

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر -بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال

دراسة ميدانية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازا التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. عبايسة هاشمي

إعداد الطالب(ة):

شبانة محمد

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1			رئيسا	جامعة بسكرة
2			مشرفا	جامعة بسكرة
3			ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

سورة الزمر الآية 9

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

سورة المجادلة الآية 11

قال تعالى : { وَ قُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

[طه: 114]

عن أبي هريره رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة))

أخرجه مسلم

فإن رسوب العلم في نفراته	اصبر على مرّ الجفا من معلم
تجرّع ذلّ الجهل طول حياته	ومن لم يذق مرّ التعلم ساعة
فكبر عليه أربعاً لوفاته	ومن فاته التّعليم وقت شبابه
إذا لم يكونا لا اعتبار لذاته	وذات الفتى - والله - بالعلم والتقى

الإمام الشافعي / اصبر على مرّ الجفا من معلم

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو
غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل، ولو ترك
هذا لكان أجمل، وهذا من أفضل العبر، وهو دليل على

"استيلاء النقص على جملة البشر".

عماد الأصفهاني

إهداء

الحمد لله الذي أضاء دربي ووفقتي لإتمام هذا العمل

إلى من علمتني أن كل شروق جديد للشمس يمثل بداية جديدة ومن شاركنتني أحلامي وشجعنتني لأحقتها وأسعى خلفها مها
كانت مستحيلة إلى من منحتني القوة و تحملت كل شيء لتراني شخصاً ناجحاً تفخر به أمام الناس و من عرفنتني أن الحياة جميلة
مهما واجهني فيها من مصاعب.

أمي

إلى من زرع فيا حب كفاح للوصول إلى أحلامي ومن علمني أن القناعة سر السعادة وان الحياة مكان تجارب قد ننجح في تجربة
ونخفق في الأخرى و بدون صبر من المستحيل تحقيق الأحلام.

أبي

إلى رفيقة دربي في الحياة زوجتي العزيزة و إلى ابنائي الاعزاء انار الله لهم درهم في هاه الحياة بالدين التويم و العلم كل باسمه
إلى كل اخواني سندي في الحياة
وإلى أخواتي العزيزات.

وكل من أعرفه وكل من قراء هذه الأسطر

شكر وعرفان

نحمد الله أولاً ودائماً وكثيراً الذي وفقني لما انا عليه الآن كما اتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد واسأل المولى عز وجل أن يتقبل جهدي هذا وان يكون اضافة ال مراجع البحث قد اسهمت ولو بشكل قليل في إثراء الأبحاث المستقبلية بالمعلومات. لمن هو بعدي من

الطلبة

فبداية أتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذي الفاضل الدكتور: عباسة هاشمي الذي تكرم بقبول الإشراف على إنجاز هذا الموضوع و صبره معي.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة زملائي في العمل الذين ساعدوني و على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي رغم تشدد ادارة المنظمة محل الدراسة في تسهيل او توجيه الباحثين عن معلومة تخص المنظمة.

وفي الأخير اشكر كل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وكل من علمي و ساعدني في حب العلم و طلبه.

ملخص

إن الدراسة الحالية تهدف إلى بحث أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال و بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ركزت الدراسة على 200 عاملا كعينة للدراسة من أصل 760 عاملا في منظمة الأعمال امتيازا التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز ، باستجابتهم على استبيان كأداة أولى في جمع البيانات، وتدعيما لذلك استعنا ببطاقة فنية للشركة لتحديد مدى اعتمادها على تطوير ابعاد المناخ التنظيمي و كل ما يتعلق بتحسين و تطوير البيئة التنظيمية بالموازات قمنا بالشرح المفصل لأسئلة الاستبانة لكل الموارد البشرية عينة الدراسة من اجل تقادي الاجابات السريعة و ذلك للحرص على الحصول على إجابات ذات مصداقية

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء، الكفاءة، الفعالية، القيادة، التحفيز، الاتصال وتقييم الأداء

Résumé

La présente étude vise à étudier l'impact du climat organisationnel sur la performance des ressources humaines au sein d'une organisation commerciale, Sujet d'étude

En fonction de l'approche descriptive et analytique, l'étude s'est concentrée sur 200 travailleurs comme échantillon pour l'étude sur 760 travailleurs dans l'organisation de l'entreprise Concession de Distribution d'Electricité et du Gaz/ Sonelgaz- Biskra , en répondant à un questionnaire comme premier outil de collecte de données, et à l'appui de cela nous avons utilisé une fiche technique de l'entreprise pour déterminer l'étendue de sa dépendance au développement des dimensions du climat organisationnel et de tout ce qui concerne l'amélioration. Et le développement de l'environnement organisationnel en parallèle, nous avons une explication détaillée des questions du questionnaire pour toutes les ressources humaines. L'échantillon d'étude afin d'éviter des réponses rapides et ce pour s'assurer que les réponses sont fiables.

Mots clés : climat organisationnel, performance, efficience, efficacité, leadership, motivation, communication et évaluation des performances

فهرس المحتويات

ج.....	إهداء
د.....	شكر و عرفان
ه.....	ملخص
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة
3.....	الفصل الأول
3.....	الإطار العام للدراسة
4.....	الإشكالية
4.....	فرضيات الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
6.....	تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالدراسة
7.....	حدود الدراسة: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية و الزمانية و الموضوعية و البشرية:
8.....	المنهج المستخدم في الدراسة
8.....	صعوبات الدراسة:
8.....	هيكل الدراسة
9.....	أسباب اختيار موضوع الدراسة
10.....	الدراسات السابقة:
11.....	أهم النتائج المتوصل عليها
12.....	مشكلة الدراسة:
13.....	نتائج الدراسة:
13.....	التعليق على الدراسات السابقة
15.....	الفصل الثاني

15.....	المناخ التنظيمي
16.....	تمهيد
17.....	المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
17.....	المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي:
17.....	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وأنماطه:
18.....	الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي:
18.....	الفرع الثاني: أنماط المناخ التنظيمي:
22.....	المطلب الثالث: مستويات وقياس المناخ التنظيمي
24.....	المبحث الثاني أبعاد المناخ التنظيمي ونماذج:
24.....	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
32.....	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي:
34.....	المطلب الثالث: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:
36.....	خلاصة الفصل:
37.....	الفصل الثالث
37.....	أداء الموارد البشرية
38.....	تمهيد
39.....	المبحث الأول: ماهية الأداء للموارد البشرية:
39.....	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشري:
40.....	المطلب الثاني: عناصر الأداء للموارد البشرية
41.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء للموارد البشرية
42.....	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
42.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المورد البشري:
43.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
43.....	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء للموارد البشرية
43.....	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية
45.....	المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تقييم الأداء للموارد البشرية
45.....	الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء للموارد البشرية
46.....	الفرع الثاني: معوقات تقييم الأداء للموارد البشرية

48.....	المبحث الثالث: مكونات الأداء وكيفية تأثير المناخ التنظيمي عليه:
48.....	المطلب الأول: مكونات أداء المورد البشر
50.....	المطلب الثاني: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء:
53.....	الشكل رقم 1: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء
54.....	خلاصة الفصل.....
55.....	الفصل الرابع.....
55.....	دراسة ميدانية لمنظمة الأعمال.....
55.....	(الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز).....
55.....	امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بيسكرة سونلغاز.....
56.....	التعريف بميدان الدراسة.....
56.....	المبحث الأول: ماهية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
56.....	المطلب الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.....
63.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بيسكرة:.....
69.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
69.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.....
71.....	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.....
71.....	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.....
72.....	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
79.....	الخاتمة.....
81.....	نتائج الدراسة:.....
82.....	الإقتراحات و التوصيات :
83.....	أفاق البحث:
84.....	قائمة المراجع.....
88.....	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء 50
- الشكل رقم 02: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء 53
- شكل رقم 03: سونلغاز كمجمع صناعي 62
- الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي سونلغاز "امتيازاً توزيع الكهرباء والغاز بسكرة" 63

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1 : معاملات الثبات والصدق.....70
- جدول رقم 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....71
- الجدول 3: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).....73
- الجدول رقم 4 : علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية.....73
- الجدول رقم 5 : علاقة بين التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية.....74
- الجدول رقم 5 : العلاقة بين الاتصالات وأداء الموارد البشرية.....75
- الجدول رقم 7 علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية.....76
- الجدول رقم 8 : علاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية.....77

مقدمة

لا خلاف أن التطور الكبير الذي يشهده العالم خاصة في العقدين الأخيرين، وما ترتب عن ذلك من تغيرات في مختلف ميادين الحياة، قد نجم عنه حدوث طفرة بيئية وتطور هائل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية على حد سواء .

وبما أن علم الإدارة يُعد أحد روافد العلوم الإنسانية، فقد نال هو الآخر قدرٌ كبير من التطور .

ولا خلاف أيضا أن جل هذه التطورات - التي شهدتها علم الإدارة - كانت نتاج دراسات ومساهمات وجهود حثيثة لجمهور من الباحثين والمفكرين والممارسين في سبيل النهوض بأداء منظمات الأعمال وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

ومما لا شك فيه ان إجماع هؤلاء الباحثين والمفكرين يكاد ينعقد على أن المورد البشري هو العنصر الحيوي الضامن لتحقيق هذه الغاية، وهي النهوض بأداء كافة الوظائف، والاستمرار في السوق. ولهذا فإن كفاءة وفعالية أية منظمة اعمال يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العنصر البشري، مما يتطلب توفير الرعاية اللازمة له والرقي بقدراته وتوفير المناخ الملائم بعناصره و أبعاده الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي ينتمي إليها.

وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخل واضح بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من المفكرين والكتاب من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي

كما تجدر الإشارة الى اختلاف البيئة التنظيمية من منظمة أعمال الى منظمة أعمال أخرى توجب ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي كل حسب طبيعة النشاط و البيئة الاجتماعية المميزة لكل منظمة أعمال كما يمكن للبيئة التنظيمية من إظهار أبعاد معينة و إخفاء أخرى تبعا لنشاط منظمة الأعمال و وفقا لدرجة أهميتها ولا شك أن

الكائن البشري بفطرته مجبول على التأثير والتأثر بما يحدث حوله من تغيرات داخل منظمة الأعمال وخارجها، ولهذا فقد حظي موضوع المناخ التنظيمي للمنظمة بقدر كبير من الاهتمام والدراسة، لما قد يشكله من تأثير متوقع على أداء الموارد البشرية، وهو ما حاولنا الوقوف عليه في منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز / امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الإشكالية

مما سبق وتأسيسا عليه فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي :

ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة) ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين التقنية (التكنولوجيا) وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصالات وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، يتطلب الأمر طرح إجابات محتملة في شكل فرضيات كالاتي :

الفرضية الرئيسية الآتية :

توجد علاقة طردية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة) ومنه نتطرق إلى الفرضيات الفرعية كالاتي:

- توجد علاقة طردية بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز"

- توجد علاقة طردية بين القيادة وأداء الموارد البشرية بمنظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز"
- توجد علاقة طردية بين الحوافز وأداء الموارد البشرية بمنظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز"
- توجد علاقة طردية بين التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية بمنظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز"
- توجد علاقة طردية بين الاتصالات وأداء الموارد البشرية بمنظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز".
- توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية بمنظمة الأعمال "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز"

أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- تتجلى أهميتها بالنسبة لإدارة المنظمات الاقتصادية حيث أن اهتمام هذه المنظمات بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة ملائمة للعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء للموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة .
- إثراء مكتبة البحث العلمي، وذلك من خلال إضافة مرجع جديد للباحثين في هذا الموضوع.
- مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية؛ على اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

- معرفة الواقع الفعلي لأثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمنظمة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة).

- قياس مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة) انطلاقا من دراسة المناخ التنظيمي.
- التعرف على العلاقة بين أثر المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية بالمنظمة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة).

تحديد المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالدراسة

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل الموارد البشرية، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام و المصالح الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

القيادة: القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية من اجل تحفيز السلوك السوي للموارد البشرية، و إقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والموارد البشرية بهدف تحقيق الاهداف المرجوة كذلك الولاء للمنظمة محل العمل .

الحوافز: تُعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، ا ولتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات.

التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا او كما تسمى في بعض المراجع التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل (المدخلات) الموارد إلى المخرجات (النواتج) و لا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون أي تقنية خاصة بها، فحتى مكاتب الاستشارات الإدارية كمنظمات خدمية لها طرقها في العمل، وأساليب تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الإدارية، حتى يمكن تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق.

الاتصالات: إن الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، وتعتبر بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال، تصاب المنظمة بالجمود والشلل.

المشاركة في اتخاذ القرارات: هو إسهام الموارد البشرية في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل. فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيّمها المورد البشري أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.

الأداء: هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالآداب والأخلاق الحميدة في ضوء ثقافة المنظمة أثناء العمل

الكفاءة: بالنسبة للمورد البشري هي المماثلة في القوة والقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس قوته وقدرته على إنجاز ما كلف به أما في ما يخص منظمة الأعمال فإن الكفاءة تتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف

الفعالية: عرفة الفعالية على مستوى المورد البشري على انها الثقة الكامنة في قدرات الفرد خلال المواقف الجديدة او المواقف ذات المطالب الكثيرة و هذا يعني مثابرة الفرد في مواجهة المشكلات و براعته في التعامل مع المواقف المختلفة

فيما يخص الفعالية على مستوى المنظمات تتمثل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.

حدود الدراسة: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية و الزمانية و الموضوعية و البشرية:

الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في السنة الجامعية 2019- 2020

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ، على الاداء كمتغير تابع.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على المورد البشري في منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة

المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتيح جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، وإلى جانب الملاحظة ووثائق المنظمة سنقوم بتوزيع استبيان على عينة من عمال المنظمة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة) .

صعوبات الدراسة:

نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد و العالم بأسره بسبب جائحة كرونة Covid-19 صادفنا تعسر في البحث عن المراجع بسبب غلق المكتبات و مساحات المطالعة , الشي الذي جعلنا نستعين بالمكتبة الالكترونية من الأنترنت و كذلك مواقع التواصل الاجتماعي مع التدقيق من صحتها . كذلك صعوبة الحصول على المستندات و الملاحق من طرف قسم الموارد البشرية الشيء الذي دفعنا الى استخدام العلاقات الشخصية لإتمام ما نحتاجه من مستندات و ملاحق من المنظمة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة).

هيكل الدراسة

قصد الإلمام بجوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى أربعة فصول كالآتي :

- الفصل الأول مدخل ومنهجية البحث والدراسات السابقة
- الفصل الثاني استعراض ما تناولته الأدبيات حول المناخ التنظيمي
- الفصل الثالث استعراض ما تناولته الأدبيات حول أداء الموارد البشرية
- الفصل الرابع تناولنا فيه الجانب العملي التطبيقي لقياس المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية في (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة) و الذي قمنا فيه

بتقديم عام كتعريف لمنظمة الاعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز / مجمع سونلغاز،
و كذلك تقديم لامتياز التوزيع سونلغاز -بسكرة , قمنا فيه كذلك بدراسة و بتحليل نتائج الاستبيان
الذي وزع و افرغت معطياته بالنظام المبرمج للدراسات الاحصائية ال SPSS V 20 .

أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع الدراسة إحدى المواضيع الهامة و الجديرة بالبحث لما تتضمنه من قيمة تعكس على ارض الواقع داخل منظمات الاعمال و ذلك للدور الكبير الذي يعكسه تاثير البيئة التنظيمية على المورد البشري.
- يعتبر موضوع الدراسة إحدى المواضيع التي لها علاقة مع التخصص الذي ادرسه / تسيير الموارد البشرية.
- يعتبر موضوع الدراسة إحدى المواضيع التي لها اهمية علمية و التي يجب ان تحضي بالاهتمام من طرف اهل الاختصاص.
- يعتبر موضوع الدراسة كذلك نقطة انطلاق لتحسيس منظمات الاعمال و مسيرتها بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير بيئة تنظيمية تساهم في تحقيق اداء جيد يعتمد عليه في تحقيق اهداف و استراتيجيات منظمات العمال.
- يعتبر موضوع الدراسة يهمني كوني موظف و امثل بشخصي واحد من المورد البشري داخل منظمة الاعمال محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث عن الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة التي نحن في صدد إعدادها تطرقنا إلى العديد منها، كون البعض منها يتعلق بالمتغير الثابت وهو المناخ التنظيمي و البعض منها يتعلق بالمتغير التابع وهو الأداء و منها ما يتعلق بالمتغيرين موضوع الدراسة و هو ما سنعرضه كالآتي:

الدراسة الاولى :

أن الدراسة الأولى بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "من إعداد الطالب: محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة سنة 2006.

هدف الدراسة (ملخص الدراسة) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية

إشكالية الدراسة:

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: "ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟"

المنهج المستخدم: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستعملة: استعمل الباحث الاستبانة وإستخدم برنامج SPSS وبمجموعة من الأساليب

الإحصائية لتحليل البيانات .

أهم النتائج المتوصل إليها

- بينت الدراسة أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات إيجابية.
- تحرص الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى الموارد البشرية لديها في الوزارات بتمكين الموارد البشرية من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة الموارد البشرية بأنفسهم.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية نتيجة مصارحة الموارد البشرية لمرؤوسيه في أمور تتعلق بالعمل، ومن هنا بات تعزيز الأساليب الديمقراطية حاجة ملحة للوزارات.
- وجود قصور في تزويد الموارد البشرية بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
- ميل القيادة الإدارية بالوزارة إلى إتباع أسلوب المركزية، والعزوف عن تفويض.
- الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، والتدخل بتفاصيل الأمور لدى المورد البشري، وعدم تمكين الموارد البشرية من إنجاز أعمالهم بدون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.
- ضعف التكايف والمشاركة الجماعية بين الموارد البشرية والإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجه الموارد البشرية، ووجود قصور في التعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة داخل الوزارة وغياب التنسيق بينه.
- عدم اشتراك الموارد البشرية في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعملون بها.
- أظهرت الدراسة وجود هياكل تنظيمية لمعظم الوزارات، إلا إن هذه الهياكل تعاني من خلل كبير وأنها لا تتوافق مع استراتيجية الوزارات والأهداف العامة، وتبين وجود غموض في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل متزايد والعمل على التطوير المستمر لهذه التكنولوجيا، بما يتلاءم مع طبيعة عمل الوزارة بشكل يسهم في سرعة الإنجاز ودقته، رغم أن هناك العديد من الأعمال مازالت تنجز يدويا.

- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري لديها، وإتاحة فرص التعليم أمامهم واستكمال دراستهم أثناء الخدمة، ومعاملتهم بشكل إنساني مناسب، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر.
- اهتمام الإدارة وبذل جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق تدفق الاتصالات بالوزارات واستخدام الوزارات الوسائل الحديثة للاتصال، بما يسهم بدقة المعلومات المنقولة.
- بينت الدراسة وجود خلل في آليات اتخاذ القرار بالوزارات، حيث لا يتم دراسة مشروعات القرارات ولا يتم تقييم البدائل المتاحة قبل صدور القرارات، إضافة إلى عدم إشراك الموارد البشرية في ذلك.
- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون، وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد البرامج التدريبية بحيث تتسجم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

الدراسة الثانية :

جرت هذه الدراسة في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بالوزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة مقدمة إلى كلية إدارة العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية مقدمة من طرف حمد علي عبد الله عيسى.

حيث عنوانة هذه الدراسة " بتأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بالوزارة الداخلية بمملكة البحرين "

مشكلة الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: " ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

المنهج المستخدم: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

الأدوات المستعملة: استعمل الباحث الاستبانة و استخدام برنامج SPSS و مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

من الاستنتاجات المحورية و التي أسفرت عنها الدراسة، أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء لدى الموارد البشرية و التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على الموارد البشرية، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء لدى الموارد البشرية في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

كان للمتغيرات الديمغرافية دور هام في إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان العاملون أكبر سنا الأهم و الأعلى في آرائهم حول المناخ التنظيمي السائد، وربما يرجع كبر السن إلى أن معظم الموارد البشرية الكبار يتقلدون وظائف قد مروا بمناصب قبلها في مشوارهم المهني و هذا بدوره يعلل لماذا جاءت آراؤهم مرتفعة حول هذا المتغير.

التعليق على الدراسات السابقة.

بعد التطرق لقراءة و استعراض ما تناوله الباحثين في الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع دراستنا الحالية من خلال موضوعها العام و المعنون ب : "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازا التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة)" ، إلا أنها تختلف في بعض النقاط والتي اشرنا إليها سابقا كاختلاف الأبعاد من منظمة أعمال إلى منظمة أخرى ، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف ' الأدوات، و الأساليب، و إن لتتبع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أکسبنا سعة في الإطلاع بكل الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي من جهة كذلك الأداء من جهة أخرى.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- تدليل صعوبة البحث و إرشادنا للحصول على المراجع المناسبة .
- بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة التي نحن في صدد اعدادها و في تحديد أهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- الاستفادة من بعض النتائج.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد

يعد موضوع المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي تحوز على مساحة واسعة من اهتمام الباحثين و الدراسيين في مجال الإدارة حيث ظهر مصطلح المناخ التنظيمي في بداية الستينات من قبل كورنل و هذا نظرا للأهمية التي يحتلها هذا الموضوع و رغم تباين و اختلاف مواقف الباحثين في هذا الموضوع إلا أنه لا يمكن إغفال دوره في تحقيق أهداف المنظمة حيث عمل الدارسون و باحثون على تحديد مفهومه و أبعاده و محاولة حصر كل العوامل المؤثرة فيه، و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي:

استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلغا الضو على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي و مفهومه ومداخل تحديد مفهومه، ومستوياته ، أهميته، أبعاده، أنماطه وكيفية قياسه، و سوف نتطرق إلى عملية خلق مناخ تنظيمي جيد مسبق انطلاقا مما سوف يسرد ذكره كالأتي:

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

سننطلق في هذا المبحث الى التعرف على ماهية المناخ التنظيمي كمتغير ثابت بعد تعريفه ومعرفة أهميته و الكشف على مختلف انماطه و وجهات قياس مستوياته كما يلي:

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي:

لقد عرف كل من لتوين وسترنجر (Litwin and Stringer) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"¹.

ويعتبر المناخ التنظيمي عن "شخصية المنظمة"، ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل إجهاته نحو العمل ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه.

ولقد عرف المناخ التنظيمي على أنه لديه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك. وهذا التعريف لم يقتصر في تعريفه على أن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعيتهم وسلوكهم.²

ومما سبق يمكننا استنتاج التعريف التالي: " المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والنتيجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل".

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وأنماطه:

سننطلق في هذا المطلب الى الاحاطة بمعرفة اهمية المناخ التنظيمي كذلك التطرق الى اهميته بالنسبة لمنظمات الاعمال كما يلي:

¹ سارة راجحي ، أثر المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية الجهورية للتوزيع سونلغاز بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 / 2014 ص 19 .

² محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسة عليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 1427هـ - 2006 م ، ص23.

الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي:

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي¹ :

- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.
- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد وتأثيره على أدائهم في المنظمة.²
- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مد تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.
- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أنماط المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ

¹ فؤاد محمد علاء الدين الجوري ، أثر المناخ التنظيمي أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية ، قدمت لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 1436هـ / 2015 م ، ص 21 .

² بلقاسمي فهيمة ، سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي وتأثيره على أبداع العاملين ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، جامعة ألكي محمد أولحاج ، البويرة ، 2017 / 2018 ص 20 - ص 21 .

التنظيمي الملائم و الحيادي غير ملائم ، بينما يفصل الآخرين بين المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الآراء و يمكن تمييز بين أربع أنواع للمناخ تنظيمي على سبيل المثال كما يلي :

المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملين أن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير لقواعد والإجراءات داخل المنظمة هذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو ابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاهه العمل.

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يعمل القائد على استثمار السلطة ولا يفوضها و لا يشارك مرؤوسيه في القرارات و تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد و المرؤوسين، فضلا عن انه يعتقد نظرية في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الافراد كسالى و لا يحبون العمل و إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي ، و يميل إلى استخدام الحوافز السلبية لاعتبارها من وجهة نظره اكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الايجابية ، كذلك فإن توجهات القائد تكون لإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه لعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.

المناخ المتبني:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه إلى الحوافز الايجابية ، فالقائد هنا يعتقد نظرية لا لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة و إلى تفويض السلطة و إلى استخدام الحوافز الإيجابية ، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان ، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي ، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين الصف الثاني من الاطارات الادارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة.

المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين العلاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية، بالإضافة إلى أنواع أخرى و التي تتمثل في¹ :

المناخ المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة ومن خلال هذا نلخص المناخ المفتوح في النقاط التالية:

- علاقات حميمة بين العاملين
- مدير المؤسسة يسهل المهام
- روح معنوية عالية.

المناخ المغلق:

وهو نقيض المناخ المفتوح يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية اهتمام المدير بالشركة في العمل ويركز على الإنتاج فقط ما ينعكس منه ما يلي:

- لا مكانة لروح المبادرة بين العمال.
- العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين.
- الروح المعنوية منخفضة.
- المدير عديم الفعالية.
- صلابة إدارية.

¹ زراري ياسمينه ، تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية ولاية أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2016/2017 ، صص 22 - 24 .

المناخ المستقل:

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة إن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

المناخ المراقب أو الموجه:

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعاً ما وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها لكنه لا يهتم بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل "الاهتمام بالمهمة" ومن هذا نلخص أهم نقاط المناخ المراقب وهي:

- المدير الموجه صارم والكل يسير على ما يرام.
- العلاقات الحميمة قليلة جد.
- الإلحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الاحتياجات الاجتماعية.

المناخ العائلي:

يخص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين ، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة و يشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل و المدير لا يرهن العاملين و هذا سائد بينهم على تكوين صداقات بحيث أنهم يحسون بعدم الرضا في إنجاز العمل.

ومن خلال هذا نجد أن المناخ العائلي يتضمن النقاط التالية:

- الأهم تكوين جو عائلي مريح .
- علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانوياً

- تلبية الحاجيات الاجتماعية كبيرة
- المدير ودود وقليل التوجيه

المطلب الثالث: مستويات وقياس المناخ التنظيمي

الفرع الأول: مستويات المناخ التنظيمي

يشير البعض إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي¹ :

المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة:

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى، وبطبيعة الحال يختلف عنها في مستوى الإدارة التنفيذية.

المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل منظمة مما يؤدي إلى أدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل "السن، الجنس، التعليم الثقافة، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى.

الفرع الثاني: قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

¹ زراري ياسمينة، مرجع سابق، ص19.

أولاً- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

يتمثل المناخ التنظيمي هنا في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

ثانياً- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :

فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراك الأفراد عن المنظمة.

ثالثاً- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراك الخاص بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يبين أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات المورد البشري من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها. وتوجد مناهج أخرى لقياس المناخ التنظيمي مثل: الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

المبحث الثاني أبعاد المناخ التنظيمي ونماجه:

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصادقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر الأهم و الشائع اعتمادها في اغلب الدراسات كما يمكن ان نلمح إلى أن هناك من المفكرين و الدارسين في موضوع دراستنا هاته اجمعوا على إن عناصر المناخ التنظيمي هي الأطر العامة لإبعاده وهي كالآتي:

المطلب الاول: أبعاد المناخ التنظيمي

البعد الاول -الهيكل التنظيمي:

حيث يتمثل الهيكل التنظيمي فيما يلي¹:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن:" البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

وعرف الهيكل التنظيمي بأنه:" التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها. وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل.

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد

¹ بن شلالى أحمد ، دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات و نشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص تسيير منشآت الرياضية و الموارد البشرية ، معهد علوم تقنيات و نشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2019 ، ص31 -ص 33

على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة تقوم المنظمات ببناء هيكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتتم خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي:

- 1- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- 2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- 3- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- 4- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- 5- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- 6- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية:

- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
- أن يتصف بالمرونة، أي يكون قابلا للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات.

البعد الثاني: نمط القيادة¹

القيادة هي: "القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم «الأفكار الخلاقة والإبداع».

