



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: إدارة الموارد البشرية
التخصص: إدارة اعمال
بعنوان

نظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز) فرع غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

رقائدة السعيد

اولاد حيمودة لخضر

من إعداد الطالبة:

بن ساحة منال

بوعامر فاطمة الزهراء

بوزياني شيماء

السنة الجامعية: 2024/2023



Université Ghardaïa



**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion Domaine Sciences économiques, de gestion et
commerciales Département: sciences de gestion**

Rapport de stage

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE
FONDAMENTALE SPECIALITE : administration des affaires**

Titre du rapport

Le système de récompenses financières dans une institution

Elaboré par :

Bensaha manel

Bouamer fatima zahràa

Bouziani chaima

Encadré par :

Regagda said

oulad himouda lakhder

**Année universitaire :
2023/2024**

إهداء

2024

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات
وها نحن اليوم وحمدًا لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة
مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

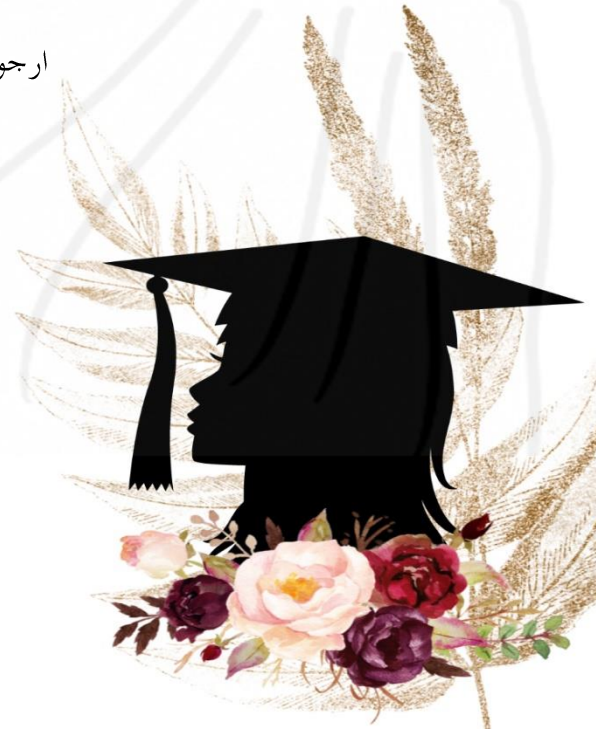
اهدي هذا العمل الى من سعى وشقى لأنعم الى ابي العزيز اسأل الله
التوفيق والسداد والعمر الطويل.

الى امي الغالية الى نور دربي وبصر عيني، الى اخواني اخوتي و ابنائها
بلال و عامر ومولودها الجديد وجميع افراد اسرتي.

الى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق رمعًا نحو النجاح والا بداع الى
من تعلمنا معهم و منهم الى صديقاتي شيماء و فاطمة الزهراء و اصدقاء
دفعة وأساتذتي.

ارجو ان يكون هذا العمل خالصًا لوجه الله تعالى

بن ساحة منال



إهداء

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

..اهدي هذا النجاح لنفسى اولاً ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سنداً لا عمر له
من كلكه الله بالهبة والوقار.. الى من احمل اسمه بكل فخر.. الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي
طريق العلم بعد فضل الله ما ان فيه يعود الى ابي الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون افضل منه...
ابي الغالي

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني.. الى بسمه الحياة وسر الوجود

الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

الى من ارشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل الى الان.. اللهم احفظها وارزقها العفو
والعافية ... امي الحبيبة

الى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، ارضي الصلبة وجداري المتين... اخي واخواتي

ولا انسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق شيماء ومنال، الى من هونوا تعب الطريق
الى من شجعوني على المثابرة

لله الشكر ان وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

بوعامر فاطمة الزهراء



إهداء

2024

"بسم خالقي وميسر أموري وعصمت أمري، لك الحمد و الامتنان"

الحمد لله حبا وشكرا و امتنانا على البدء والختام.

(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

ما سلكنا البدايات الا بتسييره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا
الغايات الا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا
الدراسية.

أهدي ثمرة نجاحي الى أبي العين الساهرة على نجاحي وداعمي في مشواري
سواء الدراسي أو ما حققته في هذه السنوات والى أمي من تنحي أمام
عظمتها الهامات وفي وصفها تحجل وترتجف الكلمات.....

والى رفيقات الدرب ومساهمات في هذا النجاح فاطمة الزهراء ومنال
الذي وصلنا اليه اليوم في هذا التعب و النجاح في نفس الوقت

بوزياني شيماء



شكر وعرفان 2024

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف رقاودة السعيد الذي لم ييخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة اشرافه على هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدونا، سواء من القريب او

البعيد بالكثير او بالقليل في انجاز هذا التقرير، ونخص بالذكر المؤطر بن

حمودة لخصر وطاقم شركة سونلغاز الذي اعطانا فسحة من اجل الاطلاع

على كيفية تسيير الشركة

والى زملائنا في الدفعة جميعا وبدون استثناء...

كما نتوجه بجزيل الشكر الى رئيس القسم واعضائه، راجين من الله تعالى

ان نكون عند حسن ظن الجميع...



المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الحوافز و المكافآت على اداء العاملين ، ومدى مساهمة هذه الاخيرة في تحقيق سيورة المؤسسة، حيث طبقت هذه الدراسة على مؤسسة اقتصادية للغاز والكهرباء (سونلغاز) المتواجدة بولاية غرداية

تعد ادارة المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية هي احد المواضيع شديد الاهتمام التي يتوجب ان تشغل بال المدراء واصحاب الاعمال، فهي تشمل عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ والمراقبة للمكافآت المالية، مع التركيز على تحفيز الموظفين وتعزيز ادائهم ورضاهم. لاعتبار العنصر البشري هو اثن الموارد لدى الادارة والاكثر تأثيرا في الانتاجية. اذا تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ انشطتها وبرامجها وتحقيق اهدافها، مع التركيز على تحفيز الموظفين وتعزيز ادائهم ورضاهم الوظيفي. يتضمن ذلك تحديد اهداف الاداء المرتبطة بالمكافآت، وتقييم الاداء بشكل عادل وموضوعي، وتحديد المكافآت المناسبة بناء على الاداء والمساهمة في تحقيق اهداف الشركة فمعاملة الموظف او الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسي والبيئة المحيطة والحوافز والكفاءات والانظمة المختلفة، تأثر سلبا على اداء العاملين في انجاز مهامهم وضعف الرغبة لديهم في التقدم والتطوير من اداءهم مما ينعكس على مردودية المؤسسة.

لذا كان لنا في هذا الاطار السعي نحو الاطلاع على الاتجاهات والقوانين والتشريعات المتعلقة بالمكافآت لضمان الامتثال والعدالة للموظفين

الكلمات المفتاحية:

المكافآت، الحوافز المالية، الاداء الوظيفي، الترفقيات، الرسمال البشري، التقييم، المؤسسات الاقتصادية

Résumé :

Cette étude vise à déterminer l'étendue de l'impact des incitations Récompenses pour la performance des salariés, et mesure dans laquelle ces derniers contribuent au bon fonctionnement de l'institution. Cette étude a été appliquée à une institution économique du gaz et de l'électricité (Sonelgaz) située dans l'Etat de Ghardaïa.

