

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم : علوم التسيير

شعبة : علوم التسيير



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان :

## نظام التحفيز في المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف الدكتور :

د / بن اوزينة بوحفص

المؤطر بالمؤسسة :

تلي سي عبد القادر

من إعداد الطلبة :

❖ حمزة يوسف عبد القادر

❖ بن حويط أمينة

❖ شتوح آية

السنة الجامعية: 2022/2023



إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد  
الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض والدي الحبيبة

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة واحدة .

حمزة يوسف عبد القادر



الى من حملتني وهنا على وهن إلى من اسقتني من عمرها بكل حب الى من شيدت في نفسي معنى  
الصبر إلى من نقشت حناها في قلبي من ربتني بكل صدق إلى من جعلت من خطوات حياتي صفحات دونت من  
حبر دموعها ،الى من تستحق وبكل جدارة أن تكون امي الله يرحمها ويغفر لها و يسكنها فسيح جناته ،  
الى من أرشد منار دربي أبي الغالي حفظه واطال بعمره إلى اعز الناس إلى قلبي  
والى كل أفراد أسرتي والى صديق دربي ايمن وكل الاصدقاء ،  
ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء  
دراستي في الجامعة

امينة بن حويط



اهدي هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله

وإلى كل افراد أسرتي

وإلى كل الأصدقاء، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في جامعة

وإلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي

الدراسية.

# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا على إتمام هذا التقرير.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور الفاضل بن اوزينة بوحفص بتفضله الإشراف على تقرير التربص وحسن توجيهه ونصحه ومعاملته الطيبة .

كما نتقدم بالشكر الى اساتذة قسم علوم التسيير الكرام.

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة غرداية.

كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذا التقرير من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع التحفيز على العاملين، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمنا أداة المقابلة التي أجريتها من السيد مداني عبد القادر ممثل عن مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وبعد تحليل نتائج المقابلة توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعمل على توفير جو مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .

وفي الأخير توصي الدراسة المؤسسة بتقديم الحوافز لمختلف فئات العمال كالترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في المنح واجور معتبرة وعلاوات اخرى، من أجل تشجيع العمال على تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري , الحوافز المادية والمعنوية, نظام الحوافز. مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية .

Abstract :

The aim of this study is to find out the reality of employee motivation.

In order to achieve these goals, we used interview tool with Mr: MADANI Abdelkader Representative in human resource office in ghardaia electricity and Gaz distribution corporation.

After analyses the result of interview tool, we found that this human resource department in the foundation by this company. Ensure optimum utilization of human resources to provide a good environment from worker as well as that given the good evaluation to achieve the goals.

At the end, this studies focus by employment that given incentives with different kind and also providing increase the salary, bonus. All of them can be helps for profitable by company.

KEYS WORDS:

Keys words

Human resource

Material and moral incentives

Incentive system ,Ghardaia electricity and gas distribution corporation.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر
I	ملخص
II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
(أ - ج)	المقدمة
1	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية
2	تمهيد
3	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وتطورها وهيكلها التنظيمي
6	المطلب الثاني : تعريف بمصلحة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي
7	الخلاصة
11	المبحث الثاني : دراسة ميدانية لإجراءات التحفيز في المؤسسة و نتائجها
12	تمهيد
13	المطلب الأول : ماهية التحفيز
16	المطلب الثاني : آليات التحفيز في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة غرداية

18	المطلب الثالث : علاقة التحفيز بأداء العمال
20	الخلاصة
21	خاتمة
24	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
8	الهيكل التنظيمي لشركة	1
9	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	2
13	حلقة سلوك الإنساني	3

# مقدمة

## 1. توطئة :

إن التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات، اضطرت المؤسسات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وتغييرها، والنظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها، وخاصة الموارد البشرية الذي يعزى النجاح والتطور الكبير في المؤسسات إلى العناية به، وبالتالي زيادة الاهتمام بإدارة هذه الموارد وتحفيزها وتدريبها ومكافأتها. ومن بين الأدوات المستخدمة التحفيز الإيجابي للموظفين وزيادة رضاهم عن عملهم، من أجل الرفع أداء المؤسسة.

## 2. الإشكالية: بناء على سبق طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو واقع التحفيز في مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز وحدة غرداية ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد التحفيز في مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز وحدة غرداية ؟
- هل يؤثر التحفيز على أداء العاملين ؟
- كيف يتم تطبيق التحفيز داخل المؤسسة ؟

## 3. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تعتمد المؤسسة على تحفيز موظفيها بغية رفع الاداء الوظيفي وتحقيق الاهدافها.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد التحفيز في مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز وحدة غرداية.
- يوجد تأثير للتحفيز على أداء العاملين، بحيث يزيد من رغبتهم في العمل لتحقيق الأهداف مؤسسة.
- توجد طرق لتطبيق التحفيز في المؤسسة.