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. من خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، وبالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز الأنماط القيادية نجد:

1- القيادة الأوتوقراطية: يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد ويستند المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية،

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2016، ص ص 8-9

وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

2 - القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع على المهام القيادية الهامة.

3- القيادة الحرة: هي القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم بدوره الطابع السلبي، ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح لأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم.

البعد الثالث التحفيز :

يعرف التحفيز بأنه¹ :

التحفيز أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد و كسب ولائهم وحثهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

التحفيز هو أسلوب المستخدم لحث المورد البشري على العمل المستمر .

¹ مولاي أحمد عباسي ، مولاي شريف رقاني ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (أدرار) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 / 2017 ، ص2 ، ص 13 .

أنواع التحفيز :*** الحوافز المادية :**

تتعدد أشكال هذه الحوافز و صورها من منظمة أعمال إلى أخرى و تتمثل هذه لحوافز في المكافآت المادية، يعتبر الحافز النقدي المادي من اهم طرق الحوافز في أيامنا هذه و ذلك لان النقود تشجع كل حاجات الانسان. هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة. و بالإضافة الى ذلك فان النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة على العمل كنشاط يقدمه المورد البشري وغيرهم لقاء وسائل كالنقود و هذه الوسائل تهيء الفرادو بالتالي يشبعون حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل اد انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من ماكل و مسكن ، كما انه من الضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد بمايقوم به من عمل و يوزع هذا الاجر على النسان بطرق شتى ، و ككل طريقة من هذه الطرق اثرها في تحفيز المورد البشري و دفعه للعمل و من هذه الطرق ما يلي:

الاجر باليومية:

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في انها تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد اعلى لشعورهم و ادراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الاجر مع غيرهم من العمال الغير اكفاء ، الا انه على الرغم من ذلك فان طريقة الاجر باليومية او الساعة او بالاسبوع او بالشهر تعطي فرصة للمورد البشري ليصل بانتاجه الى مستوى رفيع بصرف النظر على الوقت و ليس هناك ما يؤدي الى الاسراع في انجاز عمله حتى يزداد اجره

الأجر بالقطعة :

يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية النتاج الذي يقوم به لانها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الانتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية و هذه الطريقة تلقي بعبئ الانتاج على العامل انفسهم فاذا زاد فهو في مصلحتهم و اذا انخفض و قل اجرهم.

الاجر على حسب الخبرة في العمل:

أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان اجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك عدد السنوات التي قضاها في العمل.

الاجر حسب احتياجات الفرد :

أي يرتفع اجر المورد البشري كلما ارتفعت احتياجاته مع زيادة افراد أسرته .

الحوافز المعنوية:

يوجد اتجاه عام كبير يشير الى ان البواعث المالية النقدية او نظم الاجور لا يعتبر الا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل و تأثيرها ضئيل لان العمال لا يهتمون بزيادة الاجر بالدرجة الاولى بشكل عام، بل يفضلون عليه نواحي اخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل ، في عضوية الجماعة و التوحد معها و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات اخذ المسؤولون في مواقع العمل و الانتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حواز اخرى تشير لقدرات العامل و مرتبطة بعمله و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح و التشجيع و وضع أسماء المجدين في لوحات الشرف و اعطائهم المكافئات.

البعد الرابع: التكنولوجيا¹

تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (النواتج). ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي تقنية) خاصة بها، فحتى مكاتب الاستشارات الإدارية (كمنظمات خدمية) لها طرقها في العمل، وأساليب تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الإدارية، حتى يمكن تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق.

البعد الخامس: الاتصال

بعبارة أخرى الاتصال هو: اتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد أي أن يتمكن المتحدث من أن ينتقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصد إليه فعلا ليتمكن المستمع -المستقبل- من أن يستوعب ويفهم هذا القصد المعنى أما إذا اختلف المعنى الضمني لهما فإن الاتصال يصبح فاشلا .²

¹ علاء عبد الرزاق السالمي . تكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر و التوزيع . ب ط الاردن 2010 ص 19

² الطاهر أجغيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة متتوري و باجي مختار نموذجا ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنمية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة متتوري قسطينة ، 2005 / 2006 ، ص 19 .

أنواع الاتصال: ينقسم الاتصال إلى¹ :

الاتصال التنظيمي/ الرسمي:

يعرف الاتصال التنظيمي بالاتصال الرسمي و لقد بدأ الاهتمام بهذا الأخير في منظمة الاعمال، مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة أن المنظمة هي تنظيم إجتماعي ، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا

ما أكده "سان سوليو في " قوله : "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم " بمهام التنشئة الاجتماعية لذلك أصبحت المنظمة كواحدة تعمل على التربية الاجتماعية فقد تغيرت النظرة السائدة عن المنظمة، وعن مكانة المورد البشري فيها تدريجيا .فبعدما كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط ، يعتبر المورد البشري فيها مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الآلة وأصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ إذا يعتبر المورد البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية في تتميتها وتطورها وكذلك في بناء ثقافتها التنظيمية والاهتمام به كعنصر فعال يؤثر و يتأثر بما يتصل به و ما يحقق كيانه .

الاتصال غير الرسمي:

بالموزات مع الاتصال الرسمي، وينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد ،مما يخلف فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون ،ما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المنظمة.

البعد السادس المشاركة في اتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه²:

"الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء و ضع معين بصورة ،أكثر نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار" . و يتضمن اتخاذ القرار الى مجموعة من الانواع منها ما يلي:

¹ الأمين بالقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص4 ، ص13

² خلاصي مراد ، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 / 2007 ، ص 30 ، ص74 -ص 75 .

1. القرارات الأساسية و القرارات المتكررة:

ويقصد بالقرارات الأساسية الاستراتيجية التي تخص السياسة العامة الموجه لنشاط المنظمة وكذلك قرارات أساسية بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالبا بكيان المنظمة وأهدافها و خططها على المدى البعيد والقريب ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه .

أما القرارات المتكررة فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة وذلك خلافا للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات ، و القرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج الي دراسات مسبقة لإصدارها .

2. القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية:

تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية كالترقية والتوظيف ،أو التأديب أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسؤول الإداري بصفته الشخصية وليس بالصفة التنظيمية ومثال على ذلك أن يتقدم هذا المسؤول باستقالته .

3. القرارات اللائحية و القرارات الفردية :

تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة وذلك طول مدة سريان اللائحة.

أما القرارات الفردية فيسري مفعولها على شخص بعينه ومحدد بأسمه ولا ينطبق على غيره كالقرارات التأديبية .

4. القرارات المكتوبة و القرارات الشفوية :

الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية ويسهل فهمها مع عدم إختلاف أثنان عن محتواها لأنها مكتوبة .

وهذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة ومنتجة لأثار واضحة القرار الشفوي قوته من قوة وسلطة متخذة . وكلما إتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا إتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف و التأويل.

القرارات الصريحة و القرارات الضمنية :

يصدر القرار الصريح عن المسؤول الإداري بصراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية أما القرار الضمني فيفهم ، من قرار المسؤول الذي لايعبر عنه بصراحة بل يفهم من سياق القرار العام الذي يصدره .

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي:

نماذج المناخ التنظيمي :

تنبثق أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين والدارسين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والإلمام بالعناصر المكونة له ،وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل هذه الأخيرة على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد في منظمات الأعمال وما لها من تأثير مباشر على أداء الموارد البشرية داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لبعض من هذه النماذج المتمثلة في :

اولا : نموذج كروفث وهالين (Croft and Halpin1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ،ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته إعتد الباحثان على أن 32 سؤال مطلوب في الاستبيان ،كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين .
تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى

- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل .
- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه .
- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت .

المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة .

- الرغبة التي تبذلها الإدارة لتحفيز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط .
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا فعلا.
- لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

ثانيا :نموذج ليكرت (ليكرت 1967).

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والشخصي لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة ،ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ، قد استنتج من خلال نمودجه أن المعدلات التي تولد المناخ هي من تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة ،كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي .والذي أعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي :الاتصال ،اتخاذ القرار الاهتمام بالعاملين ،الحوافز ،التكنولوجيا ،الضغوط .

يؤكد هذا النموذج على ظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم ،سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا ،أو متسلطا عادلا ،او ديمقراطيا ،أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي .

ثالثا :نموذج ليتوين وسترجينر (stringer et litwin1967):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين ،كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان .فهناك الم في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره

متمثلة في مجموعة من الأسئلة كما يلي :

- 1 - شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
- 2 - شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.
- 3 - إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- 4 - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- 5 - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة.
- 6 - مدى موضوعية المعايير لقياس اداء الفرد و الجماعة.
- 7 - مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- 8 - الإحساس بوجود الدعم و المساندة.
- 9 - مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

المطلب الثالث: الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم :

يعتبر خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الأداء البشري وبالتالي يكون للمنظمات الدور الكبير في قدرة تأقلمها مع التغييرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية وماتشاهده من تغييرات وتطور مستمر الشيء الذي يتوجب على الإدارة العليا ان تغير في ما هو قابل للتغيير وذلك في بحثها على العوامل التي يكون بمقدورها السيطرة عليها وتغييرها للتحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها، وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها و التي يمكن للمنظمة أن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا وهي ¹ .

¹ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. الطبعة الثانية ، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع ، ص 39 . 1995 .