La gestion des récompenses financières dans une institution économique est l'un des sujets d'un grand intérêt qui devrait préoccuper les dirigeants et les propriétaires d'entreprise, car elle inclut les processus de planification, de conception, de mise en œuvre et de suivi des récompenses financières, en mettant l'accent sur la motivation des employés et l'amélioration leurs performances et leur satisfaction. Parce que l'élément humain est considéré comme la ressource la plus précieuse de l'administration et la plus influente en matière de productivité. Si les organisations s'en servent pour mettre en œuvre leurs activités et programmes et atteindre leurs objectifs, en mettant l'accent sur la motivation des employés et l'amélioration de leurs performances et de leur satisfaction au travail. Cela inclut la définition d'objectifs de performance liés aux récompenses, l'évaluation des performances de manière juste et objective et la détermination des récompenses appropriées en fonction de la performance et de la contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Traiter un employé ou un individu comme une machine sans prêter attention à l'aspect psychologique. L'environnement environnant, les incitations, les compétences et divers systèmes affectent négativement la performance des employés dans l'accomplissement de leurs tâches et les affaiblissent. Leur désir d'avancer et de développer leur performance, ce qui se reflète dans la rentabilité de l'organisation.

Par conséquent, dans ce contexte, nous avons cherché à examiner les tendances, les lois et la législation liées aux récompenses afin de garantir la conformité et l'équité pour les employés.

Mots clés :

Récompenses, incitations financières, performance au travail, promotions, capital humain, évaluation, institutions économiques

فهرس المحتويات:

.....الاهداء

.....الشكر والتقدير

.....ملخص الدراسة

.....فهرس المحتويات

..... قائمة الاشكال

.....المقدمة

.....أ-ج

المحور الاول: الاطار العام لإدارة المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

05..... تمهيد

06..... اولاً: مفهوم المكافآت المالية

09..... ثانياً: الحوافز

المحور الثاني: دراسة حالة ادارة المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز) -بوهراوة-

14..... تمهيد

15..... اولاً: نبذة عن نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

16..... ثانياً: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

16..... ثالثاً: تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

رابعا: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(SADEG) والمديرية الجهوية والولائية

17.....

20..... خامساً: اجراء دراسة الحالة الميدانية

28..... الخاتمة

30..... قائمة المراجع والمصادر

قائمة الاشكال

الشكل رقم (01): حلقة السلوك الانساني 08

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز..... 18

مقدمة

ترتبط فاعلية اي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في الاستخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتبر الحوافز و المكافآت من المؤثرات اساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد، ومنة خلالها خلق الرغبة لديهم في الاداء لذلك تعد سياسة المكافآت الفعالة عنصرا اساسيا لنجاح اي مؤسسة، حيث تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية تحفز الموظفين على بدل قصار جهدهم وتعزيز ادائهم في المؤسسة الاقتصادية. تدير المكافآت المالية دورا حيويا في تحفيز الموظفين وفق عوامل تصميم وتنفيذ نظام المكافآت، والاهداف المرجوة منها مثل الزيادة الانتاجية والولاء بالإضافة الى استعراض الاساليب والادوات المستخدمة لتقييم الداء وتحديد الكفاءات المناسبة بحيث تلعب دورا هاما في مؤسسة سونلغاز (غرداية)، تتم ادارة المكافآت المالية بعناية لضمان تحقيق العدالة والشفافية توزيع الحوافز و المكافآت بين الموظفين. تشمل هذه العملية تقييم اداء الموظفين بانتظام، وتحديد المعايير والمؤشرات المناسبة لتحقيق اهداف المؤسسة، وتقديم مكافآت تتناسب مع الاداء والمساهمة الفعالة في تحقيق رؤية المؤسسة. تضمن سياسات ادارة المكافآت سونلغاز غرداية تحقيق التوازن بين تحفيز الموظفين وتحقيق اهداف الشركة بشكل فعال، مما يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية ومحفزة للإبداع والانتاجية ومنه نطرح الاشكالية التالية:

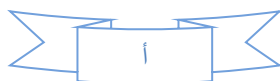
كيف يساهم نظام المكافآت المالية في تحقيق زيادة مردودية الموظفين في المؤسسة ؟
الاسئلة الفرعية:

- 1) ماهي الاهداف الرئيسية لإدارة المكافآت المالية للمؤسسة؟
- 2) هل هناك سياسات محددة لتوزيع المكافآت المالية؟
- 3) كيف يتم تحديد مستويات المكافآت المالية للموظفين في المؤسسة؟
- 4) هل هناك عوامل خارجية تؤثر على سياسات وتطبيقات المكافآت المالية؟

الفرضيات:

ساهم نظام المكافآت المالية في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحفيز العمال على التطوير من الاداء وتحقيق الاهداف المرجوة، وزيادة الانخراط وولاء للشركة، وتعزيز الروح المعنوية والجماعية . كما يمكن ان يشجع على التفاني في العمل

- 1) تشمل هذه الاهداف تحفيز الموظفين، جذب والاحتفاظ بالمواهب، تعزيز الانتاجية والكفاءة وكذا تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الاداء وتوزيع المكافآت؛



- 2) السياسات المحددة لتوزيع المكافآت على العمال تكون مرتبطة بالأداء الفردي والجماعي؛
- 3) تحدد المستويات وفق مستوى المسؤولية والمساهمة، وسوق العمل ومعدلات لكل موظف؛
- 4) تتضمن ظروف الاقتصادية عامة للبلد او اسوق العالمية لصناعة، وتتأثر ايضا بتطورات في صناعة ومنافسة وتوجهات السوق وتغير التكنولوجيا.

مبررات اختيار البحث:

- ✓ الرغبة في تعظيم الأداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المؤسسة؛
- ✓ تحسين الانتاجية والكفاءة لدى المؤسسة؛
- ✓ جذب واحتفاظ بالمواهب المؤهلة ومتميزة في مؤسسة؛
- ✓ تحقيق العدالة من خلال وضع نظام مكافآت مالية.

اهداف دراسة البحث

- ✓ فهم مبادئ واساليب ادارة المكافآت الحالي في مؤسسة؛
- ✓ تقييم تأثير نظام المكافآت على تحفيز الموظفين لتحقيق اهداف مؤسسة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة و الضعف في نظام المكافآت الحالي؛
- ✓ تقديم توصيات لتحسين نظام المكافآت في مؤسسة؛
- ✓ اقتراح معايير أداء جديدة و تعزيز ممارسات التواصل.

اهمية الدراسة:

- ✓ فهم ما هو افضل لاحتياجات الموظفين وتحفيزهم من خلال تحليل نظام المكافآت وتقييمه؛
- ✓ خلق بيئة عمل ايجابية وذلك من خلال تقدير انجازات موظفين؛
- ✓ عندما يكون النظام مكافآت عادل فانه يعزز من ولاء واحتفاظ بالموظفين ويوفر للمؤسسة المال و الوقت؛

- ✓ اكتساب مهارات وخبرات عملية قيمة في مجال ادارة مكافآت المالية؛
- ✓ تعزيز فرص العمل من خلال اكتساب مهارات وخبرات خلال فترة التربص؛
- ✓ تحسين مهارات التواصل عند دراسة تقرير التربص وتكون ضرورية للعمل في اي فريق او مؤسسة .

حدود الدراسة:

- ✓ الحدود البشرية: تتمثل في قسم الموارد البشرية، مصلحة تنمية وتطوير الموارد البشرية والتكوين.

✓ الحدود المكانية: شملت مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز) غرداية.

