

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم العلوم التسيير

شعبة الموارد البشرية

تقرير تربص مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة

التوزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

من إعداد الطالبة:

- سليم قصيرة
- معاذ هرمة
- مصعب حمودة

تحت إشراف: أ. لحسن رباحي

المؤطر بالمؤسسة : أ. لخضر أولاد حيمودة

الموسم الجامعي: 2023/2022

## إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة

على جعل وسيلته الكفاح وغايته النجاح

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

على ضوء هذه الآية

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتى إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير

وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل في تعلمي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها

بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من أحمل اسمه إلى أبي العزيز

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود: في مجري الحياة إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين أحبكم حبا

لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع... إخوتي

إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضح منعطفات سبيلي إلى أساتذتي المحترمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى كل أصدقاء الطفولة والدرب المدرسي

إلى كل الأصدقاء والزملاء في الحرم الجامعي

إلى كل من يعرفني من القريب أو البعيد

## شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا و سدّد خطانا لإتمام هذا

العمل المتواضع

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات

ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم و نحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان و أزكى معاني الشكر و الامتنان إلى الأستاذ المشرف :

الدكتور رباحي لحسن

الذي تكرم بإشرافنا و أشعل شمعة في دروب عملنا و على صبره معنا في تقديم النصح و التوجيهات و الآراء

النيرة طوال فترة الدراسة

و نخص بجزيل الشكر و العرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل و كل من وقف على المنابر و أعطى من حصيلة

فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير و الاحترام

و إلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أساتذة و أستاذات

و كل طاقم تخصص علوم التسيير بجامعة غرداية

ولا أنسى كل عمال محل الدراسة من المدير إلى آخر عامل

و أحسنوا إلينا بعلمهم و كانت منا لا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا أن ننوه

بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا

و في الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

راجين من المولى عز و جل بأن نبليغ خاتمة جهدنا من الهدف المقصود

و صلى الله و سلم على سيدنا و نبينا و قدوتنا و حبيبنا محمد و على آله و صحابته أجمعين و الحمد لله رب

العالمين

هدفت الدراسة إلى نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة

التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-

والتطرق إلى مكونات و الأجور والترقيات و ، و قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (المقابلة) , وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- استراتيجية التحفيز والترقيات تعد الأداة الفعالة لإثارة وتحريك دافعية المورد البشري

-توجد فروق في موقف العمال من نظام الحوافز والأجور والترقيات المطبقة محل الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الوسيطة (العمر , المستوى المهني , الخبرة )

- يؤثر نظام الترقية والتحفيز المعتمد في المؤسسة على جودة المورد في نظام الترقية والتحفيز في

المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-

الكلمات المفتاحية: الترقيات , الأجور , التحفيزات , المورد البشري

## Résumé

La stratégie Le système de promotion et de motivation dans les institutions économiques, une étude de cas de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz - Ghardaia-

Il existe des différences dans l'attitude des travailleurs à l'égard du système d'incitations, de salaires et de promotions appliqué à l'étude

Il existe des différences statistiquement significatives dues aux variables intermédiaires (âge, niveau professionnel, expérience).

- Le système de promotion et de motivation dans les institutions économiques, une étude de cas de la Société de Distribution d'Electricité et de Gaz - Ghardaia-

**Mots-clés :** promotions, salaires, incitations, ressources humaines

I.....	الملخص
<b>Erreur ! Signet non défini.</b> .....	المحتويات
IV .....	فهرس الجداول الأشكال
III.....	المقدمة
ب .....	المقدمة
ب .....	المبحث الأول:
ب .....	تقديم عام للمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
3.....	تمهيد
4.....	المطلب الأول: المؤسسة وقطاعها الاقتصادي
6.....	المطلب الثاني: مصلحة التربص
10.....	المبحث الثاني: نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-
10.....	المطلب الأول: الإطار النظري للدراسة
13.....	المطلب الثاني: المقابلة
14.....	المطلب الثالث: تحليل النتائج
15.....	الخاتمة
16.....	الخاتمة
17.....	المراجع
18.....	المراجع
19.....	الملاحق
.....	الملاحق

الشكل (1): حلقة السلوك الإنساني ..... 10

# المقدمة

تغطي إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، إذ أنها أصبحت تعمل على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات الأفراد العاملين بها أحسن استخدام، واستثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجيتها باستمرار وتدعيم قدرتها التنافسية، وذلك ما يقودها إلى تحقيق أهدافها.