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر .
- تمييز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات المورد البشري.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- العدالة في التعامل مع المورد البشري
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام المورد البشري ومشاكله ومحاولة دعمه وتوجيهه ومساندتهم عند الحاجة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه المورد البشري بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية .
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان .
- استخدام التكنولوجيا الحديثة
- التركيز على الانتاج و الانجاز الذي يحققه المورد البشري و مكافاتهم و تحفيزهم
- المراجعة المستمرة لكل من سياسات و اهداف المنظمة و مراقبة جودة الاداء للمورد البشري فيها.

خلاصة الفصل:

يمثل المناخ التنظيمي أهم عناصر نجاح المنظمات بكل أبعاده، حيث عند قيام منظمة الاعمال بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لمواردها البشرية فهذا يشجع الموارد البشرية على خلق أجواء عمل تساعد على تطوير أدائهم و رفع مستويات تنفيذ المهام الموجهة إليهم كونهم يؤثرون و يتأثرون بالبيئة التنظيمية المحيطة بهم مما يجعلهم يحققون أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية عالية.

من خلال هذا الفصل اتضح لنا مدى أهمية المناخ التنظيمي و مدى أهمية مختلف عناصره المعنوية و المادية كونه يعمل على تحريك و تحريض السلوك الفردي و الجماعي داخل منظمات الاعمال فهو انعكاس للسلوكيات السائدة في المنظمة و مدى عملها على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

أداء الموارد البشرية

تمهيد

لقد أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال استقطاب و جلب الموارد البشرية المؤهلة و الكفيلة بتحقيق مخرجات تتماشى و ما هو مخطط له مسبقا تحقيقا لأهدافها الا أن مستغل هذه المنظمات داخل بيئة الأعمال في ظل المنافسة الشديدة على كل الأصعدة بات من التحديات الكبيرة على كل متخذي القرار كون المورد البشري هو العنصر الكفيل بذلك الشيء الذي يستوجب الاهتمام به وتحسين مستواه وذلك عن طريق تقييم أدائه وتحسينه باستمرار وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه "من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات الكفيلة بالريادة كونها تدرس أداء المورد البشري دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات تفيد في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشكلات التي تعيق الأداء ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء وتقييمه.

المبحث الأول: ماهية الأداء للموارد البشرية :

سننطلق في هذا المبحث الى التعرف على ماهية اداء المورد البشري , ما هي عناصره كيفية تقييمه و ما هي معوقاته تقييمه كما يل:

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشري :

الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفئ المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء العلاقة العادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء و على بيانات منشأة في فترة زمنية محدودة ¹.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين مفهوم الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ².

إن تعريف الأداء هو " قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط:

هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى ³.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ⁴.

و مما سبق نستخلص التعريف التالي:

¹ قلاتي طارق ، انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية وصفية بالمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة (من وجهة نظر الموظفين) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية و موارد بشرية ، جامعة ألكلي محند اولحاج البويرة ، 2018 / 2019 ، ص32 .

² نادر حامد أبو شرخ ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر – بغزة ، 1431 هـ / 2010 م ، ص30 .

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص368.

⁴ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999، ص28.

الأداء هو : الجهد الفكري والعضلي الذي يبذله المورد البشري لإتمام المهام والواجبات الوظيفية الموكلة له بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالآداب والأخلاق الحميدة في ضوء ثقافة المنظمة أثناء العمل.

المطلب الثاني: عناصر الأداء للموارد البشرية

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي¹:

- المعرفة بمتطلبات العمل:

تشمل المهارات والمعارف الفنية عن الوظيفة والآلات المرتبطة أي ما يمتلكه الفرد من الخبرات عن العمل الذي يؤدي.

- كمية العمل المنجز:

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية الذي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء أعمالها

- نوعية العمل:

تشمل الدقة، النظام، الإتقان، التمكن الفني، و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء

- المثابرة والثوق:

يدخل فيها التقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

¹ لحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض 1994 ص 27

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء للموارد البشرية

- اشار بعض الدارسين الى بعض العوامل التي تؤثر سلبا في الاداء الوظيفي اهمها¹
- عوامل ادارية تنظيمية:** تتضح في عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا و الاشراف السيء و النقص في التدريب كذلك عدم تحديد واجبات المورد البشري من خلال الصراع بين الموظف و بين رئيسه او بين الموظف و زملائه كذلك عدم تحديد واجبات الوظيفة و نقص في الموارد المادية او تاخر وصولها.
- **عوامل تتعلق بالموظف:** تكون من خلال نقص و رغبة المورد البشري كذلك دافعيته و التي قد ترجع الى ضعف شخصيته او قصور في قدراته العقلية و التغيب عن العمل كذلك المشكلات العائلية.
- بالضافة الى عوامل اخرى مؤثرة على الاداء منها
- **العوامل الفنية :** تشمل التقدم التكنولوجي , المواد الخام و توفرها , الهيكل التنظيمي و مدى مرونته , طرق و اساليب العمل و لا شك ان العوامل الفنية لها تأثير كبير و مباشر في كفاءة المورد البشري كذلك المنظمات من خلال الاداء
- **عوامل انسانية :** تشمل القدرة على الاداء الفعلي للعمل و تحدد بالمعرفة و التعليم و الخبرة بالإضافة الى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل و تحدد هذه الاخيرة بظروف العمل المادية , الاجتماعية و حاجات و رغبات المورد البشري.

¹ مرعي محمد مرعي , دليل نظام ادارة التقييم في المؤسسات و الادارات - دمشق - دار الرضا للنشر 2001 ص 120

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بالأداء من تعريف و معرفة اهمية تقييمه و فائدته كما يلي

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المورد البشري:

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة في تعريف تقييم الأداء للمورد البشري للدلالة على العملية وعلى تعدد التعريفات التي قدمت لوصفها، فقد وردت عدة مفاهيم، تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها فذهب البعض إلى الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة الأداء للمورد البشري لديها .¹

ويعتبر التقويم واحد من الوظائف الإدارية المهمة لارتباطه بمدى معرفة النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وهو عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ النشاط وضرورية لتقدير الجهود المبذولة والوقوف على أوجه القوة لتعزيزها و مواطن الضعف والقصور لتصحيحها ومعالجتها، وصولاً إلى تحسين النتائج وتحقيق الجودة والكفاءة في العمل.²

كدالك عرف تقييم الاداء على انه : "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، وتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".³

¹ عز الدين هروم ، واقع تفسير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات CPG ، قسنطينة ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 / 2008 ، ص 69 .

² زراري ياسمينية ، مرجع سابق ، ص 67 .

³ تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين حمد علي عبدالله عيسى رسالة الماجستير – مرجع سابق ص 80

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء للموارد البشرية

تتمثل أهمية تقييم الأداء للموارد البشرية فيما يلي¹ :

- الترقية و النقل :حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيته إلى وظائف أعلى كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظائف التي تناسب قدرته
- تقييم المشرفين و المديرين : حيث تساعد العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- تعديل المرتبات و الأجور : حيث تساهم في اقتراح مكافآت مالية مناسبة للموارد البشرية و اقتراح زيادة المرتبات و الأجور لهذه الاخيرة أو إنقاصها و اقتراح نظام حوافز معين .
- تقديم المشورة : حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب مثلا.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية

تتمثل أهداف تقييم الأداء للموارد البشرية فيما يلي² :

1. على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء الموارد البشرية و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعد في النمو و التطور.
- مساعدة المنظمات في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارة و القدرات المتميزة.

¹ ريم بنت عمر بن مصور الشريف ، دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، 1434 هـ / 2013 م ، ص58 .

² جمعة بحمة ، التنظيم غير الرسمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2019 ، ص66-67 .

- التساوي في تقييم و وضع معايير تقييم واضحة لجميع الموارد البشرية مما يضمن رضاهم على تقييم المشرفين
- ضمان تحسين الأداء بعد تقييم و تقويم الأداء.
- استثمار كل مهارات الموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة.
- الاستمرار و المنافسة بالاعتماد على الأداء الجيد و الجودة في مخرجاتها بالاعتماد على موردها البشرية و أداءها المتجدد .
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات .

2. على مستوى المديرين :

- تحسين الاتصال بالموارد البشري مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم ، لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات بالموارد البشري من ناحية أخرى .
- تطوير العلاقات الجيدة من المورد البشري والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- تنمية قدرات المديرين في المجالات الأشرف والتوجيه
- محاولة المشاركة في أعمال المديرين بالموارد البشري من اجل التقرب منهم و الإشراف على الأداء عن قرب
- الوصول إلى معرفة الأسباب الدقيقة التي تحدث مشاكل في الأداء والوقوف عليها من اجل حلها من الجذور.
- تعزيز روح انتماء المورد البشري للمنظمة، بتحسين العلاقة بين المديرين و المورد البشري والإدارة.

المطلب الثالث: فوائد ومعوقات تقييم الأداء للموارد البشرية

الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء للموارد البشرية

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتبسيط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراءات تصحيحية على سبيل ذلك ما يلي¹:

- الاستخدام الغير السليم للمورد البشري حيث ينشأ تراكم الوظيفي من جراء الأنخفاض التدريجي لعبئ العمل إلى أن يكون المورد البشري في مجموعهم في مستوى عدد مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل و المورد البشري .
 - التوزيع الغير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تتحمل القيل من عبئ مسؤولية الانجاز للمهام الموكلة لهم .
 - توجد بعض الإجراءات التي لا يمكن تصحيحها الا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
 - التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور.
- ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية الآتية :

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة سواء لتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل : شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات - أو غزو أسواق جديدة.... الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات سوءا على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعات أو على مستوى الدولة.

¹ يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013 / 2014 ، ص55- ص56 .

الفرع الثاني: معوقات تقييم الأداء للموارد البشرية

تتمثل مشكلات و معوقات تقييم الأداء للموارد البشرية داخل المنظمات في ما يلي¹:

إن تقييم أداء المورد البشري يعتبر من الأمور المهمة و الصعبة في نفس الوقت حيث يترتب عليه تقديم المكافآت و الترقيات، لذا يجب أن يكون تقييم أداء المورد البشري مبنيا على المعلومات الصحيحة و الدقيقة و لكن لايعني ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا المورد البشري بناءا على إنطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء المورد البشري بل لابد من تبرير ذلك الجزء من الجزء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر الموارد البشرية بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم.

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء إلى ما يلي :

- عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء المورد البشري .
- الانطباع الشخصي عن المورد البشري.
- أحيانا يكون لدى الرؤساء إنطباع شخصي عن المورد البشري الذي يشرف عليه فإذا كان الرئيس يعتقد أن مرؤوسيه جيدين فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى أدائهم الخاص ، و خصوصا إذا كانت عملية البحث مكلفة. و من ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل، فلن يكون متحمسا للحصول على دليل ضد مرؤوسيه المقصرين اذن من خلال ما ذكر فإن معوقات التقييم نجعلها في النقاط التالية:

1. المحسوبية :

إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء المورد البشري ،حيث إن الرئيس لايقوم بالتدقيق و البحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالمورد البشري المقرب إليه.

ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو أنزال العقاب على المورد البشري ؛مبررا ذلك بمواجهة المورد البشري بأخطائه حيث إن المورد البشري في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيسي،إستخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق على عمله بالتالي يحاول إظهار أنه مورد بشري مجتهد ، ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم .

¹ يوسف عبد بحر ، مؤمن خلف عبد الواحد ، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، 2011 ، ص9 – ص 10 .

و أيضا فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم ،سوف يجبر المورد البشري على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم و عدم التزامهم ، فيعملون على إخفاء الأخطاء و إخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم ، و كذلك عمل الإستراتيجيات، لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم ،و بناء على ما سبق يكون التقييم خطئ و غير مفيد لأنه مبنى على معلومات ليس لها مصداقية و غير صحيحة وبالتالي تتخذ قرارات إدارية خاطئة فيما يتعلق بالمكافآت و الترقيات، وغيرها والأسوء من ذلك عندما تستخدم تلك المعلومات في عملية التخطيط فإنه من المؤكد تنتج عنها خطط غير صحيحة .

2. مشكلة التشدد في تقييم الأداء :

و ذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع، حيث يعطي العاملون متوسطون الأنأ تقديرا ضعيفا في حين يعطي ذوى الأداء ،العاملين العاليي تقديرات متوسطة.

3. مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء :

حيث يقوم الرئيس بإستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم و ذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل ،أي اعتبار جميع المورد البشري متوسطي الأداء و التردد في منحه تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض من المورد البشري.

4. مشكلة التساهل في تقييم الأداء :

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عاليه ،حيث يمنح العاملون ذو الأداء السيئ تقديرا متوسطا، في حين يمنح الباقرن على تقديرات عالية.

5. مشاكل تتعلق بالمرؤوسين:

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم .
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم .
- عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياته .
- الشعور بالظلم وعدم العدالة .
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم .

المبحث الثالث: مكونات الأداء وكيفية تأثير المناخ التنظيمي عليه:

المطلب الأول: مكونات أداء المورد البشر

مما سبق ذكره نلمس ان أداء المورد البشري يتمتع باحتواء مفاهيم تتعلق ضمناً في جوهره يعدها الباحثين الصورة التي تعكسها الأبعاد المتعددة للأداء كالكفاءة من عدمها و الفعالية كذلك داخل منظمات الأعمال و التي تبرز خلال أداء المورد البشري نذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر بعدي الكفاءة و الفعالية كما يلي :

البعد الاول الكفاءة:

من جهة المورد البشري:

تعد الكفاءة بالنسبة للمورد البشري على أنها المماثلة في القوة و القدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس قوته وقدرته على انجاز ما كلف به ، أما في ما يخص منظمة الأعمال فان الكفاءة تتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف، و مما سبق ذكره حول علاقة الأداء المرغوب فيه داخل المنظمات فإن اتفاق اغلب المفكرين اجمعوا أن دلالة الأداء الكفاء تظهر في المورد البشري الذي تتوفر فيه الشروط التالية¹:

- يكون صادرا من المورد الذي يسعى دائما للوصول لمستوى التدقيق في الأداء و لا يرضى عن الجودة بديل
- يراجع انجازاته دوريا
- يبتكر أساليب لزيادة فعاليته
- يراقب أداء المتميزين في العمل و يتعلم منهم
- لا يخاف من التغيير و الخروج من التقليدية والمناطق الآمنة
- يتخلص من كل ما يكبل انطلاقه
- يقلل من سلوكيات العزلة عن الآخرين
- يتجنب أزمات الوقت.
- يخطط جيدا للمشاكل المحتملة.
- يتحكم في أخطائه الشخصية.

¹ محمد علي نسيم سويلم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار النشر جوانا، 2016 ، ص43

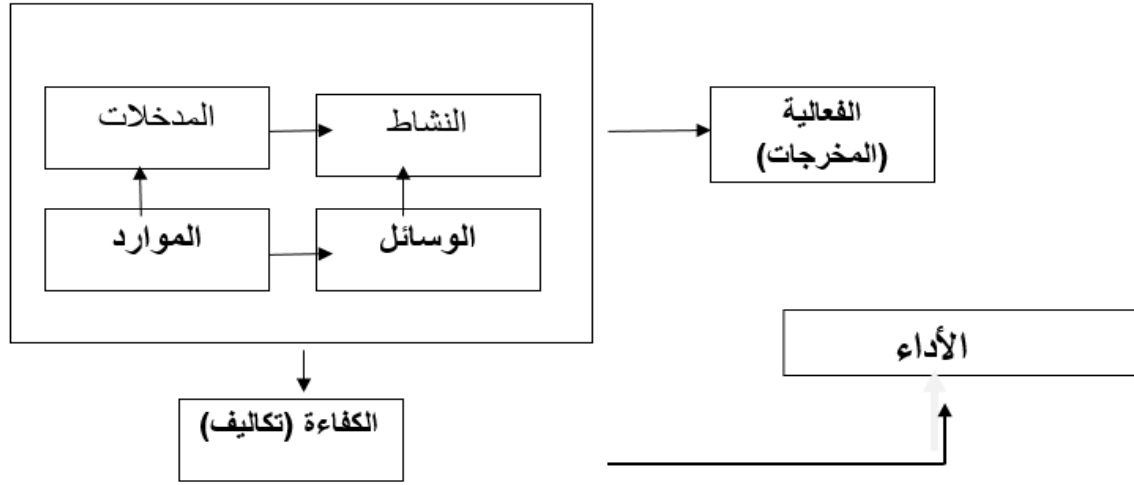
البعد الثاني الفعالية: عرفة الفعالية على مستوى المورد البشري على انها الثقة الكامنة في قدرات الفرد خلال المواقف الجديدة أو المواقف ذات المطالب الكثيرة وهذا يعني مثابة الفرد في مواجهة المشكلات وبراعته في التعامل مع المواقف المختلفة¹

فيما يخص الفعالية على مستوى المنظمات تتمثل تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.

العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فان الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تتجزز ولكن بدون وضوح الأهداف²

¹ محمد علي نسيم سويلم ، مرجع سابق، ص 68



$$\underline{\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}}$$

الشكل رقم 01: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء

المطلب الثاني: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء:

إن صفة الخاصية المميزة لأبعاد المناخ التنظيمي المميز لكل منظمة عن الأخرى وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأداء وبشيء من الإيجاز نتطرق لأهم الأبعاد التي تؤثر على إشباع حاجات المورد البشري ورغباته وبالتالي تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية وانعكاس ذلك على الدافعية، الإنتاجية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليتها .

إن نمط المناخ التنظيمي الإيجابي والمفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة ومساندة وتحمل المسؤولية لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء، ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين سيوفر البيئة المساندة لفاعلية وكفاءة الأداء لدى المورد البشري¹.

¹ العادلي سامح حسين، منهجية اتخاذ القرار في المنظمة الإدارية، دار السينا النشر 1997 ص 66

على سبيل المثال نأخذ بعض أبعاد المناخ التنظيمي ومعرفة تأثيرها على الأداء من وجهة نظر المفكرين كالأتي :

- **تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء** : يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة من خلال إستيعاب إحتياجات الوظائف وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق إنسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا ومدى وفائه بإحتياجات العمل ومدى وفائه بإحتياجات المورد البشري من العلاقات الوظيفية وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء ، و درجة الحرية التي يشعر بها الفرد عن إتخاذ القرارات ، وكلمأسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي للمنظمة . أدى ذلك إلى تأثير إيجابي المباشر في فعالية الأداء للعاملين .

- يعتبر الهيكل التنظيمي احد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة ، ولكي يحقق هذا الأخير الكفاءة والفعالية لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للمورد البشري وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات الوظيفية، بالإضافة لحاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة حيث تستطيع أستيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا إلى التغيرات الداخلية والخارجية، إلى جانب ذلك قدرة الهياكل التنظيمية للإستشراق و التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تريك العمل¹ .