✓ الحدود الزمانية: قمنا بإجراء دراستنا حول هذا الموضوع من 10 مارس الى 28 مارس سنة 2024

منهج الدراسة:

✓ المنهج الوصفي في الجانب النظري

✓ المنهج التجريبي التحليلي في الجانب التطبيقي

تقسيمات البحث:

هذا الموضوع يعالج ادارة المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية كونه يعد مكونا هاما في نظام الموارد البشرية

في اي مؤسسة اقتصادية، وتهدف الى تحفيز الموظفين على العمل بشكل افضل لتحقيق اهداف المؤسسة.

اذ تم تقسيم هذا الموضوع الى المبحثين التاليين:

يعالج المحور الاول الاطار العام لإدارة المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية.

كما يعالج المحور الثاني نبذة عن المؤسسة والدراسة الميدانية وكذا -سيرورة التربص في مؤسسة (سونلغاز).

الفصل الأول

الإطار العام لنظام المكافآت
المالية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة . وتعتبر الحوافز و المكافآت من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

المكافآت أو الحوافز هي المحرك الأساسي للعاملين، باعتبارها اعتراف من المؤسسة اتجاه موظفيها بما بذلوه من جهد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا باعتبارها دافعا مهما للأفراد لتقديم الأفضل والأحسن، وتعتبر الأجور أحد أبرز النقاط التي إما تجذب الكفاءات (نقطة قوة للمؤسسة)، أو تبعدها عن المؤسسة (نقطة ضعف)

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم المكافآت المالية:

1) تعريف المكافآت: يمكن تعريفها كما يلي¹:

" هي مبالغ من النقود تدفع بإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته، ويكمن إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية و فنية".
وقد تكون المكافآت:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
 - مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
 - المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.
- وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها: مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار و الإبداع.
عرفت المكافآت أيضاً على أنها " الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة"

2) تطور نظم المكافآت:

قد مرت نظم الأجور و المكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية ، وكذلك الطبيعة المحيطة، والقوانين والتشريعات.
ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة والأقدمية... الخ و يذكر بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل:

- الدفع على أساس المهارة : ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور و المكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل. ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي إلى تقوية دوافعه للعمل

¹ بن اسلمان هناء، الحوافز و المكافآت و دورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، ورقة، 2013، ص 24

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

• الدفع على أساس الجماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجر والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد¹.

3) أنواع المكافآت: يوجد للمكافآت نوعين وهما²:

■ المكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر وتكون المكافآت حالاً وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي:

- أن تتوافق و تتلاءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف. بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له مكافأة التي ترضي رغباته .

- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه. يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسب مع هذا الإنجاز

- أن تكون المكافأة آنية. بمعنى أن تقدم مباشرة بعد إتمام العمل، ولو تأخرت المكافأة فإنها فتقد بريقها وبهجتها.

■ المكافآت الرسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدؤوب... وهنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، من هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين تمنح

- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة

- من المفضل تقديم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم وإعطاء الأهمية للمكافأة و الشخص الفائز

- استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء المصداقية لما تقوم به المنظمة.

ومن المهم أيضاً التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والثناء والمدح... الخ، إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الإيجابي في القيمة المحققة، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية والمالية.

¹ بن اسلمان هناء، الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي ، ص25

² بن اسلمان هناء، نفس المرجع، ص26

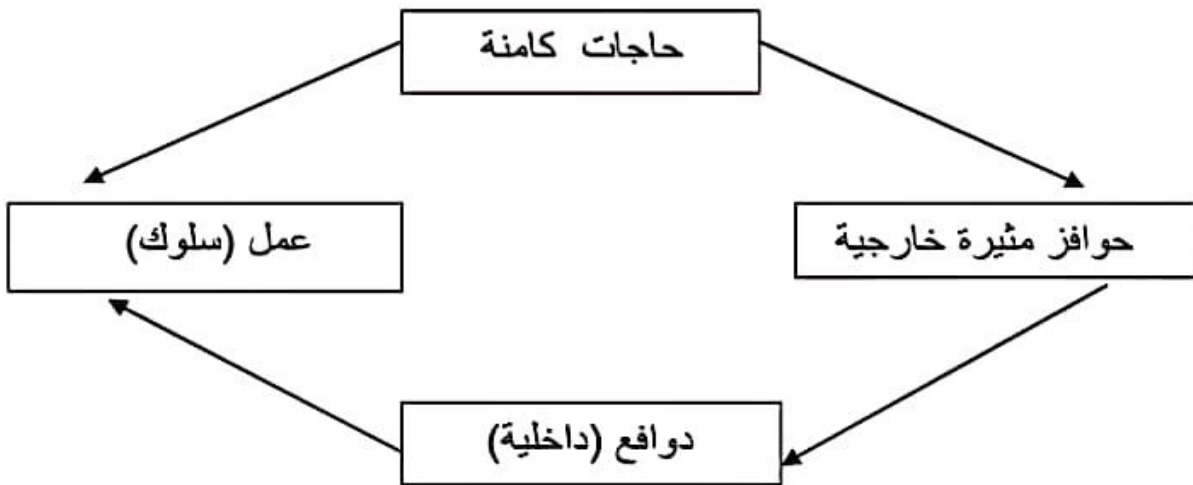
الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا الحوافز:

1) تعريف الحوافز:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين بالمنظمة، تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة ووتيرة معينة، ولتحقيق أهداف تحددها المنظمة انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي المادي، وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة، لتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة¹. كما يرى "لويس بيرجرون" أن الحوافز عبارة عن "قوة داخلية تدفع الفرد للعمل في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يراها، لذلك فهي تمثل تركيزا للجهد على الوصول لهدف محدد وليس هدرا للطاقة فقط يمكن اعتبار نظام الحوافز كوسيلة لتحريك دوافع الافراد ليسلك سلوكا ما من اجل اشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي²:

الشكل رقم (01) : حلقة السلوك الانساني



المصدر: أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، 2012، ص 04

¹ د. مهمل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2022،

ص 31

² د. مهمل عادل أمين، نفس المرجع،

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

هنا نستطيع القول بأن الحوافز عبارة عن قوة دافعة تحرك الفرد تتأثر بالمثيرات الخارجية، وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تستخدمها الإدارة لتوجيه سلوك الفرد تجاه تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإشباع رغباته وحاجاته من جهة أخرى، ويمكن أن تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، وسلبية أو إيجابية.

2) أهمية الحوافز: يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية¹:

- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تتلاءم مع استخدامات التطور التقني، خصوصا تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وبذل أقصى إمكانياتهم لاستخدام الوسائل التقنية المتطورة .
- لذا فإن الحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما تلعب دورا مهما في صيانة هذه العناصر والحفاظ عليها ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.
- الغموض الذي يكتنف مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة
- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة وقدراتها والاستمرار، فقد دفعت زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير هذه القيود والتحديات
- لقد دفع ازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها، يجعلها مضطرة في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين إلى الانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى، فاستخدمت المنظمات الحوافز المالية لتشجيع العاملين الذين تحتاج إليهم وخلق الرغبة لديهم للعمل خارج الدولة التي ينتمون إليها
- كما أن الحوافز تلعب دورا أساسيا وكبيرا في زيادة فعالية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

¹ يعطيش انور، شمالل أيمن، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة: محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، 2021، ص 21

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

3) أهداف الحوافز:

- تنظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافه والتمثلة في¹:
- تحسين مستوى الخدمات وشحن طاقات الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لبلوغ أهدافها
 - استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح ولذا تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه
 - ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في آليات الأداء بالقدر الذي تشير إليه المسؤولية. —
 - تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة، وزيادة الاهتمام بها، وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التفاني، والإخلاص الشديد، وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة، وتكريس الوقت في الأعمال المطلوبة.
 - إيجاد طريق للإفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في عوامل الاستجابة لمتطلبات تطوير الأداء المهنية، وبذل مزيد من التعاون المشترك بين المؤسسة، والعاملين بها مما يحقق تطويرها وتقدمها ووضع الأسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة عمل عصرية تعتمد على تنظيم العمل بحيث يصل لأفضل إنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد
 - وضع محددات جديرة بتلبية المطالب الإنسانية في بعدها النفسي، والاجتماعي، والتوافق المهني، والشعور بالارتياح والرضا عن العمل، وهو محصلة تفاعل الذات والوجدان والشعور.

4) أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعتمد في هذا التصنيف على معايير حسب كل نوع وال يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف، لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري اين يمكن تقسيمها كما يلي²:

¹ بكادي إسماعيل، محجوي مراد، مخصوص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ادرا، 2014، ص 15

² خذيري محمد الشريف، نظام الحوافز والأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2019، ص 17-21

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

- **تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:** وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:
 - الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى، لتأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج . ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، ويرجع اعتبار المال للمليس و المسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، اين يوزع بطرق عدة تأثر في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:
 - ✓ الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره
 - ✓ الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم واذا انخفض الأجر .
 - ✓ الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.
 - ✓ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته،
 - ✓ الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء
- **تقسيم الحوافز حسب أثرها:** تبعا لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية
 - الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل

الفصل الأول: الإطار العام لنظام المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية

لتحقيقه، وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحدياً لإدارة المنظمات بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي

- الحوافز السلبية : وهي حوافز ردعية تجنباً للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية

■ **تقسيم الحوافز من حيث المصدر:** وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية

- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به

- الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في المزايا الإضافية، مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية الحوافز المالية

■ **تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها:** وتقسّم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعي

- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدي، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها

- الحوافز الجماعية : وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً

■ **تقسيم الحوافز من حيث موقعها:** أن تندرج ضمنه الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة،

- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحات الشرف

- الحوافز غير المباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصاً المسؤولين،

التكوين ... إلخ.

5) تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق النظام اين نذكر منها¹:

- مؤشر الأداء : يستخدم لتقييم اثر النظام على أداء العاملين ، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى ، فانه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمدة مؤثر على الأفراد فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه
- مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة ، أو تحقيق استقرار في تكلفتها فان هذا النظام فعال و كفى
- رضا العاملين : تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق احد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة إن تضمن توفير القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة

¹ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص

الفصل الثاني

دراسة حالة نظام المكافآت المالية في

مديرية الغاز والكهرباء (سونغاز) —

بوهراوة

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

تمهيد:

تعدّ إدارة مكافآت المالية عنصراً هاماً في نجاح أي مؤسسة اقتصادية، وبالأخص في قطاع الغاز والكهرباء. ستقدم هذه الدراسة الميدانية رؤى ثاقبة حول نظام مكافآت المالية الحالي في المؤسسة، وتوصيات عملية لتحسينه، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز رضا الموظفين، و تلعب إدارة مكافآت المالية دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال الغاز والكهرباء، فإن إدارة المكافآت الفعالة ضرورية لجذب كبار المواهب والاحتفاظ بها وتعزيز الأداء التشغيلي.

بعد تطرقنا الى القسم النظري الذي تناول ادارة المكافآت المالية في المؤسسة الاقتصادية نجد من الضروري ان نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية نظام المكافآت المالية في المديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز) -بوهراوة- بولاية غرداية، ذلك بتطرق الى واقع ممارسات ادارة المكافآت المالية في المؤسسة سونلغاز ودورها في تحسين وتطوير وزيادة مردودية وداء الموظفين وذلك كما يلي:

اولا: نبذة عن نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

ثانيا: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

ثالثا: تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

رابعا: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(SADEG) والمديرية الجهوية والولائية

خامسا: اجراء دراسة الحالة الميدانية

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز)

اولا: نبذة تاريخية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني¹⁰.

ثانيا: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

بناءً على المرسوم التنفيذي، رقم 6959 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر، في الجريدة الرسمية الذي حدد مهمة، تتمثل في الاندماج، بطريقة منسجمة، في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج، ونقل، وتوزيع، واستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني، لجميع أصناف.

الزبائن تطلب منها إنجاز، وتسيير قنوات النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى التراب الوطني.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت الشركة في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها، لتتفرض الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، من 624 ميغاواط، إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تُقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقل، ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط، والمنخفض.

في سنة 1978، طورت المؤسسة خدماتها، لتحقيق أهداف المخطط الوطني، المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء، بغية تلبية الحاجيات، حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة، لتغطية الطلب المتزايد.

ثالثا: تأسيس الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)

تم إنشاء (SDC) بموجب المرسوم الرئاسي، رقم 39 الصادر في 02 فيفري 2003، برأس مال اجتماعي، قدره مائة وخمسون مليار دينار جزائري (150.000.000,00 دج)، جاء في عقد تأسيسها، في المادة الأولى، الشكل القانوني للشركة، إذ تأسس طبقا لأحكام الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المعدل والمتمم للقانون التجاري، وأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 الموافق ل 5 فيفري 2002، أما المادة الثانية تطرقت إلى موضوع الشركة والمتمثل في:

- 1- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، الواقعة في المنطقة الممونة الخاصة بها؛
- 2- تطوير الشبكة للتمكين من ربط الزبائن الراغبين في ذلك؛
- 3- فعالية وأمن الشبكة؛
- 4- التوازن بين العرض والطلب؛
- 5- نوعية الخدمة؛

¹⁰ ما يرد لاحقا في هذا المحور من وثائق المؤسسة (سونلغاز)

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

6- احترام التنظيمات التقنية، وقواعد حفظ الصحة والأمن، وحماية البيئة؛

7- تسويق الكهرباء والغاز؛

أما المادة الثالثة من عقد التأسيس، تطرقت إلى التسمية الاجتماعية، والمتمثلة في (سونلغاز توزيع الوسط) باختصار (أس.دي.سي) بالأحرف اللاتينية (Sonelgaz Distribution Centre) « SDC » En Abrégé حيث نص القانون على ضرورة أن يذكر في جميع العقود ووثائق الشركة الموجهة للغير لاسيما الرسائل، والفواتير، والإعلانات، والمنشورات المختلفة، التسميات الاجتماعية مسبوقة، أو متبوعة مباشرة، وبوضوح بكلمات " شركة ذات أسهم، أو بالأحرف الأولى "ش.ذ.أ"، مع ذكر مبلغ رأس مالها الاجتماعي ومكان ورقم تسجيل الشركة بالمركز الوطني للسجل التجاري، يقع مقرها الاجتماعي، وفقا للمادة الرابعة في ولاية البلدية، شارع محمد بوضياف، وحددت مدة حياة الشركة ب 99 عاماً، ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري .

ملاحظة انطلاقاً من بداية عام 2021 ستمر الشركة، بمرحلة انتقالية في هيكلها التنظيمي لغاية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد بداية من عام 2022 لذا جميع المديرية التابعة لـ (SDC) تتحول الى (RDC) كمرحلة أولية الى غاية الانطلاق الجديد¹¹

رابعا: الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(SADEG) والمديرية الجهوية والولائية

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة¹².

¹¹ <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#> الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على

¹² -Société Algérienne De Distribution De L'électricité Et Du Gaz ,Réorganisation De La Direction De Distribution ,Décembre 2020,P3

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز)

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

خامسا: اجراءات دراسة حالة

تهدف هذه الدراسة الميدانية التي اجريت باستخدام اسلوب المقابلة، الى استكشاف مختلف المكافآت التي يستفاد منها الموظفون في المؤسسة. تهدف الدراسة ايضا الى فهم كيفية تصميم نظام المكافآت، وتقييم فعاليته في تحقيق الاهداف المطلوبة، وكذا جمع مختلف آراء الموظفين حول ممارسة ادارة المكافآت المالية في المؤسسة

المرحلة الاولى : البدء في العمل الميداني

- يوم الاحد 2024/03/10 على الساعة 11:00 الى 12:30 انتقلنا الى رئيس قسم مصلحة الموارد البشرية لمديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز) فرع غرداية للتعرف على طاقم هذه الادارة وكيفية سيرورة العمل فيها وعلى مختلف الاجهزة القائمة الاشراف في هذه المصلحة
- إضافة الى التعرف على طاقم الادارة تم توجيهنا كذلك فيما يخص الانظمة المطبقة لنظام المكافآت المالية وطريقة سير عمله، مع التطريق الى مختلف الفعاليات الواجبة لقياسه وتقييمه
- يوم الخميس 2024/03/14 على الساعة 09:00 الى 11:00 اعطاء معلومات حول مؤسسة الغاز والكهرباء (سونلغاز) فرع غرداية وهيكلها التنظيمي من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية اولاد حيمودة لحضر، وكذا كيفية العمل اثناء اعداد التقرير والتقاط اهم النقاط الاساسية المطلوبة الواجب التركيز عليها اثناء اعداده
- التدريب على انجاز التقرير

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

- يوم 2024/03/18 على الساعة 09:00 توجهنا الى المديرية اين قمنا بمقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الذي اشرف على تأطيرنا اولاد حيمودة لخضر وقد دامت المقابلة ساعة ونصف اين قمنا بطرح الأسئلة متنوعة عليه.

- دليل مقابلة:

✓ الاسم و اللقب: لخضر بن حمودة

✓ المنصب: رئيس مصلحة الموارد البشرية

✓ المستوى: ماستر في

✓ من 09:00 الى 11:00

الاستئلة وتحليلها:

1) هل يوجد لدى المؤسسة نظام خاص بالمكافآت؟

نعم يوجد لدى مؤسسة الغاز والكهرباء (سونلغاز) نظام خاص بالمكافآت وما يوضح ذلك هو العقود والاتفاقيات الجماعية المبرمة بين مؤسسة سونلغاز ونقابات عمالها، وكذا قرارات مجلس الادارة المتعلقة بنظام المكافآت ويتم توزيع هذه المكافآت على ثلاثة أقسام :

القسم الأول: مردودية دورية كل 3 أشهر تقاس؛ وتسمى بمنحة المردودية الفردية (PRI) والتي تطبقها مؤسسة سونلغاز التي يقوم عليها رئيس كل مصلحة تقييم كل عامل حسب مردوديته للمهام المكلف بها وطريقة انجازه لها والتي تعتمد على الوقت بحيث كلما أسرع في انجاز عمله وفق الاطار المحدد له بجودة المطلوبة تكون مردوديته عالية ، وبعض مؤسسات تطبق مردودية والتي يشرف عليها رئيس المصلحة ويكون التنقيط على 20 (جدول الأعمال _الجودة _الزمن _الخدمة) ، بحيث هذه النقاط تحول لمبالغ لأجر القاعدي للعامل و تكون هذه المبالغ متغيرة حسب التنقيط ، (PRS) وتطبقها مؤسسات ذات خدمات انتاجية

قسم الثاني : مكافآت تشجيعية هدفها الربح ويكون تقييمها سنويا بحيث توزع هذه الأرباح السنوية على الموظفين بحيث يختص في توزيعها مجمع سونلغاز على حسب لوحة القيادة المقدمة من طرف كل مصلحة خلال كل 3 أشهر (مداخيل المؤسسة)

قسم الثالث : مكافآت حسب الأقدمية لكل 5 سنوات من 30/25/20/15 تقدم مؤسسة شهادات ومنحة مالية اضافة للأجر القاعدي لكل من خدم المؤسسة من 15 وما فوق (حسب منشور المؤسسة ونظامها الداخلي) تسمى بمكافأة الوفاء للعامل في المؤسسة

ومنه يمكننا الاستنتاج من وجود نظام المكافآت في المؤسسة الاقتصادية انها تهتم بتحفيز موظفيها وتعزيز ادائهم ونتاجيتهم، مما يساهم في تحقيق اهداف الشركة ونجاحها

2) ما هو الهدف الرئيسي لتوزيع المكافآت؟ هل هو تحفيزا للأداء الفردي، او تعزيزا روح الجماعة، او جذب والاحتفاظ بالمواهب؟

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

في مؤسسة سونلغاز الهدف الرئيسي لتوزيع المكافآت شمل العناصر الثلاثة المذكور الا وهي:

- تشجع مكافآت الموظفين على بدل المزيد من الجهد وتحسين الدائم من اجل الحصول على مكافآت اكبر؛
- تساهم المكافآت في خلق بيئة عمل ايجابية يشجع فيها الموظفون على التعاون والابتكار؛
- تحقيق اهداف المؤسسة؛
- تساعد المكافآت في تحفيز الموظفين على تحقيق اهداف المؤسسة للعملاء؛
- جذب المواهب والاحتفاظ بها؛
- تساعد المكافآت في الاحتفاظ ب المواهب الموجودة في مؤسسة ومنعهم من الانتقال الى مؤسسات اخرى؛
- تساعد المكافآت في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء.

ومنه نستنتج ان الهدف الرئيسي من توزيع المكافآت في مؤسسة الغاز والكهرباء هو تشجيع وتحفيز الموظفين على تحسين ادائهم وزيادة انتاجيتهم في تفير الخدمات الاساسية للمجتمع، وكذا تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الادارية والفنية في الشركة.

3) كيف يتم تقييم فعالية نظام المكافآت؟ هل هناك اجراءات لقياس تأثير هذه الاخيرة على الاداء والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

يعد تقييم فعالية نظام المكافآت خطوة اساسية لضمان تحقيقه لأهدافه المرجوة، وتحديد ما اذا كان يحفز السلوكيات المرغوبة ويساهم في تحقيق اهداف مؤسسة، ويتضمن تقييم فعالية نظام المكافآت عدة شروط يستوجب وجودها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دفتر التقييم: وهو ان لكل عامل دفتر تقييم خاص به يبدأ معه من بداية دمج في المؤسسة
- لكل موظف حق بأخذ مكافاة مرة كل ثلاث سنوات مبدئيا، وتكون المكافاة عبارة عن درجة او ترقية
- يتحصل كل موظف على الترقية مرة خلال اربعة سنين اين يتم تقييمه فيها
- يتحصل كل موظف على درجة مرة خلال ثلاث سنين ايضا يتم تقييم عمله فيها
- وعلى ضوء ذلك نستنتج انه يمكن تقييم فعالية نظام مكافآت في شركة سونلغاز من خلال عدة عوامل، بما في ذلك:
- تحليل مدى تأثير النظام على اداء الموظفين وزيادة انتاجيتهم؛
- قياس مدى تحفيز المكافآت على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة، مثل تحسين الخدمات والكفاءات العامة؛
- مراجعة استجابة الموظفين ومدى استحقاق هذه المكافآت وفقا لأدائهم الفعلي وتحقيق الاهداف المحددة؛
- استطلاع اراء الموظفين حول النظام وتقييم مدى رضاهم واعتقادهم بانه يعتبر محفزا فعالا.

4) كيف يتم تحديد مبالغ المكافآت؟

يعتمد تحديد مبالغ المكافآت على عوامل متعددة تختلف باختلاف المنظمة ونوع المكافأة. سأشرح بعض العوامل متمثلة في :

- الأداء: يُعدّ الأداء الفردي والجماعي عاملاً رئيسياً في تحديد مبالغ المكافآت. قد تُحدد الأهداف مسبقاً مع ربطها بمستويات المكافأة المختلفة.
- المساهمة: تُقيّم مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها بشكل عام.

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء (سونلغاز)

- القيمة السوقية: تُقارن رواتب الموظفين ومكافآتهم بمتوسط رواتب أصحاب الخبرة والمهارات المماثلة في السوق.
 - الميزانية: تحدد الميزانية المتاحة للمنظمة نطاق مبالغ المكافآت.
 - الأرباح: في بعض الشركات، ترتبط المكافآت بأداء الشركة المالي، مثل الأرباح أو عائدات المساهمين.
 - العدالة الداخلية والخارجية: تُؤخذ بعين الاعتبار العدالة في توزيع المكافآت بين الموظفين داخل المنظمة، مع مراعاة رواتبهم ومهامهم ومساهماتهم.
- ومنه نستنتج انه يتم تحديد مبالغ المكافآت المالية في مؤسسة سونلغاز عادة على عوامل محددة منها تحقيق اهداف المؤسسة والاداء الفردي والتقييمات السنوية وميزانية الشركة
- 5) كيف يؤثر نظام المكافآت على مستوى التحفيز والتشجيع بين الموظفين؟
- تأثير نظام المكافآت على مستوى التحفيز و التشجيع بين الموظفين
- يُعدّ نظام المكافآت أداة فعّالة لزيادة التحفيز و التشجيع بين الموظفين، ممّا يُؤثّر إيجاباً على أدائهم و إنتاجيتهم و التزامهم بالعمل. إليك بعض النقاط التي تُوضّح ذلك:
- ✓ الربط بين الجهد والمكافأة:
 - يُوفّر نظام المكافآت نظاماً واضحاً لربط الجهد المبذول من قبل الموظف مع المكافأة التي يحصل عليها.
 - يُحفّز ذلك الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة والحصول على المكافآت.
 - ✓ الشعور بالتقدير:
 - تُعبّر المكافآت عن تقدير المنظمة لجهود الموظفين وإنجازاتهم.
 - يُحسّن ذلك من معنويات الموظفين و شعورهم بالقيمة داخل المنظمة.
 - ✓ تعزيز السلوك المرغوب:
 - يُمكن تصميم نظام المكافآت لتعزيز السلوكيات المرغوبة لدى الموظفين، مثل:
 - الإنتاجية العالية
 - الجودة
 - الابتكار
 - خدمة العملاء المميزة
 - التعاون
 - تُساهم المكافآت في تشجيع الموظفين على التصرف بطرق تُحقّق أهداف المنظمة.
 - ✓ جذب المواهب والاحتفاظ بها:
 - تُعدّ أنظمة المكافآت الجذابة عامل جذب للمواهب الكفؤة و الاحتفاظ بها.
 - تُساعد في خلق بيئة عمل تنافسية تجذب أفضل الموظفين و تُحفّزهم على البقاء.
 - ✓ تحسين الأداء العام:

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

- أظهرت الدراسات أن أنظمة المكافآت الفعّالة تُؤدّي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.
 - تُساهم في زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية للمنظمة.
- ومع ذلك، من المهمّ تصميم نظام المكافآت بشكلٍ مدروس و فعّال لضمان تحقيق النتائج المرجوة. اين يمكن ايضاح بعض العوامل التي يجب مراعاتها:
- وضوح الأهداف: يجب أن تكون أهداف نظام المكافآت واضحة و قابلة للقياس و قابلة للتحقيق.
 - العدالة: يجب أن تكون المكافآت عادلة و متساوية بين الموظفين الذين يبذلون جهداً مماثلاً.
 - الملاءمة: يجب أن تكون المكافآت مناسبة لاحتياجات الموظفين و تُحفّزهم على العمل بجديّة.
 - التواصل: يجب التواصل مع الموظفين بشكلٍ فعّال حول نظام المكافآت، بما في ذلك شرح كيفية عمله و شروط الحصول على المكافآت.
 - المراجعة والتقييم: يجب مراجعة نظام المكافآت بشكلٍ دوري و تقييمه للتأكد من فعاليته و إجراء التعديلات اللازمة.
- بالإضافة إلى نظام المكافآت، هناك العديد من العوامل الأخرى التي تُؤثّر على مستوى التحفيز و التشجيع بين الموظفين، مثل:
- بيئة العمل الإيجابية
 - فرص التطوير المهني
 - الشعور بالانتماء
 - التقدير والاعتراف
 - التوازن بين العمل والحياة الشخصية
- من خلال التركيز على هذه العوامل، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل تُحفّز الموظفين و تُشجّعهم على بذل قصارى جهدهم للوصول إلى أفضل النتائج
- ومنه نتوصل الى الاستنتاج التالي ان نظام المكافآت المالية يمكن ان يلعب دورا حيويا في تعزيز مستوى التحفيز والتشجيع بين موظفي الشركة، عن طريق تقديم مكافآت مالية للموظفين الذين يحققون اهداف المحددة و يظهرون اداء متميز، يمكن تعزيز الشعور بالتقدير والرضا لديهم، هذا بدوره يزيد من الالتزام بالعمل و دفعهم للتحسن المستمر و تحقيق النجاحات، بالإضافة الى ذلك، يمكن ان تعزز المكافآت المالية الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية والروح الفريقية والتعاون بين الموظفين.
- 6) هل يتم توزيع هذه المكافآت بشكل دوري ام في اوقات المناسبات فقط؟
- يتم توزيع المكافآت في المؤسسة بالنسبة للعمال في مناسبات (عيد العمال) يتم تكريم العمال المتقاعدين لولائهم للمؤسسة ولجهودهم المبذولة لنمو المؤسسة ،(عيد المرأة) تقديرا للجنس الأنثوي
- اما في شكلها الدوري وفق الأقسام الثلاثة المذكورة في سؤال الأول (3سنوات /3أشهر)

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

نستنتج من ذلك انه اذا تم توزيع المكافآت المالية في مؤسسة الغاز والكهرباء بشكل دوري يمكن ان يكون مناسباً لتعزيز روح الفريق وتحفيز الموظفين على بالمكافآت في اوقات مناسبات معينة يمكن ان يكون له تأثير ايجابي على روح الفريق والتفاني في العمل، ولكن يتم بعناية لضمان الشفافية والعدالة في التوزيع.

7) هل ساهمت سياسة المكافآت في تحسين الوضع المالي والاداري للمؤسسة؟

تعتبر المكافآت المالية من الأدوات الفعّالة في تحفيز العاملين وتعزيز أداءهم في المؤسسة. فبالإضافة إلى تعزيز الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية، تعمل المكافآت على تعزيز التفاني والإنتاجية في العمل. كما تلعب المكافآت دوراً حيوياً في جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالكفاءات الموجودة في المؤسسة، مما يساهم في بناء فريق عمل متميز. بالتالي، يمكن أن تساهم المكافآت المالية بشكل كبير في تحسين وضع مالية المؤسسة من خلال تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق المزيد من الأرباح والنمو المستدام

كما تلعب المكافآت المالية دوراً هاماً في تحسين الوضع المالي للمؤسسة من خلال:

- **تحفيز الموظفين:** تُحفّز المكافآت المالية الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أفضل النتائج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
 - **جذب المواهب:** تُساعد المكافآت المالية في جذب المواهب المتميزة والاحتفاظ بها، مما يُعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.
 - **تحسين الولاء:** تُساهم المكافآت المالية في تعزيز شعور الموظفين بالولاء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويُخفف من تكاليف التوظيف والتدريب.
 - **رفع الروح المعنوية:** تُساعد المكافآت المالية على رفع الروح المعنوية للموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والإبداع.
 - **تحسين سمعة المؤسسة:** تُساهم المكافآت المالية في تحسين سمعة المؤسسة كصاحب عمل عادل وجذاب، مما يُساعد في جذب المزيد من العملاء والمستثمرين.
- ومع ذلك، من المهم تصميم نظام المكافآت المالية بشكلٍ فعّالٍ لضمان تحقيق أقصى استفادة منه. وفي ما يلي بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام المكافآت المالية:

- **أهداف المؤسسة:** يجب أن تكون المكافآت المالية مرتبطة بأهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية.
- **أداء الموظفين:** يجب أن تُقيّم المكافآت المالية أداء الموظفين بشكلٍ عادل ودقيق.
- **الميزانية:** يجب أن تكون المكافآت المالية متوافقة مع ميزانية المؤسسة.
- **العدالة:** يجب أن تكون المكافآت المالية عادلة ومتساوية بين جميع الموظفين.
- **الوضوح:** يجب أن تكون قواعد نظام المكافآت المالية واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.

ومنه نستنتج ان سياسة المكافآت المالية قد تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأوضاع المالية والادارية لمؤسسة سونلغاز، بتوجيه المكافآت نحو الاداء المتميز والإنتاجية، يمكن ان تحفز الموظفين على تحقيق اهداف الشركة بشكل افضل، مما يؤدي الى زيادة

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

الايادات وتحسين الاداء المالي للشركة، بالإضافة الى ذلك يمكن ان تؤدي المكافآت المالية الى رفع مستوى الرضا لدو الموظف، مما يؤدي الى تقليل معدلات الاستقالة وتحسين اداء العمالة بشكل عام، وبالتالي تقليل تكاليف التوظيف وتدريب الموظفين.

8) هل تسعى المؤسسة الى الاستمرار في نظام المكافآت التشجيعية؟

تدرك العديد من المؤسسات أهمية الحفاظ على موظفيها المهرة وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم. ولذلك، تلجأ إلى تقديم حوافز ومكافآت تشجيعية تُساهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها .

وفي هذا السياق، تسعى مؤسسة (سونلغاز) جاهدةً للاستمرار في تقديم المكافآت التشجيعية لموظفيها، إيماناً منها بأثرها الإيجابي على الإنتاجية والإبداع والولاء. وتشمل هذه المكافآت :

▪ **المكافآت المالية:** مثل منح الموظفين مكافآت شهرية أو سنوية بناءً على أدائهم وإنجازاتهم .

▪ **المكافآت غير المالية:** مثل منح الموظفين إجازات مدفوعة أو تذاكر سفر أو قسائم شرائية أو برامج تدريبية .

▪ **فرص التطوير المهني:** مثل دعم الموظفين في حضور المؤتمرات وورش العمل واكتساب مهارات جديدة .

▪ **تحسين بيئة العمل:** مثل توفير بيئة عمل مريحة وصحية وتعزيز التواصل بين الموظفين وتقدير جهودهم .

تؤكد المؤسسة على أن تقديم المكافآت التشجيعية ليس مجرد تكلفة إضافية، بل هو استثمار يُساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل .

وتشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتلقون مكافآت تشجيعية هم أكثر سعادة وإنتاجية وولاءً لمكان عملهم. كما أنهم أكثر عرضة للبقاء في المؤسسة لفترة أطول .

ولذلك، تُواصل مؤسسة (سونلغاز) سعيها الدؤوب لتقديم أفضل المكافآت التشجيعية لموظفيها، إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية في تحقيق النجاح والتميز.

نستنتج من ذلك ان المؤسسة قد تسعى الى استمرار في نظام المكافآت التشجيعية قد تكون الرغبة في الاستمرار في هذا النظام ناتجة عن تفاعل ايجابي من قبل الموظفين وتأثيرها الايجابي على الاداء والمعنويات داخل المؤسسة، بالإضافة الى انها قد تكون جزءاً من استراتيجية اساسية المؤسسة لتحقيق الاهداف والحفاظ على تفوقها في السوق، مما يبرز اهمية الاستمرار في هذا النظام كجزء من سياسة تحفيز وتحقيق للنجاح المستمر.

9) هل يقتصر هذا النظام المكافآت المالية فقط ام يشمل المعنوية ايضا؟

لا يقتصر نظام المكافآت على المكافآت المالية فقط، بل يشمل أيضاً العديد من المكافآت المادية والمعنوية الأخرى. وتهدف هذه الأنظمة إلى تحفيز وتحسين أداء الأفراد أو الفرق من خلال تقديم حوافز متنوعة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم المختلفة.

و يجب أن يكون نظام المكافآت فعالاً لتحقيق أهدافه وتحفيز الموظفين. ولتحقيق ذلك، يجب أن يكون النظام واضحاً ومحددًا، وعادلاً، وقابلًا للتحقيق، ومرتبًا، ومرنًا.

من الجواب يمكن التوصل الى انه يتم النظر الى اقتصار نظام المكافآت المالية سواء كان ذلك بشكل حصري او رئيسي دون اشتماله على المكافآت غير المالية مثل المكافآت المعنوية، قد يبرز الاهتمام بالعوامل غير المالية في تحفيز وتشجيع الموظفين، مثل

الفصل الثاني: دراسة حالة نظام المكافآت المالية في مديرية الغاز والكهرباء(سونلغاز)

الاعتراف بالأداء المتميز، وتوفير فرص التطوير الشخصي، تحديد نطاق النظام يمكن ان يعكس استراتيجية المؤسسة وقيمها المؤسسية بشأن كيفية تقدير وتكريم مساهمات الموظف فيها.

10) هل يتم تقديم المكافآت تشجيعاً على عدد ساعات العمل الإضافية؟

يعتمد تقديم مكافآت تشجيعية على عدد ساعات العمل الإضافية على سياسة كل شركة وقوانين العمل في البلد. في بعض الحالات، قد تقدم الشركات مكافآت مالية للموظفين الذين يعملون ساعات إضافية. قد تكون هذه المكافآت على شكل:

- **أجر إضافي:** يتم دفع مبلغ إضافي للموظف مقابل كل ساعة عمل إضافية. عادة ما يكون هذا المبلغ 1.5 أو ضعف الأجر الأساسي للساعة.
- **مكافأة ثابتة:** يتم منح الموظف مبلغاً ثابتاً من المال مقابل العمل عددًا معيناً من الساعات الإضافية.
- **إجازات مدفوعة الأجر:** قد يتم منح الموظفين إجازات مدفوعة الأجر بدلاً من الدفع مقابل العمل الإضافي.
- **مزايا أخرى:** قد تقدم الشركات مزايا أخرى للموظفين الذين يعملون ساعات إضافية، مثل: وجبات مجانية مواقف سيارات مجانية خدمات النقل إمكانية الحصول على إجازات

في حالات أخرى، قد لا تقدم الشركات أي مكافآت مقابل العمل الإضافي. ومن المهم ملاحظة أن:

العمل الإضافي قد يكون طوعياً أو إلزامياً. قوانين العمل تحدد الحد الأقصى للساعات التي يمكن للموظف العمل فيها في الأسبوع أو الشهر. يجب على الموظفين مراجعة سياسة شركتهم لفهم حقوقهم وواجباتهم فيما يتعلق بالعمل الإضافي . فيما يلي بعض العوامل التي قد تؤثر على ما إذا كانت الشركة تقدم مكافآت مقابل العمل الإضافي:

- **حجم الشركة وصناعتها:** تميل الشركات الكبيرة والموجودة في بعض الصناعات، مثل الرعاية الصحية والتمويل، إلى تقديم مكافآت مقابل العمل الإضافي أكثر من الشركات الصغيرة.
- **الطلب على الموظفين:** إذا كان هناك طلب كبير على الموظفين، فقد تكون الشركات أكثر عرضة لتقديم مكافآت لجذب الموظفين للعمل لساعات إضافية.
- **الأداء المالي للشركة:** إذا كانت الشركة تحقق أرباحاً جيدة، فقد تكون أكثر عرضة لتقديم مكافآت مقابل العمل الإضافي.
- **سياسة الشركة:** قد يكون لدى بعض الشركات سياسة تمنع تقديم مكافآت مقابل العمل الإضافي .

في النهاية، فإن قرار تقديم مكافآت مقابل العمل الإضافي متروك لصاحب العمل.

من السؤال يمكن استنتاج ان هناك اهتمام بتقديم مكافآت مالية كتشجيع للموظفين على العمل الاضافي، قد يكون هذا يعكس حاجة المؤسسة الى زيادة الانتاجية او تلبية احتياجات خاصة في فترات زمنية معينة ومع ذلك يجب ان يتم التعامل مع هذه النوعية من المكافآت بعناية لضمان العدالة والشفافية في التوزيع، وتجنب الافراط في استخدام العمل الاضافي بشكل غير مستدام او غير صحي.

الخاتمة

في الختام، تُعدُّ إدارة المكافآت المالية في المؤسسات الاقتصادية عملية حاسمة لتحفيز وتشجيع الأداء المتميز للموظفين، وتعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة. يجب أن تكون هذه العملية مبنية على مبادئ العدالة والشفافية، مع توظيف أفضل الممارسات والسياسات لضمان التوازن بين الاحتياجات الشخصية للموظفين وأهداف المؤسسة. ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المكافآت، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها وتعزيز التنافسية في السوق. ان تحقيق إدارة فعّالة للمكافآت المالية في أي مؤسسة يتطلب مراعاة عدة عوامل، بما في ذلك تحديد معايير الأداء المناسبة، وتصميم نظام مكافآت يحفز على التميز والابتكار، وضمان الشفافية والعدالة في توزيع المكافآت. يجب أيضاً مراقبة وتقييم فعالية نظام المكافآت بشكل دوري لضمان استمرار تحقيق الأهداف المؤسسية وتحفيز الموظفين.

تعد إدارة مكافآت المالية عنصراً هاماً في نجاح أي مؤسسة، فهي تُساهم في جذب المواهب وتحفيز الموظفين على بذل أقصى جهودهم، وتحقيق أهداف المؤسسة. ولتحقيق ذلك، يجب تصميم نظام مكافآت عادل وشفاف، يُراعي احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة على حدٍ سواء .

نتائج الدراسة :

- ✓ دراسة إدارة المكافآت المالية في مؤسسة اقتصادية للغاز والكهرباء يمكن أن تكشف عن تأثيراتها على أداء الموظفين ومستوى رضاهم، بالإضافة إلى كيفية تأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تحليل هذه النتائج يمكن أن يوجه الإدارة نحو اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين نظام المكافآت وزيادة فعاليته
- ✓ أظهرت إدارة المكافآت المالية في المؤسسات الاقتصادية أنها تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي: يمكن أن تؤدي المكافآت المالية السخية إلى زيادة رضا الموظفين عن العمل والانخراط الإيجابي في المؤسسة.
- ✓ زيادة الأداء: تشير الدراسات إلى أن تقديم المكافآت المالية المناسبة يمكن أن يزيد من أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين: تعتبر المكافآت المالية جزءاً هاماً من حزمة المزايا والمكافآت التي يمكن استخدامها لجذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.
- ✓ تعزيز الروح التنافسية: قد تشجع المكافآت المالية المنافسة الموظفين على تحسين أدائهم والسعي لتحقيق النجاح.

التوصيات :

- ✓ مراجعة نظام المكافآت الحالي بشكل دوري للتأكد من ملاءمته لاحتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة؛
- ✓ التأكد من وضوح معايير تقييم الأداء وتحديد المكافآت؛
- ✓ ربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي؛
- ✓ تقديم أنواع مختلفة من المكافآت، مثل المكافآت المالية وغير المالية؛
- ✓ التواصل بشكل فعال مع الموظفين حول نظام المكافآت .

افاق الدراسة:

- ✓ دراسة أنظمة المكافآت الحالية في مؤسسات الغاز والكهرباء،
- ✓ تحليل نقاط القوة والضعف في أنظمة المكافآت الحالية وتقديم توصيات لتحسينها،
- ✓ تصميم نظام مكافآت جديد لمؤسسة غاز وكهرباء: تطوير نظام مكافآت مناسب لاحتياجات المؤسسة وموظفيها،
- ✓ تقييم فعالية نظام مكافآت موجود في مؤسسة غاز وكهرباء: تحليل تأثير نظام المكافأة على أداء الموظفين ورضا العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة،
- ✓ تقديم استشارات إدارية لمؤسسات الغاز والكهرباء في مجال إدارة المكافآت المالية.

وأخيرا يمكن القول إن نظام مكافآت المالية ليست عملية سهلة، لكنّها ضرورية لنجاح أي مؤسسة. باتباع الممارسات المذكورة أعلاه، يمكن للمؤسسات تصميم نظام مكافآت يُساهم في جذب المواهب وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافها .

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع

- بعيطيش انور، شملال أيمن، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة: محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2021
- بكادي إسماعيل، محجوي مراد، مخصوص الصديق، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة ادرا، 2014
- بن اسلمان هناء، الحوافز والمكافئات ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ،تخصص تنظيمات سياسية وادارية، ورقلة، 2013
- خذيري محمد الشريف، نظام الحوافز والأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د"، جامعة العربي التبسي – تبسة، 2019
- ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010
- مهمل عادل أمين ، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2022
- <https://www.sonelgaz.dz/fr/3501/plan-strategique-sonelgaz-2035#> الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز متاح على الصفحة
- Réorganisation De La ‘Société Algérienne De Distribution De L’electricité Et Du Gaz 3Décembre 2020,P•Direction De Distribution