ويمكن القول بأن عملية تقييم جودة المورد تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف وظائفها، والقيام بها بفعالية يساعد على تسيير باقي الوظائف بشكل جيد، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل فرد بالإضافة إلى ميولاته ورغباته، ومن ثم فإنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفاتها ومؤهلاتها، وهذا ما يجب العمل على توفيره من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار ثم التعيين.

ثم إنه بفضل استراتيجيات التحفيز والأجور المطبقة في المؤسسات بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إن إيجابياً كان أم سلبياً، ومعرفة مكان القوة والتميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأجوع أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات الترقيات لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ذلك أننا نعيش في عصر يتسم بالتطور والتجدد السريع مما يحتم على كل منظمة تعمل على الاستمرار وتطمح إلى تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور.

■ إشكالية الدراسة: ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

### كيف يؤثر نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية

#### التوزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

و للإجابة على هذه الإشكالية نشق الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ماهية الحوافز؟ وماهي نظام الترقيات؟
- 2- هل يوجد تأثير النظام الحوافز والترقيات على جودة موارد البشرية بالمؤسسة؟
- 3- هل يوجد تأثير النظام الحوافز على تعيين الموظفين بالمؤسسة؟
- 4- ما هو تأثير نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية على صيانة عمالها في المؤسسة؟

■ الفرضيات





تم بناء دراستنا على الفرضيات التالية:

: يؤثر نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة على جودة المورد في المؤسسات الاقتصادية

■ مبررات الدراسة:

من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين . أما من الناحية الموضوعية فإنها دراسة قليلة التطرق إليها في البحوث السابقة أو

بالأحرى فإن دراسة العلاقة بين أتر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري

لم يتم التطرق لها سابقا .

(1) المبررات الذاتية :

- الميول الشخصي والاهتمام بدارسة موضوع دراسة العلاقة بين أتر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري والتعمق فيه ودارسة جوانبه المختلفة.

- الرغبة في معايشة الظاهرة عن قرب.

- الرغبة في دراسة الموضوع كونه لم يتم التطرق له كثيرا في مواضيع سابقة .

(2) المبررات الموضوعية:

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع دراسة العلاقة بين أتر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري في مؤسساتنا الوطنية .

- يعتبر جودة المورد البشري ذو أهمية بالغة للمؤسسات بحيث تتمحور معظم سياسيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة حول الوسائل التي تحرك الدافعية المورد

- تعسف الهيئات المستخدمة في تطبيق هذا النظام.

- أهمية الموضوع بالنسبة للتخصص ( موارد البشرية ).

رابعا: أهداف الدراسة:

يعتبر موضوع دراسة العلاقة بين أتر أنظمة الحوافز و الترقيات في جودة المورد البشري من بين الموضوعات التي تتسم بالحيوية، و إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دراسة العلاقة بين أتر أنظمة الحوافز و

الترقيات في جودة المورد البشري. ومن المعروف أن لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها

الباحث، وعليه فإن أهداف دراستنا تتلخص فيما يلي:

- محاولة تكوين إطار نظري يعطي كل مفاهيم أخلاقيات الأعمال و ما يتعلق به.

- التعرف على موضوع دراسة أنظمة الحوافز والترقيات

. - الوصول إلى نتائج و نصائح التي تتعلق بجودة المورد البشري.

- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة .

**خامسا: أهمية الدراسة :**

تتمثل أهمية دراستنا في ما يلي:

- تكمن أهمية دراسة الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة في مجال الإدارة وخاصة الموارد البشرية ، وباعتبار أن مؤسسة صناعة الأنابيب مؤسسة عامة في الدولة لها عمال و تؤثر على جود المورد

- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة على أنظمة المورد البشرية

- تحديد الآثار التي سوف تخلفه .

- الوصول إلى توصيات و نصائح للتعجب ما يحصل عند غياب والتي سوف تنعكس على أداء جودة المورد.

- تعد الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تسهم في التوصل إلى فهم العلاقة بين كيف تؤثر

**أثر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة المورد البشري**

- الاستفادة من نتائج هذا البحث و توصياته من طرف الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع.

**سادسا: حدود الدراسة:**

✓ الحدود الجغرافية : تمت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية لمؤسسة عام التوزيع الكهرباء والغاز -

غرداية-

✓ الحدود البشرية : اختيار عينة من العمال (الإطارات السامية ، الإطارات ،العمال التنفيذيين ، العمال

التقنيين ) من موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة المؤسسة عام التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-

الحدود الزمنية : تمت الدراسة في حدود شهر (14 فيفري 2022 - 14 مارس 2023 ) .