- **تأثير الاتصالات على الأداء** : تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه ، إن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إجابية قد أظيفت ألى المناخ التنظيمي ، إن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشر هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر أيجابيا في كفاءة وفعالية الأداء² ، فوجود نمط إتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والإبتكار والمسامة في إتخاذ القرار . أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف ،

¹ الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز السنة 1994 ص 120
² زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي للعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،1994

إن كفاءة الإتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهي تأثر وتتأثر به ،كما أن أنماط الإتصال والعلاقات الغير رسمية بمقدورها أن تخلق مناخ تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم لمجمل العمليات الهادفة لتحقيق الأداء المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية.

تأثير طرق إتخاذ القرار على الأداء : إن لمشاركة العاملين في إتخاذ اقرارات تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل ،وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤية واضحة في إتخاذ القرار وفق لطبيعة الأداء المناط منهم في العمل إذ بمشاركة العاملين في إتخاذ اقرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها .وانطلاقا من كون القوى العاملة تعد في مجموعها ومصدر الحركة والإنتاجية والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي او قطاع الأعمال وان في الوقت نفسه مصدر التجمد وانخفاض الاداء وتدهور النتاجية¹

تأثير التحفيز على الأداء : إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء بعمق في نفوس العاملين الثقة و الانتماء لعملهم ،يشجع الجهود المبدعة ويحد من سلوكيات السلبية ،ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية ،وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية من التصرف لا تعيقه الإجراءات الروتينية، ان المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من عناصر التي تأثر في عملية التحفيز ،فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي او معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.²

تأثير طرق اتخاذ القرار على الاداء

ان الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي وذلك لأهميته في تطوير المنظمات و تأكيد استمرارية نجاحاتها و تطوير دافعية الافراد لممارسة سلوكيات ابداعية لتعزيز قدرات

¹ العادلي سامح حسين، منهجية اتخاذ القرار في المنظمة الادارية، القاهرة، دار سينا، للنشر، 1997، ص17.

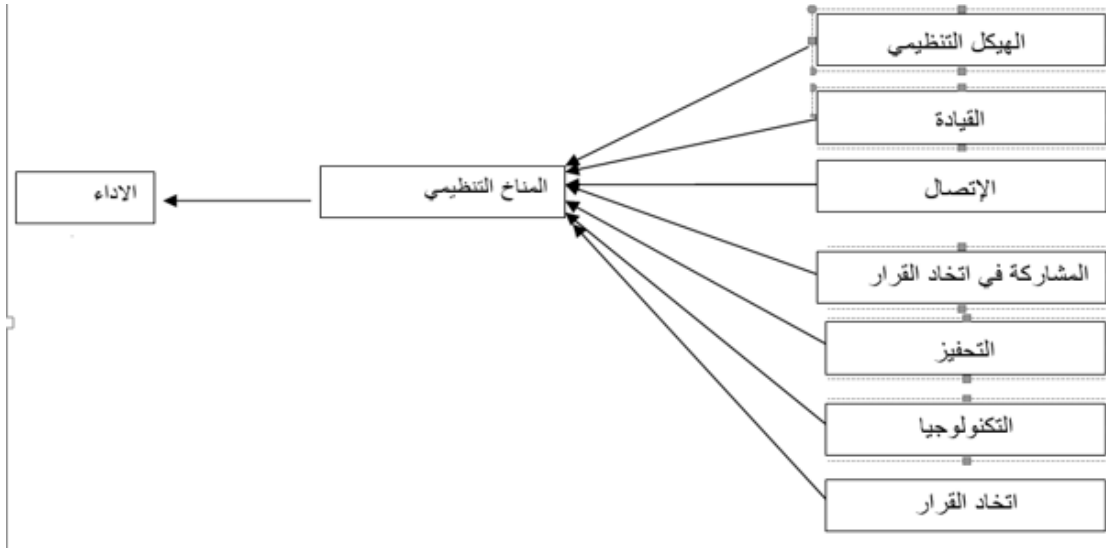
² السلمي علي، الاستخدام الامثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي والاداري. القاهرة. مكتب غريب، 1989، ص 14

المنظمة على المنافسة و مواكبة التطورات المستجدة من هنا كانت اتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير همم العاملون و يحفزهم الى تحسين الاداء و زيادة الانتاجية

كذلك ان لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثير واضح في تحسين طرق العمل و تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين و رفع مستوى الانسجام في بيئة العمل و تكمن اهمية هذه ان العملية في النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي و التكنولوجي و الحضاري تتطلب رؤية واضحة في اتخاذ القرار وفقا لطبيعة الاداء المناط باي منهم في العمل اذ بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ و محاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات و تبنيها. و انطلاقا من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة و الانتاجية و النماء و التقدم و التطوير في اي جهاز حكومي او قطاع للأعمال، و انها في الوقت نفسه مصدر التجمد و انخفاض الاداء و تدهور الانتاجية¹

ومما سبق يمكن ان نلخص تأثير المناخ التنظيمي وما يحتويه من ابعاد على الأداء في الشكل التالي

الشكل رقم 02: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء



¹ السلمي علي، مرجع سابق ص 14

خلاصة الفصل.

تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم الأداء و ما تعلق به، كتحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، عناصره، محدداته وطرق تحسينه، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة أعمال باعتباره الناتج النهائي لمحصلة أنشطتها. ولذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في أداءه و فعاليته في عمله و إن تحديد جوانب القوة و الضعف عند تقييم أداء الموارد البشرية يمكن من تحسين التسيير الحسن لهذا الأخير و استغلال كل طاقاته أحسن استغلال ما يعكس تأثيره على الأداء العام للمنظمة

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لمنظمة الأعمال

(الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز)

امتياز التوزيع للكهرباء والغاز

ببسكرة سونلغاز

التعريف بميدان الدراسة

المبحث الأول: ماهية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

المطلب الأول: عموميات حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز أو Sonelgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تاريخها

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز).

وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بدل كهرباء وغاز الجزائر¹

استقلالية أكبر في التسيير

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

¹ Sonelgaz 40 ans d'histoire, sonelgaz , revue NOOR , n° 8 , juillet 2009, P.23

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة ودخول باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

وإن تحديد هدفها الاجتماعي يفتح لها أفقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها. يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة، جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام¹.

طموح سونلغاز

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق لانفتاح السوق العالمية و المنافسة الشرسة لريادة هذا المجال من النشاط الطاقوي، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع بمجاله الكهربائي و الغازي في حوض البحر الأبيض المتوسط.

وكذلك تحقيق طموح تصدير الطاقة الكهربائية بعد تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال الشراكة و المساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل

عملية تشييد سونلغاز كمجمع صناعي

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". كذلك انشاء وحدات مسؤولة عن إنتاج الكهرباء وونقلها وعن نقل الغاز كذلك قد شيدت فروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي²:

¹ وزارة الطاقة و المناجم، القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، الجريدة الرسمية، عدد 8

² Saléha bellout Sekhri , **processus de restructuration de sonelgaz** , ECHO Sonelgaz, numéro spécial , juillet 2009, P.4.

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG.

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV.
- وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK.

وهكذا اكتمل شكل القطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.
- شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، أنشئت في 1998.
- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info، أنشئت بدورها في 1998

- وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني و في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:
- مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

-تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، لتكون قطب (المهن القاعدية).

يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء تارفة SKT
- شركة كهرباء كدية الدراوش SKD
- شركة كهرباء البروقية SKB
- شركة كهرباء سكيكدة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :

- شركة أشغال الكهربية KAHRIF
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB
- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ
- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA.
- شركة التركيبي الصناعي ETTERKIB.

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG. وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة AEC.
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC.
- الطاقة الجديدة الجزائر NEAL.
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO.
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز SAFIR.
- شركة كهرباء حجرة النص SKH.

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).

وتتمثل مهمة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC فيما يلي :

- إستغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط الزبائن الجدد بها
- تسويق الكهرباء والغاز

ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل

تغطي سونلغاز التوزيع الوسط مناطق البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، بومرداس، تيبازة، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الواد، الأغواط، غرداية، إيزي وتمنراست.

أنشئت في يناير 2006 ، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط (MT/BT) وشبكة غاز طولها اكثر من 7.102 كلم في الضغط المتوسط و المنخفض ((BP/MP)

و تتولى كذلك تسيير اكثر من 1.290.058 زبون (الجهد المتوسط والجهد المنخفض) (بالنسبة للكهرباء) و اكثر من 389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط) (بالنسبة للغاز).

تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة

تستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عونا.

تنفذ سونلغاز التوزيع الوسط برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين :

- تطوير شبكتها وتلبية الطلب
- تحديث نمط استغلالها وتسييرها. وفي هذا الإطار، فإن مركز التحكم الوطني (BCC) يشكل مشروعا مهيكلًا من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة).

