مهامه الفعلية بالنوعية و الكيفية العمل في مدة زمنية معينة مقارنة بالأهداف المتفق عليها والتي سبق تسجيلها في برنامج عمل الفرد، حيث يتولى المسؤول المباشر القيام بعملية التنقيط بمنح علامة اذا كان العمل الذي قام به العامل من وجهة نظر المسؤول تكون نقاط مقسمة كالتالي:

 - من 0 إلى 29 نقطة غير كفي؛
 - من 30 إلى 41 نقطة يوجد تحسن ؛
 - من 42 إلى 51 نقطة راضي؛
 - من 52 إلى 57 نقطة راضي جدا؛
 - من 58 إلى 60 يؤدي العمل بشكل جيد وممتاز، بمجموع نهائي 60 نقطة.

- **الجزء الثالث: اداء اثناء العمل Prestation de travail** يتناول هذا الجزء تقييم اداء العامل وفق ثلاثة مؤشرات هي: تخطيط وتنظيم العمل واحترام المواعيد النهائية وتراوح العلامة التي بمنحها المسؤول المباشر للعامل:

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

- بين 0 إلى 15 نقطة غير كفي؛
- من 0 إلى 6 نقاط يوجد تحسن وكذا حضوره ومدى بذله للجهد، وضميره الشخصي تجاه المسؤولية والاهتمام بالمؤسسة لتغطية كافة متطلبات ومهام وظيفته وتكون مقسمة غير ملائم تحسين راضي جد راضي ممتاز حسب ما يراه المشرف، بمجموع نهائي 25 نقطة لكل واحدة منهم علي توالي.
- **الجزء الرابع: التصرف و السلوك في مكان العمل Attitude et comportement au travail** يكشف هذا الجزء نقاط القوة و النقاط القابلة لتحسين أداء العامل ولهذا الغرض يتم استخدام المعايير التالية:
التي تتعلق بمهارات تقييم السلوك والمتمثلة في احترام التسلسل الهرمي في العمل و تكون العلامة التي يضعها المشرف:
 - من 0 الى 8 علامات تكون مخصصة للقدرة على تواصل والتعاون والعمل الجماعي من غير كفي إلى ممتاز؛
 - علامات تكون من 0 الى 3 علامات والحضور وعدم اثار الشغب علامات؛
 - من 0 الى 2 والسلامة المهنية واحترام القواعد من 0 الى 2 نقطة بمجموع نهائي لهذا الجزء 15 نقطة، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق ملاحظتها أثناء اداء العامل لمهامه.تجدر الاشارة ان الاجزاء (2-3-4) تجمع مع بعض حتي نتحصل على العلامة النهائية للمقيم ويجب ان تكون العلامة النهائية تفوق او تساوي 76 من مئة نقطة لكي يحسب له حافظ مادي.
- **الجزء الخامس: الاقتراحات لتحسين العمل Principales connaissances à améliorer هذا** الجزء مخصص للمشرف لتقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص بعض الأعمال الممكن ان يحتاجها العامل الخاضع للتقييم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة اخرى مناسبة لقدراته أو يريد الانتقال إليها، حيث يرى المشرف أنها اكثر فعالية على مستوى أدائه لها، واعطاء المشرف آرائه واقتراحاته في شكل ملاحظات.
- **الجزء السادس: المشاكل الرئيسية التي حدثت اثناء العمل Principaux problèmes survenus** **durant la réalisation des objectifs** من خلال هذا الجزء يتمكن المشرف من تقديم المشاكل و العراقيل والتي تعرض لها العامل اثناء فترة التقييم وتقليص حجم الصراعات التي يمكن ان تنشأ من نتائج عملية التقييم، ثم يتم توقيع الاستمارة من طرف العامل الخاضع للتقييم اسمه ولقبه ومنصبه ويوقع و يختتم المسؤول المباشر كذلك على الاستمارة مع ذكر اسمه و لقبه ونوع منصبه ثم تحرر الاستمارة بالتاريخ، واخيرا تودع الى ادارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

وكمثال عما تناولناه سابقا تتم العملية وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف وتكون بمقابلة حيث يحدد مسؤول المراكز أهداف التي يجب أن يعمل العامل على تحقيقها في مدة زمنية محددة وتأخذ الشكل التالي حيث حددت هنا للعامل ثلاثة أهداف يجب تحقيقها بنسبة 100% خلال شهري جانفي وفيفري، ودونت التوصيات ن نظام معلومات الشركة نظام HR Access.

الشكل رقم(6.2) بطاقة الفردية وجماعية



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION
Système d'Évaluation des Performances

FICHE D'ENTRETIEN
(Pour la définition des objectifs individuels)

Structure (Direction/Centre/Agence) : ACTEL EL MENIAA. Période: du 1-Jan-2017 au 28-Feb-2017

Nom, Prénom du Salarié : ██████████	Matricule : 590.330.101.431		
Poste / Emploi : Superviseur TECH	Date de recrutement: 4-Nov-1981		
Définition des Objectifs pour la période concernée		Résultats attendus	Echéance
Objectif 1 Assainissement des Jamouéras au niveau Repartiteur	90 %	28-Feb-2017	
Objectif 2 Relève des Dérangements	100 %	28-Feb-2017	
Objectif 3 Raccordement des NA Téléphoniques	12	28-Feb-2017	
Objectif 4			
Objectif 5			
Principaux besoins exprimés par le salarié (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)			
- Formation sur MSAN - Câblage et Utilisation Appareils de mesure			

Responsable hiérarchique

A El Meniaa le 1-Jan-2017

Nom et Prenom : ALLANE Mahmoud

Emploi / poste : Directeur ACTEL

L'intéressé(e)

A El Meniaa le 1-Jan-2017

Signature : 

© Algérie Télécom / ORJIF 1/1

(1)

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية



Nom, Prénom du Responsable : HAMID OUDJANA Yacine Nombre de collaborateurs : 11

Poste / Emploi de responsabilité: Directeur de l'agence commerciale Date de désignation: 1-Fév-2008

Désignation des principaux Objectifs pour la période concernée	Résultats attendus	Echéance
Objectif 1 Raccordement lignes téléphonique	120 Clients	31-Dec-2016
Objectif 2 Raccordement ADSL	300 Clients	31-Dec-2016
Objectif 3 VRD	100% sur les dérangements -24h.	31-Dec-2016
Objectif 4 Vente cartes ADSL 2000 et 3000 et Fimaktabati	300 Cartes	31-Dec-2016
Objectif 5 Vente 4G	70 Clients	31-Dec-2016

Principaux besoins exprimés par le collectif (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)

- Manque les outils du travail pour les BINOMS et Dérangements.
- Manque les outils de l'informatique.
- Constatation l'incapacité de certain agent technique.

A [Signature] [Nom]

Le Directeur

A [Signature] le [Date]

1/1

(ب)

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

المرحلة الثانية: متابعة الاهداف بعد إتمام عملية التقييم يحدد المسؤول المباشر العلامة الإجمالية التي تحصل عليها العامل وفي مثالنا هذا تحصل على نقطة 90 من مئة نقطة.

الشكل رقم (7.2) استمارة نتائج تقييم


DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION					
DG / DRT / DOT		DOT: GHARDAIA			
Centre / Agence / Unité organisationnelle :		ACTEL EL MENIAA			
Formulaire d'Evaluation de la Performance Individuelle					
Date de recrutement: 04-Nov-1981		Date de l'évaluation: 1-May-2017			
Nom du Salarié : XXXXXXXXXX		Période couverte par l'évaluation :			
Matricule : 560330101431		Du 05-Mar-2017		Au 30-Apr-2017	
Emploi occupé : Superviseur TECH		Nombre de jours d'absence : 0			
1. RÉALISATION DES OBJECTIFS					
Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
1.1: Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 57	<input type="radio"/>
TOTAL 1			57.00	sur 60 points	
2. PRESTATION DE TRAVAIL					
Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
2.1- Planification, organisation du travail et Respect des échéances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 13	<input type="radio"/>
2.2- Participation / Implication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 05	<input type="radio"/>
2.3- Disponibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 03	<input type="radio"/>
TOTAL 2			21.00	sur 25 points	
3. ATTITUDE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL					
Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
3.1- Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 07	<input type="radio"/>
3.2- Aptitude à communiquer Coopération et travail d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 02	<input type="radio"/>
3.3- Assiduité *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 1,5	<input type="radio"/>
3.4- Intégrité professionnelle **	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 1,5	<input type="radio"/>
TOTAL 3			12.00	sur 15 points	
* Assiduité : Présence régulière au poste de travail. Élément non perturbateur					
** Intégrité professionnelle : Loyauté, en conformité avec les principes de l'éthique, respect des règles établies.					
TOTAL GENERAL			90.00	sur 100 points	
© Algérie Télécom / DROEF					

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

المرحلة الثالثة: تقييم النتائج تكون كتوصيات لاتخاذ قرارات أخرى كاتخاذ عدة إجراءات متمثلة في التكوين في أنظمة الحاسوب أو تطبيقات الجديدة وغيرها، منح علاوات ومنح، تغيير المنصب أو ترقية وتكون كالتالي:

الشكل رقم (8.2) استمارة نتائج التقييم الفردية

**DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION**

Principales connaissances à améliorer / Formation / Redéploiement dans la famille professionnelle:

- Formation sur MSAN
- Câblage et Utilisation Appareils de mesure


Principaux problèmes survenus durant la réalisation des objectifs :

- Assainissement Réseau Téléphonique Défectueux : Projet MSAN en cours.

L'Évaluateur

Noms et Prénoms: ALLANE Mahmoud


Emploi / Poste: Directeur ACTEL


Signature: Allane Mahmoud

Le Validateur

Noms et Prénoms: [Blank]

Emploi / Poste: [Blank]


Signé: KHALED Aboukader

Bilan communiqué au salarié

A El Meniaa , le 1-May-2017

Réinitialisation partielle

Réinitialisation totale

© Algérie Télécom / DRHF

2

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة الميدانية لنظام الحوافز المادية بنظام التقييم في شركة اتصالات الجزائر غرداية

المطلب الثاني: العلاقة بين نظام تقييم العاملين و نظام الحوافز المادية

اعتمادا على الأمثلة السابقة الذكر حاولنا تلخيص العلاقة بين نظام التقييم العاملين ونظام الحوافز المادية مستعينا بالجدول التالي:

جدول رقم(2.4) إبراز العلاقة بين نظام تقييم العاملين و نظام الحوافز المادية على عينة من عمال المؤسسة

عدد العمال	تصنيف	نقاط من %	نتائج وتوصيات	حوافز المادية
01	عون تنفيذ	78	تدريب في برنامج msn	له حافز بنسبة 7.8 مضروب في أجره القاعدي
02	عون تحكم	90	/	له حافز بنسبة 9 مضروب في أجره القاعدي
03	إطار	74	تدريب على تسيير العمال	ليس له حافز
04	عون تنفيذ	54	يخضع للمساءلة لكثرة غيابه	ليس له حافز

المصدر: من اعداد الطالبة

يتحدد في نظام تقييم الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر نقطة 76 من مئة تعتبر الحد الفاصل لكي يتحصل العامل على حافز مادي في نهاية السنة، وعلى سبيل المثال من خلال الجدول تحصل العامل 1 على 78 نقطة من مئة تضرب في 0.1 وتضرب في قيمة اجر القاعدي، ومن مخرجات عملية التقييم كذلك اقتراح "عون التنفيذ" للقيام بالتدريب.

من اهم مكونات نظام الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر نجد العلاوات على تحسين المردودية والكفاءة، من حسن الاداء بصفة فردية وجماعية كما تمنح المكافآت على شكل نسب مئوية من الاجر القاعدي، تحدد العلاوات والتعويضات حسب النتائج المحصل عليها، وبعد طرح كل الاعباء الاجرية وباقي الاستهلاكات و الخدمات (انظر الملحق 05 و06).

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن عملية تقييم الأداء في المنظمات لم يعد أمرا اختياريا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عن باختيارها، ولكن أصبح شرطا جوهريا لضمان بقائها وعدم انتشارها، ونظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري على المؤسسات لتحقيق أهدافها المبتغاة والمرجوة. فعلى المؤسسة أن تجد سبل تفعيل نظام تقييم أداء الموارد البشرية من خلال معرفة كيفية إدارة عملية التقييم ومختلف إجراءاتها وكذا الاستعمال السليم لطرق التقييم المتبعة، مع محاولة اجتناب كل الأخطاء والمشاكل التي تحول دون الوصول إلى نظام كفى للتقييم.

فنظام الحوافز المادية يشغل موضوعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الفرد بحاجة ماسة إلى محرك لدفعه من أجل إثباتي ذاته بين أفراد مجتمعه، والذي يتمثل في العلاوات والترقيات.... إلخ والتي تحثه أداء عمله على أتم وجه.

اشتملت الدراسة على جانب نظري تطرقنا من خلاله على الإلمام بإشكالية متناولين مبحثين، المبحث الأول الإطار الفكري لنظام التقييم، أما المبحث الثاني فتضمن نظام الحوافز المادية. أما جانب التطبيقي فقد شمل دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر تناولنا فيها مبحثين ركزنا في المبحث الأول على تقديم المؤسسة وفي المبحث الثاني على طريقة سيرورة نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

أولا: نتائج الدراسة النظري

- تعد عملية تقييم الأداء إحدى أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية وكفاءة العامل الأدائية والسلوكية في القيام بأعمال المسندة إليه وفقا للمعايير المحددة سابقا، ولذلك فهي وسيلة جد مهمة في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية في مجال السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية؛
- تقع عملية تقييم أداء العمال في أغلب الحالات على عاتق المسؤول الإداري الأعلى درجة فهو المشرف على هذه المهمة؛
- إن الطرق الحديثة لتقييم الأداء تعطى مدى أوسع للعمال لوضع أهدافهم بنفسهم ومناقشتها مع المشرفين عليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهي بذلك تعطى الفرصة للمشرف لمراجعة الأهداف الموضوعية في نهاية عملية التقييم.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- تحديد توقيت التقييم أي وجود فترة يتم فيها تقييم كل عمال المؤسسة التقنيين وتجاريين؛
- غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث تعتبره الإدارة مجرد اجراء شكلي لا أكثر؛

خاتمة عامة

- وجود علاقة بين نظام تقييم أداء العمال ونظام الحوافز المادية؛
- توضيح مفهوم وأهداف نظام تقييم أداء للعاملين، وذلك لتكون روح المسؤولية وأيضاً لتجنب النظرة السلبية للمستخدم اتجاه تقييم الأداء (حيث يراه مجرد نظام يبحث عن نقاط الضعف وعيوب أدائه) ويتنج عنه نظرة سلبية اتجاه رئيسه المقيم له؛
- على المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الإنسانية عند قيامهم بالعملية التقييم، وأن يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم لأداء مرؤوسيه من العمال.

توصيات الدراسة:

- من خلال ما تم استعراضه من دراسة ونتائج نقترح مجموعة من التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة وتكون كالآتي:
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم؛
- توضيح مفهوم وأهداف نظام الأداء للعاملين، وذلك لتكون لديهم روح المسؤولية وأيضاً لتجنب النظرة السلبية للمستخدم إتجاه هذه العملية؛
- تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب

1. شحادة نظمي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
2. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
3. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
5. محمود أرسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2000.