## ج. أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق ما يلي::

- تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات .
- معرفة واقع التحفيز على العاملين .
- معرفة الحوافز المقدمة للعمال من طرف المؤسسة .

- معرفة أنواع التحفيز المقدمة للعاملين بالمؤسسة .

## 5. أهمية الموضوع :

تبرز أهمية موضوع الحوافز كونه من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي واكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات.

## 6. حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : نبحث في هذا التقرير عن واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية.
- حدود مكانية : تم القيام بالترقب الميداني على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية .
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023

## 7. المنهج المستخدم :

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع، واستخدام المنهج التحليلي لدراسة حالة نظام التحفيز في المؤسسات الاقتصادية، في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة غرداية ، وذلك من خلال تحليل الأجوبة التي أدلى بها مسؤول مصلحة الموارد البشرية الذي أجريت معه .

## 8. أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- تعتبر الحوافز من المواضيع المطروحة على ساحة المناقشات الاقتصادية كما تحظى باهتمام كبير في الآونة الأخيرة.
- شعور بأهمية التحفيز ومدى تأثيره على الأداء بالنسبة للمؤسسات.
- توضيح التأثير الموجود للتحفيز على أداء المؤسسة.

## 9. صعوبات الدراسة:

تمثل الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة فيما يلي:

1- صعوبة التجاوب والتفاعل الموظفين وكذلك المسؤولين في الإجابة على الأسئلة.

2 - صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المتعلقة به.

3 - كثافة البرنامج الجامعي الذي عرقل من عملية البحث في الموضوع حدود الموضوع .

**10. تقسيمات الدراسة:** للإجابة على الاشكالية ، وبهدف التحقق من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وتطورها وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني : تعريف بمصلحة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي

المبحث الثاني : دراسة ميدانية لإجراءات التحفيز في المؤسسة و نتائجها

المبحث الثاني : دراسة ميدانية لإجراءات التحفيز في المؤسسة و نتائجها

المطلب الأول : ماهية التحفيز

المطلب الثاني : آليات التحفيز في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

المطلب الثالث : علاقة التحفيز بأداء العمال

المبحث الأول

تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء

و الغاز وحدة غرداية

تمهيد:

تعتمد الجزائر بشكل كبير في اقتصادها على قطاع الطاقة، ومن أهم المؤسسات الوطنية المساهمة في هذا القطاع نجد شركة سونلغاز والتي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين ونقل وتوزيع الطاقة و الغاز ، وتعد مقاطعة التسويق الواقعة بولاية غرداية عينة من الوحدات التابعة لشركة سونلغاز الام التي تسعى إلى تلبية رغبات المستهلكين النهائيين أو الصناعيين. لذا نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على شركة الكهرباء والغاز ومقاطعة التسويق الموجود بغرداية، من خلال التطرق إلى النشأة و تعريف و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وتطورها وهيكلها التنظيمي

أنشئت شركة سونلغاز سنة 1969. وفقا للأمر رقم: 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 63 بتاريخ 1 أوت 1969. والمتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA التي كانت تنشط في الجزائر وفق القانون الفرنسي أثناء الفترة الاستعمارية.<sup>1</sup>

أنشئت سنة 1947، وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

- في سنة 1969، شركة سونلغاز كانت تضم: 6000 عامل، و 700000 زبون عبر الوطن

- ابتداء من سنة 1978، ركزت سونلغاز جهودها في برنامج إيصال الكهرباء لمختلف التجمعات السكانية عبر إقليم الوطن، بهدف تطوير شروط حياة المواطن الجزائري.

- في سنة 1983، شهدت شركة سونلغاز، أول عملية هيكلية، حيث شهدت هذه السنة ميلاد شركات الإنجاز الخمسة وهي:

\*شركة(كهربة الريف)kahrif ( : وظيفتها الأساسية هي إيصال الكهرباء للمناطق المختلفة للوطن.

\* شركة (البنية التحتية الكهربائية والتركيبات)kahrakib: وظيفتها هي إنجاز الهياكل القاعدية والتجهيزات الكهربائية.

\* شركة (بناء شبكات الغاز)kanaghaz: وظيفتها الأساسية هي إنجاز الشبكات الغازية.

\* شركة (الهندسة المدنية)Inerga: وظيفتها هي الهندسة المدنية.

<sup>1</sup>حسيني فائزة، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، 2013، ص55.

\* شركة (التجمع الصناعي) Etterkib: وظيفتها الأساسية هي التركيب الصناعي للمنشآت الكهربائية والغازية.

بالإضافة إلى:

\* شركة AMC: وظيفتها صناعة مختلف العدادات وآلات القياس والمراقبة.

- في سنة 1991، أصبحت شركة سونلغاز، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

- في سنة 2002، تحولت مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 2002/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، هذه الصيغة، سمحت لسونلغاز بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بمجال الطاقة، وأيضا تسمح للمؤسسة بالنشاط خارج التراب الوطني، والمشاركة في رأس مال شركات أخرى وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

- ما بين سنة 2004 و 2006 شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا، حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل عدة مؤسسات متفرعة، منها المختصة بالمهام القاعدية وتتمثل في المؤسسات التالية:

\* شركة إنتاج الكهرباء SPE

\* شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

\* شركة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG

وفي سنة 2006، تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات لتوزيع حسب المناطق، وهي: الجزائر، الشرق، الغرب والوسط.

- ما بين سنة 2007 و 2008 تمت نهاية عملية الهيكلة، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الخدمة الموجهة للزبون، من خلال ضخ إمكانيات مالية ضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية

- في سنة 2013، اقتحم مجمع سونلغاز مجال الطاقات المتجددة، حيث تم إنشاء شركة مكلفة بالشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري، مهمتها الأساسية تطوير وإنتاج الطاقة الكهربائية عن طريق استغلال الطاقات المتجددة، حيث تكفلت بهذا المجال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، التي يتواجد مقرها الاجتماعي بولاية غرداية.

وفي أبريل 2017، تم إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث أصبح المجمع يضم 32 شركة بعدما كان يضم 39 شركة. ومن بين الشركات التي انبثقت عن إعادة الهيكلة الجديدة، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز التي تشكلت بعدما جمعت شركات التوزيع الأربعة في شركة واحدة.<sup>2</sup>

الشكل رقم (01) في الصفحة الموالية يمثل الهيكل التنظيمي لشركة:

1مصلحة موارد البشرية لمؤسسة توزيع كهرباء والغاز وحدة غرداية

## مدير التوزيع

سكرتيرة المدير

مكلف بالاتصالات

مهند سالدراسات الامنية

مساعد الامن الداخلي

المكلف بالشؤون القانونية

المصدر: مدير موارد بشرية



## المطلب الثاني : تعريف بمصلحة الموارد البشرية و هيكلها التنظيمي.

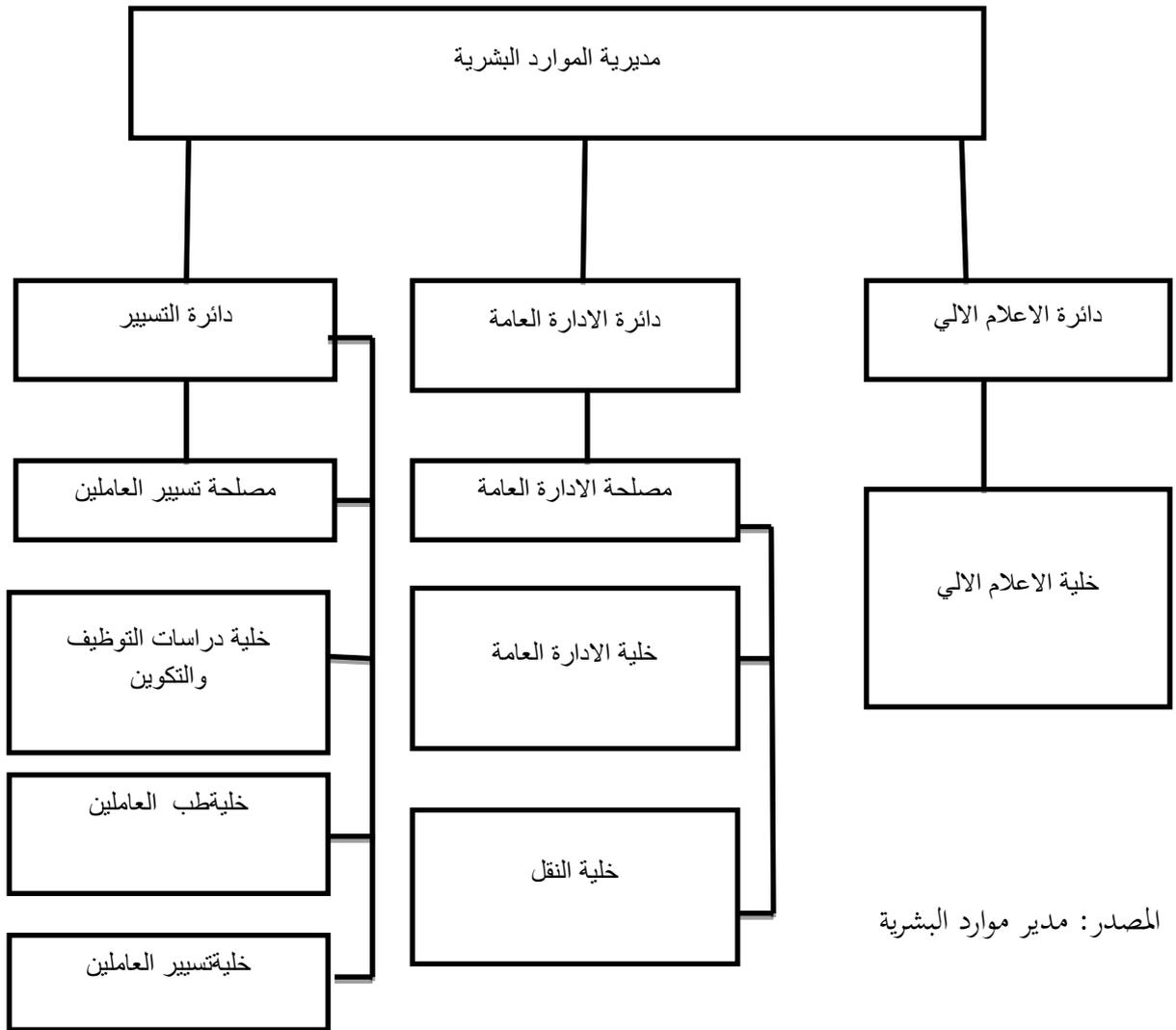
ادارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الادارة الذي يهتم بالافراد في العمل و بعلاقتهم داخل المؤسسة و كذا مختلف الطرق و الوسائل التي يستطيع بها هؤلاء الافراد المساهمة في كفاءة المؤسسة .

و تعرف ايضا : انها الوظيفة التي تهتم بتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالعدد والتخصص اللازمين و تطويرهم و المحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المؤسسة و اهدافهم .

اما بالنسبة لمديرية الموارد البشرية تتولّى هذه المديرية السّهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتّدريب، والتّأهيل، والتّحفيز، والتّرقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الإجماعية اتّجاه الصّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التّسيير،

دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضّح في الشّكل التّالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



<sup>3</sup> مصلحة موارد البشرية ، مرجع سبق ذكره.

الخلاصة:

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزوير بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر ، وقد تأسس الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية، في سنة 1983، شهدت شركة سونلغاز أول عملية هيكلية ،حيث هذه السنة ميلاد شركات الانجاز الخمس ،في 2017 تم إعادة هيكلة تجمع سونلغاز يوجد فيها إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تهتم بتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالعدد والتخصص الازمين وتطويرهم ومحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني :

دراسة ميدانية لإجراءات التحفيز في

المؤسسة ونتائجها

تمهيد:

بعد إعطاء لمحة عامة عن المؤسسة المراد دراستها ، سننظر في دراسة الموضوع في المجال في المبحث الثاني

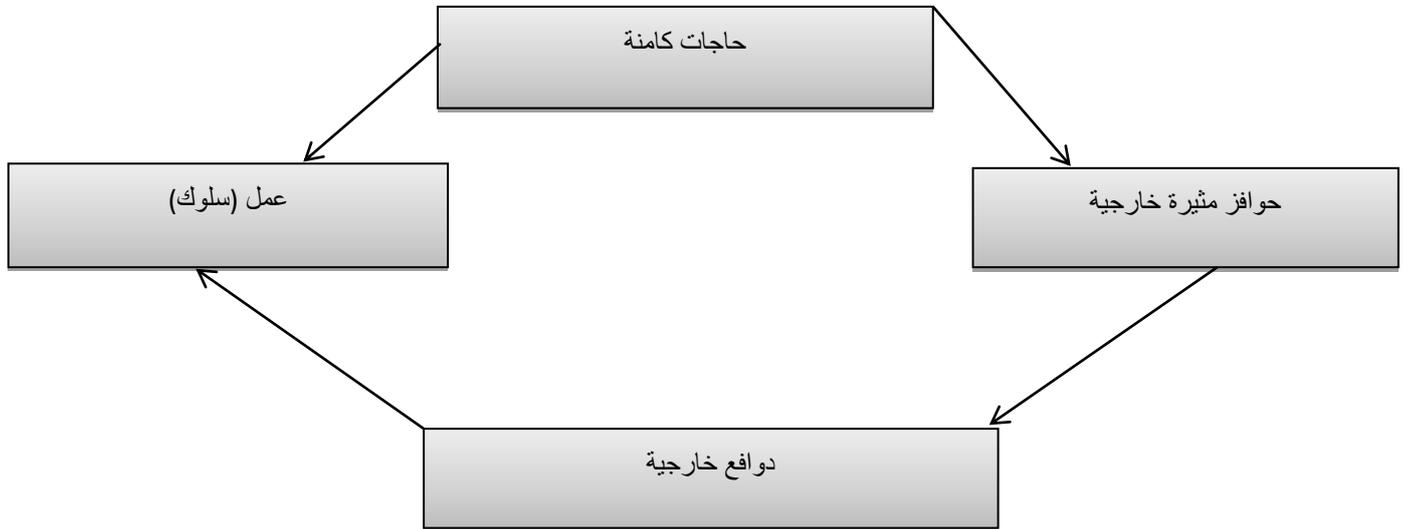
دراسة تحفيزية لأداء المؤسسة لفهم فاعلية أدائها.