✓ سابعاً: منهج الدراسة والادوات المستعملة:

من خلال جود المورد البشري طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى للوصول إليها قمنا باستخدام المنهج

الوصفي في الجانب النظري حيث تم تقديم التعاريف و ضبط المصطلحات و المفاهيم الخاصة و العلاقة بينهما



أما الجانب التطبيقي استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي SPSS من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على كيفية تأثير كيف تؤثر أتر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة

### المورد البشري

في المؤسسة محل الدراسة

ثامنا صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في مجال موضوع دراستنا كون أنه لم يتم التطرق سابقا للعلاقة بين كيف تؤثر أتر أنظمة الحوافز والترقيات في جودة المورد البشري.

- صعوبة توزيع الاستبيانات واسترجاعها وذلك بحجة ضغط العمل وعدم توفر الوقت اللازم لدى العاملين

تاسعا هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للجانب النظري وكان على الشكل التالي:

المبحث الاول: تقديم لمؤسسة عام التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية- ثم نأتي إلى المبحث الثاني المخصص

للجانب التطبيقي و كان على الشكل التالي : نظام الترقية والتحفيز في مؤسسة التوزيع الكهرباء

والغاز -غرداية-



المبحث الأول:

تقديم عام للمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تمهيد

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني بدون منازع , حيث أنها تتكون من ثلاثة (03) فروع : فرع إنتاج , فرع نقل , فرع توزيع , ولكل فرع له فروع ومديريات ثانوية تابعة له , فبالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني , منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية , التي هي محل دراستنا .

## المطلب الأول: المؤسسة وقطاعها الاقتصادي

## 1. نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة وتأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية "، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن احتكار لتسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى لوطني. وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقل ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة لتغطية الطلب المتزايد. وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

أشغال الكهرباء (KAHRIF)

تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)

إنجاز قنوات نقل وتوزيع (NERGA)

الغاز (KANAGHAZ)

أعمال الهندسة المدنية (I)

التركيب الصناعي (ETTERKIB)

صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة

نقل الكهرباء المنتجة GRTE

نقل الغاز GRTG

توزيع الكهرباء و الغاز SD

## 2. تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة : (شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004. كانت تنتمي المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط -البلدية -SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية (ولاية البليدة ، تيزي وزو ، المدية ، الأغواط ، ورقلة ، الجلفة، تمنراست، الوادي ،بسكرة و إيليزي) .

اما التقسيم الجديد لفروع الشركة لعام 2017 فقد تم جمع جميع المديريات الجهوية على المستوى الوطني في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء حيث ان مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية تنطوي تحت هذه الشركة .

## 3. مهام المديرية:

وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه.
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة و بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم وتوعيتهم.
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء و الغاز و تطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.
- وضع برامج الأشغال و ضمان تنفيذها.
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

• ضمان أمن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

• ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: مصلحة التربص

الفرع الأول: قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (télé conduite).

ويهتم هذا القسم بما يلي:

إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.

إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.

تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.

ضمان تسيير المحولات.

إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.

التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.

متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة و بريان، المنية،

تسيير العدادات وإصلاحها.

استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

الفرع الثاني: قسم استغلال الغاز (D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة

واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة

ويهتم هذا القسم بما يلي:

ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.

متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.

تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.



إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.  
إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.

إعداد برنامج عملية البحث عن الأعتاب وتفعيلها.  
ضمان إصلاح كل الأعتاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.  
ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

### الفرع الثالث: قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات  
وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.  
دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع  
العمومي للغاز.

جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.

تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.

المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال.

تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.

استقبال وتقييد كل فواتير المؤسسات.

وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح  
التقنية.

الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.

### الفرع الرابع: قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية، مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة  
التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي والتوتر العالي والضغط المتوسط والتوتر

المتوسط)، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات ال معاوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال  
وطلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.

إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم.  
 تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل.  
 تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.  
 إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.  
 فوترة مختلف الخدمات.  
 القيام بتحريات حول الزبائن.  
 اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.  
 إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.  
 إعداد الميزانية النهائية.  
 متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب.  
 التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.  
 احترام رزنامة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دوريا.  
 القطع والوضع بالخدمة للعدادات.  
 التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.  
**الفرع الخامس: قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):**

يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة ومن بين مهامه:  
 طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة  
 اعداد الصفقات (commande /marche)  
 تحرير الامر بتحصيل الفواتير للمؤسسات  
 تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة  
 تحرير الاعتذارات عند تأخر انجاز المشاريع استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال

المبحث الثاني : نظام الترقية والتحفيز في مؤسسة  
التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-

المبحث الثاني: نظام الترقية والتحفيز في المؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز -غرداية-

المطلب الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التحفيز.