II. البحوث الجامعية:

1. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، غزة ، سنة 2007.
2. أحمد زرقة ، إسماعيل عجلي، الرضا عن العمل و علاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس، 2008.

ثانياً: باللغة الأجنبية

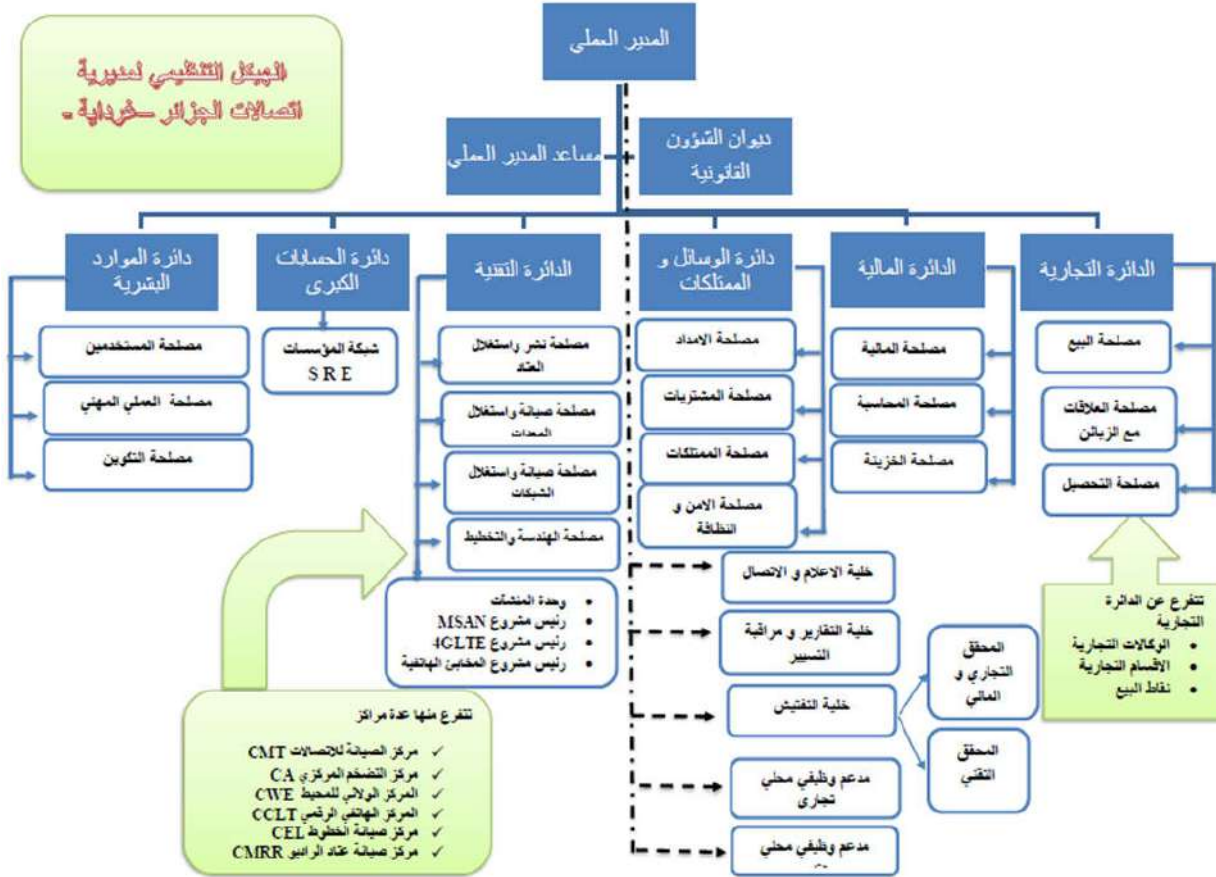
6. Besseyere desHortes ،« **Gérer les Ressources Humaines dans l' entreprise : concept et outil** »،Edition d' Organisation , Paris ,1992.
7. F. W taylor , «**Direction scientifiques des entreprise**»، éd, Dunod,paris, 1911.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية


1. www.foad8.ufc.dz/cours/attache_administration/GRH/section%209/fiche9.pdf
15:14 بتاريخ 2017 /02/22
2. <https://hrdiscussion.com/hr91960> 18:31 بتاريخ 2017 /02/22

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر غرداية



الملحق 03: بطاقة الاهداف في مجموعة التشغيلية



<p>Nom, Prénom du Responsable : <input type="text"/></p> <p>Poste / Emploi de responsabilité: <input type="text"/></p>	<p>Nombre de collaborateurs : <input type="text"/></p> <p>Date de désignation: <input type="text"/></p>	
<p>Désignation des principaux Objectifs pour la période concernée</p>		
Objectif 1		
Objectif 2		
Objectif 3		
Objectif 4		
Objectif 5		
<p>Principaux besoins exprimés par le collectif (Formation, Moyens, outil de travail ou autres...)</p>		
<p>Le Directeur</p>		
A		le
<p><input type="text"/></p>		

1/1

celte copi' été remis au stagiaire
Mlle TOUAKKI A ASMA



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

DG / DRT / DOT

Centre / Agence / Unité organisationnelle :

Formulaire d'Evaluation de la Performance individuelle

Date de recrutement:

Date de l'évaluation :

Nom du Salarié :

Période couverte par l'évaluation :

Matricule :

Du

Au

Emploi occupé :

Nombre de jours d'absence

1. REALISATION DES OBJECTIFS

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
1.1- Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOTAL 1					sur 60 points

2. PRESTATION DE TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
2.1- Planification, organisation du travail et Respect des échéances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2- Participation / Implication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3- Disponibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOTAL 2					sur 25 points

3. ATTITUDE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
3.1- Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2- Aptitude à communiquer Coopération et travail d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3- Assiduité *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4- Intégrité professionnelle **	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOTAL 3					sur 15 points

* **Assiduité** : Présence régulière au poste de travail, Elément non perturbateur

** **Intégrité professionnelle** : Loyauté, en conformité avec les principes de l'éthique, respect des règles établies.

TOTAL GENERAL sur 100 points

الملحق رقم 05: كشف الراتب

حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فان نظام الحوافر فيها كالتالي:

المادة 62: الترقية والتقدم

تتوج الترقية زيادة في درجة التأهيل أو في الهيئة السلمية المهنية، و أو المعارف المكتسبة من طرف العامل والمؤهلات والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تم الشروع فيه أو مرخص به مسبقا من طرف المؤسسة، تعطى الأولوية لتخصيص المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا للعمال المثبتين الذين تستجيب مؤهلاتهم لمتطلبات المناصب، تعطى الأولوية لتخصيص المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا للعمال المثبتين الذين تستجيب مؤهلاتهم لمتطلبات المناصب.

يكون عمال المجموعات الاجتماعية المهنية: التحكم و الإطارات و الإطارات السامية الذين كانوا موضوع ترقية خاضعين لفترة مساوية لفترة التجريب، خلال فترة التجريب هذه أو عقبها، تتم ملاحظة تطور المسار كتابيا:

- إن كانت النتائج، يتم تثبيت العامل المرقى في منصبه الجديد؛
- في حالة النتائج غير المرضية والمبينة كتابيا، يعاد تخصيص العامل في منصبه الأصلي أو في منصب ذو مستوى تأهيل أو أجر متساويين.

التقدم هو تطور أفقي لمسار العامل، يتم أنجاز هذا التقدم باقتراح الهيئة السلمية حسب شبكة التقدم القسمة إلى عشر (10) درجات لكل الأصناف المهنية، يتم تحقيق التقدم من درجة أخرى في نفس الصنف، يتم تنظيم المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاث (03) سنوات من العمل الفعلي في نفس منصب العمل.

المادة 87: العوامل الأساسية لنظام الاجر

يجب أن يكون هناك نظام أجر متجانس ومثير ومحفز ومتطور يستجيب للانفعالات الهامة التالية:

- موازيا للعمل المقدم، للعامل الحق في راتب يقابل أجره؛
- مستوى الكتلة الأجرية وتراوحها يجب أن يكونان على صلة وثيقة مع الوضعية المالية مع الهيئة المستخدمة.
- سياسة الأجر التي يجب أن تكون مقبوضة من طرف العمال عادلة ومنصفة أخذا بعين الاعتبار السلم الداخلي للتأهيلات والمسؤوليات؛
- يجب ان يتم إعادة إدماج سياسة مع معيار المساهمة الفردة مع النتيجة الجماعية؛
- يجب أن يأخذ نظام الأجر في تكلفة حماية وتطوير الكفاءات الضرورية للتسيير الجيد للمؤسسة؛
- وأخيرا، يجب أن يأخذ نظام الأجر بعين الاعتبار الاستعداد والتحفيز الفردية والجماعية بإعطاء الأهمية الضرورية لحصة الأجر.

الملحق 06: مواد الحوافز المادية من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة

في هذا الإطار يحدد مستوى الأجور على أساس حجم نشاط الهيئة المستخدمة وإنتاجية العمل والنتائج المالية: تكون كتلة الأجور ومصاريف المستخدمين مرتبطة مباشرة مع القيمة و أو رقم الأعمال المنجز.

المادة 88: راتب الاجير

بمفهوم هذه الإتفاقية، يعتبر الأجر أو الراتب الفردي الإجمالي:

- الأجر القاعدي كما يستنتج من مختلف السلام أو الأصناف للتصنيف المهني لوظائف الهيئة المستخدمة؛
- الزيادات القانونية و أو الاتفاقية للأجر القاعدي.
- التعويضات والمنح مهما كانت طبيعتها والامتيازات الأخرى المدفوعة نقدا في اجر العمل باستثناء تعويضات المصاريف والخدمات العائلية غير القانونية عندما توجد.

كما أن المصاريف المدفوعة من طرف الخضوعات الخاصة المفروضة من طرف المستخدم يتم تعويضها واحتماليا يتم تسييقها للعامل، يعبر عن الاجر بصفة نقدية تماما ويتم دفعه بالطرق النقدية فقط، يبين مبلغ الأجر وكذا كل العوامل التي تشكله في كشف الراتب الدوري المعد من طرف المستخدم، لا يتم تطبيق هذا الإجراء على تعويض المصاريف.

المادة 90: الأجر المتغير المرتبط بالنتيجة

لتحفيز الإستعداد الفردي والجماعي لمستخدمي الهيئة المستخدمة، يشمل الأجر الشهري حصة متغيرة ترتبط بتقوم النتائج، تتكون هذه الحصة المتغيرة من:

- منحة المردود الجماعي؛
- منحة المردود الفردي، المرتبطة بالمساهمة الفردية لبلوغ الهدف الجماعي.

يمكن لحصة الأجر المرتبطة بالنتيجة أن تتراوح بين:

- 0% و 40% من الأجر القاعدي للصنف بالنسبة للفرق الاجتماعية المهنية: التنفيذ والتحكم والإطارات؛
- 0% و 60% من الأجر القاعدي بالنسبة للإطارات السامية حسب المستوى A إلى G للمنصب

يتم تحديد توزيع نسب الحصة المتغيرة بين منحة المردود الفردي ومنحة المردود الجماعي والتغيير اعتمادا على طبيعة النشاطات الموجودة وكذا معايير المنح وميكانيزمات الحساب بالتنظيم الداخلي.

المادة 91: منحة المردود الجماعي

يتم تقويم الإنتاجية الجماعية وحساب منحة المردود الجماعي انطلاقاً من الأهداف الخاصة للنتيجة المحددة ومعايير التضامن المطبقة في كل مؤسسة والهيئات التابعة للجماعة. تحدد قائمة مجموع العمال من طرف المستخدم بعد استشارة رأي ممثلي العمال:

- يعتبر مجموع العمال الذين تكون نتائجهم قابلة للكم والقياس كمجموع الإنتاج؛
- الآخرون الذين لا يمكن تحديد مجموع نتيجتهم الصافية يعتبرون كمجموع الدعم والذين يكون مردودهم مرتبطاً بذلك الذي تم قياسه في مجموعات الإنتاج.

تحدد منحة المردود الجماعي كنسبة مرتبطة بنسب بلوغ الأهداف المحددة: يمكن للهدف أن يكون وحيداً أو متعدداً مع إعتدال مختلف الأهداف، يحدد الهدف من طرف المستخدم بعد أخذ رأي ممثلي العمال وإعلامه لمجموع العمال المعنيين ودورية محددة، تحدد معايير تقويم وقياس المردود من طرف المستخدم.

يكون مبلغ منحة المردود الفردي لكل عامل مساوية لمنتوج الأجر القاعدي للصنف بنسبة جماعية اعتماداً على عدد الأيام التي تم العمل فيها فعلياً في الشهر.

المادة 92: منحة المردود الفردي

منحة المردود الفردي هي المساهمة الفردية للنتيجة الجماعية لانتماء العامل، تحدد معايير التقويم والقياس لهذه المساهمة من طرف المستخدم بعد أخذ رأي ممثلي العمال ويتم إعلامها للعامل المعني، يكون مبلغ منحة المردود الفردي لكل عامل مساوية لمنتوج الأجر القاعدي للصنف بنسبة منحة المردود الفردي اعتماداً على مجموع الأيام التي تم العمل فيها فعلياً في الشهر، يحدد النظام الداخلي الوضعيات الفردية (الغيابات والعقوبات التأديبية... إلخ) التي من شأنها أن يكون لها أثر على إعطاء منحة المردود الفردي.

المادة 94: منحة تعويض الخبرة المهنية

تتوج من منحة الخبرة المهنية الأقدمية العامة للتجربة المهنية المكتسبة في أو خارج المؤسسة، يتم حسابها على شكل نسبة الأجر القاعدي وتتطور مع سنوات الأقدمية خلال المسار في المؤسسة أو خارجها.

تطبقاً للتشريع والتنظيم الساري المفعول:

- تعتبر سنوات المشاركة في حرب التحرير الوطني مضاعفة وتعتبر كتجربة في المؤسسة.
- تعتبر سنوات سنوات الخدمة الوطنية قبل التوظيف على أنها سنوات خارج القطاع.

يتم تحديث منحة الخبرة المهنية في شهر جانفي من كل سنة، تحدد النسبة القصوى لمنحة الخبرة المهنية ب 64% من الأجر القاعدي للصنف، تبين منحة الخبرة المهنية المكتسبة في الهيئة المستخدمة أو في مؤسسة أخرى من فرع الصناعات والإعلام والاتصال بنسبة مرفقة للأجر القاعدي وتمنح حسب حصص الأقدمية التالية:

- من سنة إلى خمس (05) سنوات: 1.8 % من الأجر القاعدي لسنة من الخبرة.
- من ست (06) سنوات إلى ستة عشر (16) سنة: 2% من الأجر القاعدي لسنة من الخبرة.
- من سبعة عشر (17) سنة وأكثر: 2.5% من الأجر القاعدي لسنة من الخبرة.

بالنسبة للأجراء الذين مارسوا العمل خارج الفرع قبل توظيفهم ، تكون حصة تعويض الخبرة المهنية معتبرة ب 01% من الأجر القاعدي في سنة.

بالنسبة للإطارات السامية، بما أن نسبة تعويض الخبرة المهنية الجزافية تكون مدججة في راتب المنصب، لا يمكن للأجور الشهرية الموافقة أن تتضمن هذه الخانة "تعويض الخبرة المهنية".

المادة 96: منحة المسؤولية

تكون المسؤوليات التي تؤدي لتأطير الهيئات الوظيفية و أو الفعالية موضوع تعويض جزافي محدد في قيمة، كما أن مسؤولية الأجزاء المدعويين لمهامهم للمزاولة بطريقة منتظمة للأموال النقدية وتأمين التسيير الحسابي تكون موضوع تعويض جزافي محدد بقيمة يسمى هذا التعويض جزافي منحة المسؤولية.

توافق المبالغ الشهرية لهذه المنحة مختلف مناصب المسؤولية وقائمة المناصب التي لها الحق مبينة في ملحق لهذه الاتفاقية، لا تكون الإطارات السامية موضوع منحة المسؤولية هذه، إذ يأخذ الأجر القاعدي للأصناف من A إلى G ذلك بعين الاعتبار مسبقا.

المادة 98: التعويض الجزافي للخدمة الدائمة

يحدد التعويض الجزافي للخدمة الدائمة بمبالغ جزافية شهرية لكل فريق اجتماعي مهني الخاضعة: التنفيذ والتحكم والإطارات غير المستفيدة من منحة المسؤولية.

تحدد الكيفيات الفعالة للحساب والتسوية بالتنظيم الداخلي:

- المنحة الجزافية للخدمة الدائمة مستبعدة بنسبة الأيام المنجزة في الشهر.
- المنحة الجزافية للخدمة الدائمة مستبعدة من الاستفادة من الساعات الإضافية وتعويض الخدمة الدائمة.

يحدد الأجر الشهري كما يلي بالنسبة لمختلف الفرق الاجتماعية المهنية:

المبلغ الشهري دج/ الشهر	الصف	الفرق الاجتماعية المهنية
1.500 دج	من 05 إلى 12	- فريق التنفيذ
2.000 دج	بين 13 و 14	- فريق التحكم
2.500 دج	من 15 إلى 20	- فريق الإطارات

المادة 99: تعويض العمل التناوبي

كما هو مبين في المادة 64 من هذه الاتفاقية، يكون قانون العمل التناوبي منظما بالفرق التي ترتبط به، تحدد الكيفيات الفعالة للحساب والتسوية بالتنظيم الداخلي:

- يمنح تعويض العمل التناوبي بحصة الأرباع المنجزة فعليا في الشهر ويتم التوقف عن دفعها ما أن يمر العامل إلى الشروط العادية للعمل

يتم تحديد قائمة المناصب الخاضعة لتعويض العمل التناوبي وكذا حصة الربع الموافقة من طرف المستخدم ويتم تعليقها بأماكن العمل.

يحدد تعويض العمل التناوبي بمبالغ جزافية شهرية تختلف حسب نوع تنظيم العمل بالأرباع على ضوء الاتفاقية تحدد مبالغ تعويض العمل التناوبي كما يلي:

المبلغ الشهري دج/ الشهر	الأرباع	تنظيم العمل
1.200 دج	2 × 8 د	- نصف مستمر، غير مستمر
1.600 دج	3 × 8 د	- دائم، غير مستمر
2.400 دج	3 × 8 ج	- دائم، مستمر

المادة 100: تعويض الضرر

سيتم التأكد على مناصب العمل التي تتضمن أضرار وكذا طبيعة الضرر بلجنة الوقاية والأمن في المؤسسة طبقا للتنظيم الساري المفعول، اعتمادا على النتائج التقنية للأشغال للعمل الرجعي:

- يمكن تعديل قائمة مناصب العمل وتكاملتها أو تقليصها.
- يمكن زيادة وتقليص أو إلغاء المبلغ الممنوح لكل منصب معتبر على أنه ضار.
- تحدد الكيفيات الفعالة للحساب والتسوية بالتنظيم الداخلي:
- يتم دفع تعويض الضرر شهريا على أساس عدد الأيام المنجزة فعليا على شكل قيمة جزافية يومية.
- يتم إيقاف منح تعويض الضرر حال القضاء على الضرر أو في حالة تحويل العامل المعني إلى منصب عمل لا يندرج في قائمة المناصب الضارة.

المادة 101: تعويض المنطقة

يهدف تعويض المنطقة إلى تعويض الشروط الخاصة للعمل و الإبعاد التي يواجهها العمال الممارسين لعملهم في مختلف البلديات المحددة بالمرسوم 82-133 المعدل والمتمم بالمراسيم رقم 95-130 و 96-62 و 97-246، توزع هذه المراسيم البلديات حسب المنطقة والمنطقة الفرعية بإعطاء التصنيف في 9 أصناف: 03 أقسام (أ- ب- ج) وثلاثة (03) مستويات (1-2-3) في القسم.

المادة 104: منحة الإطعام

تعتبر منحة الإطعام منحة تعويضية للمصاريف المدفوعة من طرف الفرق الاجتماعية المهنية التنفيذ والتحكم والإطارات المجبرين على تناول الوجبات في أماكن العمل بمحلات مهنية لهذا الغرض، يحدد التنظيم الداخلي الكيفيات الفعالة للحساب والتسوية:

- يحدد تعويض الإطعام بمبلغ يومي.
 - لا يستحق تعويض الإطعام إلا بالنسبة للأيام التي تم العمل فيها فعليا.
 - ويتم منحه في نفس الكيفيات خلال شهر رمضان
 - يتم دفعه شهريا للأجير في كشف الراتب
- بموجب هذه الإتفاقية، حدد المبلغ اليومي لتعويض الإطعام 220 دج في يوم عمل.

المادة 106: تعويض النقل

يشكل تعويض النقل تعويضا جزافيا للمصاريف المدفوعة من طرف العامل في مساره بين مكان إقامته العادية ومقر عمله،
عندما:

- لا يتم التكفل بنقل المستخدمين من طرف الهيئة المستخدمة.
 - تكون مسافة التنقل تفوق واحد (01) كلم.
 - لا يقبض الأجير المعني تعويض السيارة أو يستفيد من سيارة الخدمة.
- يتم إعداد السلم العام لتعويض النقل على المسافات التي يجوبها، تقدر كما يلي:

- من 01 كلم إلى 05 كلم	600 دج/الشهر
- أكثر من 05 كلم إلى غاية 10 كلم	800 دج/الشهر
- أكثر من 10 كلم إلى غاية 15 كلم	1.200 دج/الشهر
- أكثر من 15 كلم إلى غاية 30 كلم	1.700 دج/الشهر
- أكثر من 30 كلم	2.300 دج/الشهر

المادة 107: تعويض السيارة

استبدالاً لتعويض النقل و أو التخصص المستمر لسيارة الخدمة، يمنح للإطارات الذي يستعملون بطريقة عادية ومستمرة سياراتهم الخاصة تعويض جزائي شهري، يسمى اتفاق السيارة، لا يتم جمعه مع تعويض النقل، يهدف هذا التعويض الممنوح بتقدم اثباتات إلى تعويض مصاريف استغلال السيارة ومصاريف التأمين ومصاريف التنقلات الجارية في حدود 50 كلم حول مكان العمل. يحدد مبلغ هذا التعويض ب:

- أربعة آلاف دينار جزائري (4.000 دج) في الشهر بالنسبة للإطارات.
- ثمانية آلاف دينار جزائري (8.000 دج) في الشهر بالنسبة للإطارات السامية.

المادة 108: مصاريف المهمة

يهدف تعويض مصاريف المهمة إلى تأمين تغطية جزافية للمصاريف المدفوعة من طرف العامل المستدعى في إطار المهمات المأمورة بها من طرف الهيئة المستخدمة داخل التراب الوطني، لإنجاز تنقلات في أكثر من 50 كلم من مكان عمله المعتاد خلال فترة نقل أو تساوي 30 يوماً متتالية. يحدد تحليل التعويض اليومي لمصاريف المهمة كما يلي بهذه الاتفاقية الجماعية:

شمال البلاد الوحدة = دج.

الأصناف	وجبة الزوال	وجبة الليل	الإيواء	مجموع اليوم
- التنفيذ، التحكم	400	400	1.200	2.000
- الإطارات	450	450	1.600	2.500

جنوب البلاد الوحدة = دج.

الأصناف	وجبة الزوال	وجبة الليل	الإيواء	مجموع اليوم
- التنفيذ، التحكم	450	450	1.600	2.500
- الإطارات	500	500	2.000	3.000

المادة 112: الإلزام

فيما عدا الإطارات السامية، يستفيد العامل الخاضع للإلزام من التعويض التالي:

- تعويض الخضوع للإلزام، مما يعني تواجده: يكون هذا التعويض مبلغا يوميا.
- في حالة التدخل الفعلي، علاوة على الساعات العادية للعمل، يستفيد العامل المعني من زيادة الساعات الإضافية من المحتمل أن تنجز.
- يحدد مبلغ تعويض الخضوع للإلزام بثلاثمائة دينار جزائري (300 دج) في يوم فعلي.

المادة 113: المداومة

يتم استيعاب المداومة المنجزة بصفة مستمرة خلال فترة نقل عن ست (06) ساعات في يوم عادي من العمل وتعطي الحق بعد انجاز العمل في راحة تعويضية بيوم عمل وكذا المنح والتعويضات المرتبطة به: الإطعام والنقل.

المادة 114: منحة التعلم

الهيئة السلمية مدعوة بإلحاح لتحفيز الاستعداد الذين تسمح مؤهلاتهم وكفاءاتهم بالمشاركة بفعالية في تكوين وتحسين الموارد البشرية للمؤسسة، لتحفيز العمال لاسيما التحكم والتأطير للمشاركة في تكوين الأجزاء، تعطى منحة في ساعة تعليم والتي تكون قيمتها اعتمادا على مستوى المتعلمين:

- التنفيذ (الحرفي)
- التحكم (التقنين)
- التأطير (الإطارات)
- الإطارات السامية

يحدد مبلغ المنحة في هذه الاتفاقية كالتالي :

الملاحق

الأشخاص المعلمين	منحة التعليم بالدينار الجزائري/ الساعة
-	التنفيذ (الحرفي) 400 دج
-	التحكم (التقنين) 600 دج
-	التأطير (الإطارات) 800 دج
-	الإطارات السامية 1.000 دج

المادة 115: الاهتمام بالنتائج

يمكن إعطاء منحة استثنائية على نتائج الهيئة المستخدمة بقرار الاجتماعية للشركة.

المادة 167: مزايا بالطبيعة

تحدد المزايا بالطبيعة التي يمكن أن يستفيد منها العمال (جزائي الرسوم الهاتفية، مثلا) بالتنظيم.