يهدف الجانب الميداني لكل دراسة إلى دعم الخلفية النظرية للدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي. تم تقديم فئة فرعية وتحديد مدى صحة فرضيات البحث ثم تقييمها بالقبول أو الرفض وعلى هذا الأساس نقطة البداية حاولنا قدر الإمكان تسليط الضوء على نظام التحفيز شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية وتأثيرها على أداء الموظفين.

## المطلب الاول : مفهوم التحفيز

- تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ولكن ما يجدر بنا التنبيه له ان ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون . الا ان هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها
- أنها مثيرات التحريك السلوكي الانساني وتساعد على التوجيه حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد .
  - الحوافز أنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض على أدائهم المتميز وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة ، ويحتاج الامر أن تكون ادارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الاداء .
  - يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف معينة .<sup>4</sup>
  - يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الافراد ليسلك سلوكا ما من اجل اشباع الحاجة المثارة ، وهذا ما نجده في الشكل التالي :

الشكل رقم ( 03 ) : . حلقة سلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق ، تقييم اداء المدرسين وتحفيزهم من نهج تنمية الموارد البشرية والافراد

<sup>4</sup>شاويش مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1996 ، ص210

أنواع التحفيز :

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الانساني للعاملين .قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها الى :

I- حوافز مادية :

أ - الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي .

ب - هي التي تقوم باشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بدل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدراتواالارتفاع بمستوى كفاءتهم ، و من بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية و العلاوات والمشاركة في الارباح والمكافئات عنالاقترحات .

و تكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها:<sup>5</sup>

(1) الاجر : ويعد من اهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في اشباع اكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي

اكبر ؛

(2) مكافئات العمل الاضافي : بعض الاعمال فيها اوقات العمل اكثر من ساعات المعتادة مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل

الاضافي ؛

(3) المشاركة في الارباح : حيث تقوم بعض الادارات بالأعضاء عامليها أسهمها في شريكاتها لتحفيز العاملين ؛

(4) الترقية : حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين و تعد حافزا ماديا لانها ما تتضمن زيادة الاجر يمكن أن تكون حافز معنوي اذ

يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .

II- حوافز معنوية :

فهومي منصور، ادارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982، ص 335<sup>5</sup>

– ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة .

– وهي اشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من اجل اشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية و الاجتماعية و من اهمها :

**(1) الشكر والتقدير :** ويعد من اهم الحوافز المعنوية التي لها الاثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم

الافضل و يكون عادة في شكل تكريمات و شهادات شرفية و تقديرية و تجدر الاشارة هنا الى الوقت المناسب فانها تفقد مغزاها الحقيقي .

**(2) فرص الترقية والتقدم :** يعتبر هذا الحافز من اكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الافراد ، وفعالية الترقية كحافز على

العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بانتاجية الفرد .

**(3) المشاركة في الادارة :** و تتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الاداري ، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك

العمال في اللجان او مجلس الادارة ، وبذلك تحقق اشباع الحاجة الى تحقيق الذات .

**(4) التوافق المهني :** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل او وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته كذا رغبته وطموحاته ، العامل البشري

يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الاداء اذا كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على ادائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية و الثقافية و غيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الاداء و المنتج .

قسمت الحوافز من حيث الهدف الى :<sup>6</sup>

**1- حوافز ايجابية :** هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل كاستقرار الفرد في

عمله (ترسيم) ، و منحه شهادات الاعتراف والتقدير .

**2- حوافز سلبية :** تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الافراد و العاملين المقصرين في واجباتهم كالحرمات من

التعويضات و التخفيض في الاجر او التنزيل في الرتبة .

## المطلب الثاني : اجراءات التحفيز في المؤسسة

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود و المكانيات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو المحور النجاح والتقدم، و العنصر المتغير دوماً و الذي يعول عليه الكثير في المنافسة و النجاح للمنظمات.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضى و الاستقرار، و إيجادآلية تحث الموارد البشرية على العمل و توجيهه و بما أن كفاءة أفراد المنشأة، و مما لاشك فيه أن التحفيز أكبر باعث و محرك لهذا فالخافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى أهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال.

### 1/ الترقية و شروطها و انواعها : يوجد لترقية انواع و هناك شروط لتطبيقها و هي كالتالي:<sup>7</sup>

1- الترقية : تعرف الترقية بانها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى اى انتقال الموظف من وضعية الى

وضعية اخرى .وقبل ان تتم عملية الترقية ( تقلد المناصب) تعتمد مؤسسة صناعة الانايب على شيئين مهمين

اولا : مراجعة مناصب العمل قبل اتخاذ قرار الترقية .

منصب العمل : المهام – المسؤوليات – الشروط

معادلة مؤهلات المنصب : التي تتمكن في التكوين العام – الخبرة المهنية – المسؤولية اكثر فيه

ثانيا : المؤهلات المهنية الحقيقية : وتعتبر المعارف والمهارات التي يتمتع بها العامل .

### 2- شروط الترقيات:

- وجود منصب شاغر وضرورة شغله ملحة من اجل السير الحسن للمصلحة ؛

- معادلة مؤهلات العامل : يجب ان يتحصل العامل على معدل 17,5 من منحة المردودية الفردية ؛

- عدم التعرض لاي عقوبة تاديبية خلال السنتين الماضين .

مدحت ابو النصر ,الادارة و الحوافز:اساليب التحفيز الوظيفي ,المجموعة العربية للنشر والتوزيع,2014 , ص523 <sup>7</sup>

3- انواع الترقية :وهي نوعان :

الترقية في نفس المنصب : يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات و الواجبات و تجمع الاقدمية و الكفاءة معا .

الترقية الى منصب اعلى : يمثلهذا النوع من الترقية الحقيقية و يترتب عنها تغير في المنصب تبعا لكفاءة هذا العامل و تتضمن شغلوظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات اعلى و تصاحب زيادة في الاجر و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة اي من درجة الى اخرىاعلى منها مباشرة و معيارها الاساسي هو اختيار على اساس الجدارة و الاستحقاق .

العلاوات والميداليات:

1- العلاوات : العلاوات او مايعرف بالترفيه السنوي فهو يقدم بصفة جماعية بالنظر الى المردودية المحققة و يسمى الترفيه العمودي في شبكة الاجور و يكون طبقا لتقييم السنة .

و من اجل الترفيه : يجب ان يزيد العامل ثلاث رتب في السنةويجب ان يصل لمعدل 17,5

- امتياز البقاء في المنصب : عند بقاء العامل في منصبه عشر سنوات يحقق ثلاث رتب في المؤسسةوعند اكماله 15 سنة يحقق ثلاث رتب اخرى اي الوصول الى ستة رتب .

2- الميداليات :

وهي حق مكتسب للعامل حسب الاقدمية في العمل :

- يمنح مبلغ 40000 دينار جزائري عند وصول العامل 10 سنوات ؛

- يمنح مبلغ 60000 دينار جزائري عند وصول العامل 18 سنة ؛

- يمنح مبلغ 80000 دينار جزائري عند وصول العامل 25 سنة ؛

- امتيازات نهاية الخدمة مبلغ على حسب الخبرة ؛

- تحفيز العام نسبة ارباح(5ملاين,7ملاين)نسبة ارباح الشركة يستفاد منها كل العمال؛

- يتم تقديم الميداليات عن طريق استمارة تملأ من طرف رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية وتمضى من طرف المدير و ممثل العمال ثم تقدم شهادات للعمال المستفدين من الميداليات في مناسبات معينة يوجد انواع مدليات م(10 سنين مدلي فضية،15 سنة مدلي برونزية،20 سنة مدلي ذهبية).

### المطلب الثالث : علاقة التحفيز بأداء العمال

-علاقة تحفيز مادي على الشهرية أو دخل فرد يستفيد من طرف كل العمال بطريقة آلية (من2 مليون إلى 8 ملايين)  
-العقوبة تؤثر على التحفيز المادي ومعنوي.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخلها بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ويرى (بيتر باركر) إن المنظمة في عصر تغلب عليه التغيرات لا بد وأن تسعى جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الاداء فالاختيار الحقيقي للمنظمة هو روح أداء الذي يتطلب وجود مجال كامل للتفوق الذي يركز على ما يمكن القيام به وليس على ما يعجز الفرد عن القيام به <sup>8</sup>

### 1/ مفهوم الأداء الوظيفي

تعريف إداء الوظيفي بأنه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد مع توفير التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.<sup>9</sup>

### مقابلة وتحليل النتائج

خلال نربصنا التطبيقي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز غرداية ،قمنا بإجراء مقابلة مع السيد تلي سي عبد القادر وهو برتبة منسق في مصلحة موارد البشرية وسنعرض فيما يلي الاسئلة المقابلة مع الأجوبة وكذا تحليلها

### السؤال الاول: ماهي انواع تحفيزات ؟

الجواب :يوجد نوعين من تحفيز مادي وتحفيز معنوي

<sup>8</sup>مدحت ابو الناصر ، مرجع السابق، ص525.

منحت ابو الناصر ، المرجع السابق، ص 515<sup>9</sup>

- التحفيز معنوي متمثل في الترقيات، تكريمات على مستوى الجزائر

\_ التحفيز المادي مثل في علاوة على الدخل مستفيد من طرف كل عامل، وايضا يوجد تمرينات على مستوى العمال

\_ ايضا يوجد انواع اخرا مثل تحفيز العام نسبة ارباح

\_ تحفيز خاص بالوكالة التجرية

- تحفيز في الخدمات الاجتماعية لكل عمال (مخيمات،رحلات،مساعدات في تكليف العلاج.....)

- تحفيز خاص بالبنات مثلا في نجاح ابن عامل يتم اعطائه مبلغ من مال حسب معدل الذي ياخده

**التعليق:**مكننا القول بأن هناك العديد من أنواع التحفيز المختلفة التي يمكن استخدامها في المؤسسات والشركات لتحفيز وتشجيع العاملين على تقديم أفضل أداء، ومن بين هذه الأنواع، يمكن التقسيم بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، بحيث تعمل على تنويع الحوافز من أجل تقوية شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

**السؤال الثاني:** كيف يتم عقوبة عامل عند خطأ؟

**الجواب:**مجلس تأديبي (طرد من الشركة)

عقوبة للعامل تنقص لهو من فرص ترقية لمدة عام بسبب العقوبة

**التعليق:** يمكن أن يختلف الأسلوب الذي يتم به عقاب العامل عند ارتكابه خطأ ما، وذلك يعتمد على سياسات وقوانين الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها العامل.

**السؤال الثالث:** هل تأثر العقوبة على تحفيز؟

**جواب :** العقوبة تؤثر على التحفيز المادي ومالي

**التعليق:** تؤثر العقوبة على التحفيز المادي والمالي للعاملين في المؤسسة أو الشركة. على سبيل المثال، إذا تم تطبيق عقوبة خصم جزء من الأجر على العامل بسبب ارتكابه خطأ ما، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى انخفاض دخل العامل وتقليل حافزه للعمل بجدية وإنتاجية.

**السؤال الرابع:** عندما يتعاقب العامل كيف تكون نتيجة في الاداء؟

الجواب: المردودية ممتازة

التعليق: لا يمكن الجزم بأن نتيجة تعاقب العامل ستؤدي دائماً إلى تحسن المردودية أو الأداء العام، حيث إن النتيجة يمكن أن تتفاوت بشكل كبير حسب الظروف والأسباب التي أدت إلى التعاقب.

في بعض الحالات، يمكن أن يؤدي التعاقب إلى تحسن المردودية لدى العامل، حيث يدفعه الشعور بالمسؤولية والالتزام للعمل بجدية وتحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أفضل. وفي حال كان العقاب متعلقاً بخطأ معين قام به العامل، فإنه يمكن أن يتعلم من هذا الخطأ ويعمل على تجنبه في المستقبل.

السؤال الخامس: عندا قيام بهذه تحفيزات من هو الذي يوتر بشكل كبير على مردودية العمل؟

الجواب: التحفيز المعنوي هو الذي يآثر بشكل كبير على الأداء عامل ومردودية العمل

السؤال السادس: كيف يتم الترقية العامل؟

الجواب: كل 7 سنوات يتم ترقية ونسبة الترقية تكون بدرجة واحدة على مستوي مسار المهني هو من 6 إلى 7 مرات يتم فيها ترقية

التعليق: يمكن القول ان مدة الترقية مناسبة بالرغم على اختلافها من مؤسسة إلى أخرى، أيضاً يجب على العامل أن يعمل يجد واجتهاد ويتطور في مهاراته ويثبت نفسه في العمل من أجل زيادة فرص الترقية في المستقبل. كما يمكن للعامل طلب ملاحظات وتقييم أدائه من الإدارة وتحديد نقاط قوته وضعفه والعمل على تحسينها.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لواقع التحفيز في مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز وحدة غرداية فان ادارة الموارد البشرية في المؤسسة تعمل على توفير جو مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم اداء جيد يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة ، كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كاترقية من ناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح اجور معتبرة وعلاوات اخرى و بالتالي هكذا حوافز نود ان نقول ان المورد البشري هو نقطة القوة بالنسبة للمؤسسة .