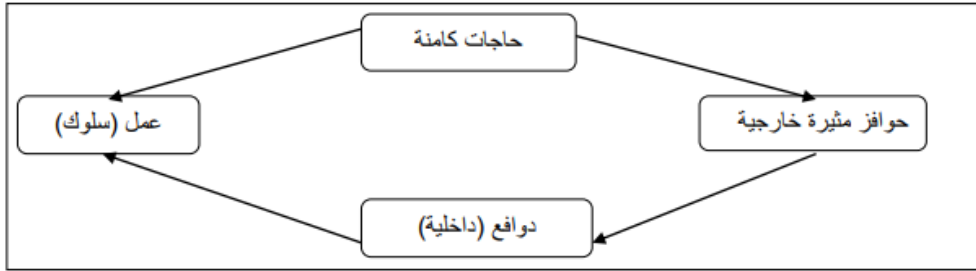
تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون. إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

-أها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد

-الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير الموارد البشرية المديرين التنفيذيين (قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>1</sup>

-يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة . - يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكاً ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم من نهج تنمية الموارد البشرية والأفراد. مركز الخبرات المهنية الإدارة، مصر، ط 2، 2004، ص 64.

<sup>1</sup> لي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992، ص 209.

يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه.<sup>1</sup> كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أف أرد الموظفين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت) وقت الإنتاج (والمواد الأولية والمصاريف الأخرى
- 4- تساهم في خلف رضا الموظفين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارة مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودو أرن العمالة.
- 5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

ثانيا : الترقية

### 1. تعريف الترقية

الترقية هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أو سلطة وتعتبر حق من حقوق الموظف، وقد عرفها المشرع الجزائري على أنها: (التحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما تغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك).

### 2. أهمية الترقية:

إن تطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول و الموظف إلى تحقيق أهدافهم و هنا تكمن أهميتها ،

<sup>1</sup> عبد العزاز شناق، الحوافز والفعالة التنظيمية المؤسسة المتناهيّة لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنال شهادة الماجستير في تنمية وتسار الموارد البشرية، كله الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008، ص06.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع والردن، 2011، ص142

ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل في:

-إن طموح الموظف في الحصول على مرتب أعلى و أحسن يفتح له المجال في استمراره و بقاءه فيه.

-تعمل على جذب أفراد جدد للعمل و الاحتفاظ بهم.<sup>1</sup>

-تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة و النظام باعتبارها أهما وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

-إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة و الإنتاج.

3.. أسس الترقية: يجب على الترقية أن يقوم على أسس سليمة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها ،

ذلك أن النظام الترقية إذا كان فاسدا سيؤدي بطبيعية الحال إلى انخفاض معنويات الموظف و انعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم ، وهذا حتما سيؤدي في انخفاض كفاءتهم ، و بين هذه الأسس نذكر ما يلي:

أ-نظام الاختبارات :في النظام يعقد اختبار معين لمجموعة من الموظفين المرشحين للوظيفة ونتيجة هذه الاختبارات تقرر من هو الأصلح لولي الوظيفة الشاغرة.

2.نظام الأقدمية: ويقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها الموظف في الخدمة وتأخذ بعين الاعتبار حين ترقيته.

3.نظام الترقية على أساس الاختبار المطلق: وذلك بأن يكون للغدارة مطلق الحرية في اختبار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصي للرؤساء.<sup>2</sup>

4. أنواع الترقية :

هناك نوعان من الترقية و يعتبر كل منهما قائما بذاته : - الترقية في الدرجة - الترقية في الرتبة.

-الترقية في الدرجة : إن الترقية للموظف من درجة إلى درجة التي تلوها مباشرة تتم وفقا لأقدمية معينة

في منصب عمله و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين به و يتحدد هذا السلم بموجب القانون الأساسي الخاص بالفئة التي ينتمي إليها الموظف وهذا النوع من الترقية يقتضي زيادة مالية في مرتب الموظف مع استمرار انتماءه إلى نفس الفئة.

وإلى جانب الأقدمية التي يجب أن تتوفر في الموظف لا بد من توافر معايير الكفاءة لديه و التي تقاس بالنقاط و التقدير العام الذي يعطى للموظف سنويا.

<sup>1</sup> الحمة سلمان، تنظم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر طبعة 1، 1998، ص229.

رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية nid حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي صرف المياه<sup>2</sup> وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص140.

غير أن الترقية من الدرجة الأولى إلى باقي الدرجات يختلف فالترقية تتم بمجرد مرور ثلاث سنوات على تاريخ التوظيف.

-الترقية في الرتبة : و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و بذلك رتبة أعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو يكون قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية .

### المطلب الثاني: المقابلة

1/هل أنت راض على الخدمات الاجتماعية؟

نعم، انا راض على الخدمات الاجتماعية.

2/ هل ظروف عمل ملائمة في بيئة العمل؟

نعم، هناك ظروف عمل ملائمة في بيئة العمل.

3/هل تحصلت على ترقية ؟. كم دامت المدة ؟

نعم، تحصلت على الترقية. كل عامين ونصف تتم الترقية في حالة عدم وجود مجلس تأديبي للعامل.

4/ ماهي الأنظمة التحفيز المنهجية داخل المؤسسة

الأنظمة التحفيزية للمؤسسة تتمثل في منحة المردودية والترقيات.

5/ ماهي معايير التي يتم فيها في نظام الترقية؟

نعم، توجد معايير يتم الاعتماد عليها من ناحية الترقيات تتبعها المؤسسة. مع عدم وجود مجلس تأديبي للعامل.

6/ ماهي المنحة المطبق في المناسبات والأعياد ؟

عيد الاضحى، عيد المرأة، المنحة التشجيعية، في التحفيز منحة المردودية والترقية.

7/كيف تؤثر الدوافع والتحفيزات ؟

نعم، تثير الدوافع وتدفعه لبذل مجهود اكبر.

8/ هل المنحة والترقية لها دور كبير :

عندما تتوفر فيه شروط الترقية، الحوافز، المنحة المردودية، التكوين

مما يدفع مسؤولي أعلى حرم بتعيين هذا في تطوير منصبه حتى الى رئيس مصلحة او رئيس قسم.

## المطلب الثالث: تحليل النتائج

يعتبر التحفيز والترقيات والأجور محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة فهم ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل ، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبذولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما انه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثل من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة و التي تتماشى و طبيعة العمل و العاملين كأفراد وجماعات ، و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل على حسب كفاءته و قدراته ومهاراته.

قمنا في المبحث الثاني بالدراسة نظام الترقية والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة

## التوزيع الكهربائي والغاز -غرداية-

من خلال إجراء المقابلة على عامل تم على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة و من بعد تفرغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات، ثم للتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة.

- يوجد دور للتحفيز والترقيات في جودة المورد البشري في المؤسسة

الأنظمة التحفيزية للمؤسسة تتمثل في منحة المردودية والترقيات. مما يدفع مسؤولي أعلى حرم بتعيين هذا في تطوير منصبه حتى الى رئيس مصلحة او رئيس قسم. ، تحصلت على الترقية. كل عامين ونصف تتم الترقية في حالة عدم وجود مجلس تأديبي للعامل.



الخاتمة

## الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أنظمة الحوافز والترقيات على المورد البشري فهي تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا لديهم يقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال.

العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه منظمة.

فسياسة التحفيز والترقيات هي الأداة التي يمكن بواسطتها أحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

## ثالثا : التوصيات الدراسة

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.
- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية وخاصة الاهتمام برفع الأجور.
- خلق الأجور وترقيات تخص كل عمال فهما مناسيين يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده وإشراكه في إتخاذ القرار.
- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة حاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها.

## رابعا: أفاق الدراسة:

- دور الترقيات والحوافز في جودة المورد البشري مقارنة بين نظام الترقية في القطاع الاقتصادي ونظيره في قطاع الوظيف العمومي
- تطوير هذه الأنظمة الترقيات والتحفيزات بدمج الوسائل التكنولوجية ورقمنة السلوك المراد تقييمه مقارنة بالحوافز

المراجع

1. الحمة سلمان، تنظم قانون علاقات العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر طبعة 1، 1998،
2. حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي صرف المياه nid، رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007،
3. زاهر عبد الرحيم عاطف مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار اليا لى للنشر والتوزيع والردن، 2011،
4. عبد العزاز شنىق، الحوافز والفعالة التنظيمية المؤسسة المتناثية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنال شهادة الماجستير في تنمية وتسار الموارد البشرية، كله الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008،
5. لي السلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة، 1992،

الملاحق

ملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي