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى كيفية تأثير التحفيز على أداء المؤسسة وتعتبر من الموضوعات التي كانت و لاتزال تجذب اهتمام الباحثين في مجال علوم التسيير، حيث تبرز أهميتها من خلال تسليط الضوء على مشكلة الدراسة في المحيط، وهذا لأنها ناقشت موضوع التحفيز ومدى تأثيره على عملية الأداء يف مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة تم التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة للنشاط الإنتاجي، كما أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة مستوى التحفيز ورغبة العمال في أداء الوظائف بشكل يحقق أهداف هذه المؤسسة ومن هذا يمكن اقتراح بعض الحلول التي تساهم في زيادة هذا الأداء.

وللاجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات قدمنا الدراسة في مبحثين، ومن خلال هذه الخاتمة ستعرض نتائج البحث

وتوصياته وفي الأخير آفاق الدراسة كما يلي:

### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** تعتمد المؤسسة على تحفيز موظفيها بغية رفع الاداء الوظيفي وتحقيق الاهدافها.

تعتمد المؤسسة على تحفيز موظفيها لتحسين أدائهم وتحقيق أهدافها. وهذا يتم عن طريق توفير الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على العمل بجد وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

ومن المعروف أنه عندما يكون لدى الموظفين حافز قوي لتحقيق الأهداف، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً وتفانياً في العمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

### الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الاولى:** يوجد التحفيز في مؤسسة توزيع كهرباء و الغاز وحدة غرداية.

توصلة الدراسة انه يوجد تحفيز داخل المؤسسة و ذلك عن طريق توفير الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على العمل بجد وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، وتحقيق الأهداف يعتمد بشكل كبير على مدى انخراط الموظفين ورغبتهم في العمل بجد و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير للتحفيز على أداء العاملين، بحيث يزيد من رغبتهم في العمل لتحقيق الأهداف مؤسسة.

من المعروف أن الموظفين الذين لديهم دوافع عالية لتحقيق الأهداف هم أكثر انخراطاً في العمل ، مما يؤدي إلى أداء أفضل وتحقيق الأهداف ، يعتمد تحقيق الأهداف إلى حد كبير على الالتزام والاستعداد لأداء الموظفين و من خلال الدراسة توصلنا إلى انه يجب على المؤسسة أن تتذكر أن التحفيز لا يتعلق فقط بالمال ، بل يمكن تحقيقه أيضاً من خلال توفير بيئة عمل جيدة ومحفزة وفرص للتطوير والتدريب و هذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** توجد طرق لتطبيق التحفيز في المؤسسة.

الحوافز هي مجموعة من الطرق التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الموظفين يفي القيام بعمل محدد بغية تحقيق أهدافها والرفع من مستوى أدائها ، وتمنح الحوافز بشكل قانوني على أساس الكفاءة الاقدمية و المجهود المبذول في العمل وعليه توصلنا إلى أنه يوجد في المؤسسة مجموعة من الحوافز تمنح على أساس العديد من المعايير، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### نتائج الدراسة:

- للتحفيز أهمية كبيرة في تحسين الأداء في المؤسسة؛
- الأداء هو الجوهر الأساسي لبقاء المؤسسة وتقديمه ضرورة لنجاح المؤسسة في ظل تواجد الحوافز؛
- اكتساب المؤسسة من مزايا تنافسية يمكنها من تحقيق النجاح الذي لن يتحقق الا بتباع نظام حوافز فعال؛
- للتحفيز يثير دوافع الأفراد ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة.

### الاقتراحات و التوصيات:

1. لاهتمام بالموارد البشرية بأنه أهم الموارد بالمؤسسة وهو الذي يعمل بدورة على تحقيق الربحية والفعالية والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد اداء مهمة لزيادة ادائهم في المؤسسة؛
2. ضرورة الاعتماد على نظام حوافز فعالة في الموسيقى ؛
3. معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على ثقة والاحترام والمساواة؛
4. فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على أفكار الجديدة.

آفاق الدراسة: بعد دراستنا هذه لأهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، يمكن اقتراح مجموعة مواضيع أخرى التي تصب في نفس هذا السياق، و بإمكانها إثراء البحوث العلمية في هذا المجال، مثل:

-تشخيص ابعاد التحفيز في المؤسسة الخدمية.

-واقع التحفيز في المؤسسات التابعة للدولة.

-دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغرى والمتوسطة.

قائمة المراجع

➤ الكتب:

1. شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 1996 .
2. عبد الرحمان توفيق ، تقييم اداء المدروسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والافراد ، مركز الخبرات المهنية الادارة، ط2، 2004 .
3. فهمي منصور، ادارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 .
4. حضير كاظم حمود ، ياسين كاسب ، ادارة الموارد البشرية ، دار الميسرة ، عمان ، ط1، 2007 .
5. مدحت ابو النصر، الادارة والحوافز و أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2014 .

➤ البحوث الجامعية:

1. حسيني فائزة، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الاداء، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2013 .