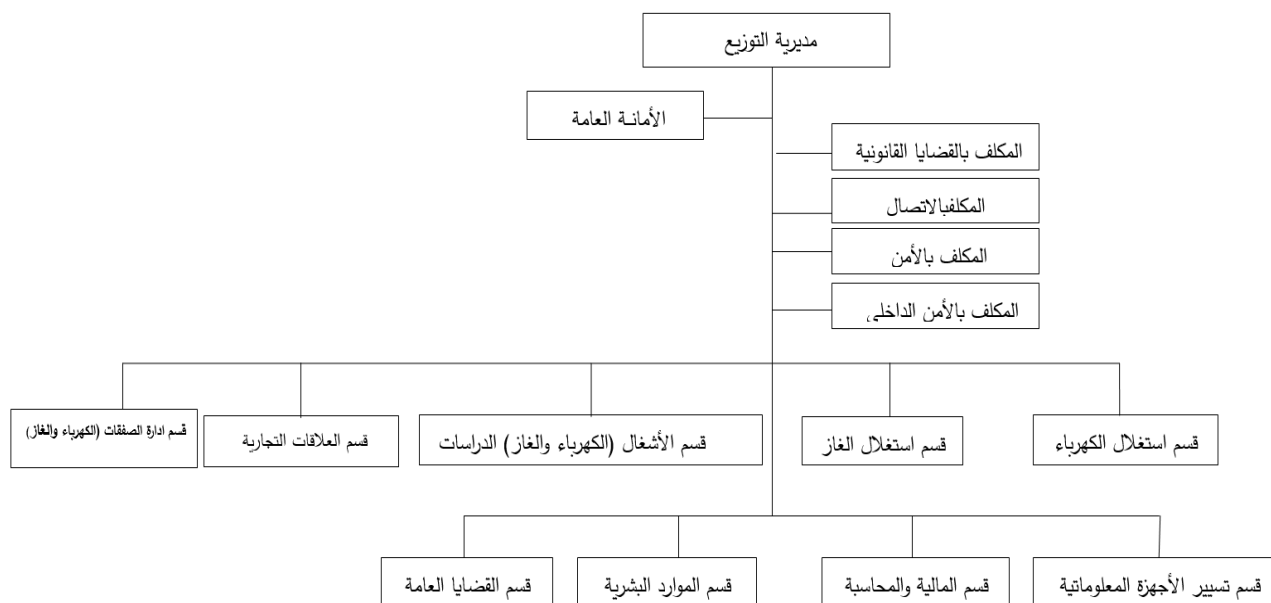
تخضع الوظيفة التجارية لبرنامج استثنائي في مجال توظيف وتكوين الموارد البشرية.



شكل رقم 03: سونلغاز كمجمع صناعي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة¹:

أما موضوع دراستنا الميدانية و المتعلق بتأثير المناخ التنظيمي و ابعاده على اداء المورد البشري سيكون بمديرية التوزيع "امتيازاً توزيع الكهرباء والغاز بسكرة" ويمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لهذه المديرية.



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لسونلغاز "امتيازاً توزيع الكهرباء والغاز بسكرة"

1 مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

2) الأمانة العامة:

3) المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي، ويكون التفصيل أكثر لاحقاً:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .

¹المصدر : مجلة "صدى" ، مديرية الإتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، جويلية 2009 ص 20

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

(4) المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي ... الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- يتكفل بكل القضايا القانونية : كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

(5) المكلف بالأمن والوقاية :يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

(6) المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ،الجدران ..)
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

* أقسام مديرية سونلغاز "امتياز توزيع الكهرباء والغاز بسكرة" :

1/ قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ،الصيانة ،تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء)

2/ قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ

اغلب مهامه بالميدان ، له مصلحتين:

- 1- مصلحة الدراسات والأشغال (اشغال الكهرباء متعلقة ببرامج الدولة , البرنامج الخاص بسونلغاز و كذلك الزبائن الجدد) :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع ،المخططات..) فيما يخص اشغال الكهرباء
- 2- مصلحة الدراسات والأشغال (اشغال الغاز متعلقة ببرامج الدولة , البرنامج الخاص بسونلغاز و كذلك الزبائن الجدد) :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع ،المخططات..) فيما يخص اشغال الغاز
- 3- قسم ادارة الصفقات: يقوم هذا القسم ببرمجة المنقصات و الصفقات المالية المتعلقة بإنجاز المشاريع المتعلقة بنشاط المنظمة (سونلغاز) انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء ،استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ،وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- 4- مصلحة تسيير الاستثمار:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ،متابعة تنفيذها
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
- انشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

3/ قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1, Biskra 2 ، طولقة ،سيدي عقبة ، أولاد جلال ،به مصلحتين :

1 - مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2- مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون ...)

4/قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : Gestion des Systèmes Informatiques

يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات .

5/ قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ

6/ قسم الموارد البشرية : Ressources Humaines

يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات (داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

7/ قسم الوسائل العامة: Affaires Générales

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المتقلة
- تموين مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

ملاحظة:

تم تغيير تسمية منظمة الاعمال محل الدراسة من " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " مديرية التوزيع للكهرباء والغاز الى " امتياز التوزيع للكهرباء و الغاز بسكرة "

**Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz- Concessions de
Distribution électricité et gaz- Biskra/ SADEG/ CDB**

والتي كانت نتيجة قرارات و تخطيط استراتيجي واسع لضمان الريادة و الميزة التنافسية على المستوى الوطني و العالمي و انطلاقا من قرار لجنة الضبط "CREG" لوزارة الطاقة و ذلك في اطار الفصل التدريجي للنشاطات و الممارسة داخل المنظمة حسب الطاقة - كهرباء و غاز و ذلك بما جاء في الجريدة الرسمية الجزائرية العدد رقم 20 الصادرة في 13 افريل 2008 وما تضمنه المرسوم التنفيذي رقم 08-114 مؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1429 الموافق ل 9 افريل 2008 و الذي يحدد فيه كيفية منح امتيازات توزيع الكهرباء و الغاز لمديريات التوزيع الولائية. و الهدف من منح هذا الامتياز هو تقسيم المديريات الولائية الى امتيازين هذه التسمية جاء معناها انطلاقا من امتياز كل مديرية بمزاولة نشاطين منفصلين بمزاولة الاشغال المتعلقة بالكهرباء و كذلك الاشغال المتعلقة بالغاز كل على حدى كذلك الفصل المحاسبي لكل امتياز وجاء هذا القسيم بهدف التمكين و القدرة في التحكم في ضمان

الخدمات الجيدة في مجالي الكهرباء و الغاز لكل زبائنها و من اجل التسيير الجيد الذي سيضمن الريادة للمنظمة محل الدراسة و الحفاض على الميزة التنافسية في السوق الوطني و العالمي على حد سواء¹.

¹المرسوم التنفيذي رقم 08-114 مؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1429 الموافق ل 9 افريل 2008 / الجريدة الرسمية الجزائرية العدد رقم 20 الصادرة في 13 افريل 2008

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته ، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS .V20*** من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي : (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وللإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث ، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- تحليل التباين للانحدار : (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيري محل الدراسة ،
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار اثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات تبعا للتوزيع الطبيعي (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

2- صدق وثبات الاستبانة:

1-2 صدق أداة البحث : (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت لقياسها ، والتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي :

- أ. **صدق المحتوى** : للتحقق من صدق محتوى أداة البحث ، وللتأكد من انها تخدم اهدافه ، تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة الجامعيين ،المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة ،وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب منهم ايضا النظر في

*statistical Package for Social Science

مدى كفاية اداة البحث من حيث عدد العبارات ، وشموليتها ومحتوى عباراتها ، او اية عبارات اخرى يرونها مناسبة وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم واجراء تعديلات على ضوء توصيات وازاء هيئة التحكيم لتصبح اكثر تحقيق لاهداف البحث .وقد اعتبر ان الاخذ بملاحظات المحكمين اجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق محتوى الاداة .

ب. **صدق المحك** :تم حساب معامل صدق المحك من خلال الأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لاداة البحث بلغ (0.922) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث ، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوّر البحث أبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها اكبر من التي تم حسابها)، وبهذا يمكننا القول ان عبارات اداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

ت. وذلك كما هو موضح ف الجدول التالي :

الجدول رقم 1 : معاملات الثبات والصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المتغيرات و أبعادها
0.960	0.922	35	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2 ثبات الاداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها . من خلال الجدول اعلاه فان ثبات اداة البحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ

(Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى **0.60 فأكثر**

كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.922) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مجوئي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	80.6
	أنثى	6	19.4
	المجموع	31	100
العمر	25-35 سنة	5	16.1
	35-45 سنة	17	54.8
	أكثر من 45 سنة	9	29
	المجموع	31	100
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	1	3.2
	شهادة تقني سامي	11	35.5
	شهادة ليسانس	15	48.4
	شهادة ماستر / ماجستير / مهندس	3	9.7
	دكتوراه	1	3.2
	المجموع	31	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	9.7
	5-10 سنوات	14	45.2
	15 سنة فأكثر	14	45.2
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: لا يوجد تقارب بين نسبة الذكور والتي بلغت (80.6%) ونسبة الاناث والتي بلغت (19.4%) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظيفة..
- من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (35-45 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (54.8%) تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة (29%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المنظمة وبالتالي بث دماء جديدة، .
- بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (48.4%)، وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة، ونسبة (9.7%) خاصة بالمهندسين راجع لطبيعة نشاط المؤسسة أما النسبة المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية وكذا شهادة البكالوريا فأقل والذين لهم خبرة وأقدمية في المؤسسة.

- سنوات الخبرة: نجد أن (9.7%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة نسبتهم (45.2%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبتهم (45.2%)، وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الحركية التي مست الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المنظمة سواء بانقالهم إلى المنظمة الأم التي تم انشاءها حديثا أو بإحالتهم إلى التقاعد،
المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)	قيمة Z	
0.148	1.025	المتغير التابعة / أداء الموارد البشرية
		المتغير المستقل / المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 4 : علاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية

جدول الارتباط بين المتغيرين بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية / CORRELATIONS			
الهيكل التنظيمي	كفاءة المورد البشري	فعالية المورد البشري	
المورد البشري الفعالية	**0.807	1	Corrélation de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)
	31	31	N
الكفاءة للموارد البشرية	1	**0.807	Pearson Corrélation de (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)
	31	31	N
الهيكل التنظيمي	** 0.614	80	Pearson Corrélation de (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.388	Sig. (bilatérale)
	31	31	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral.)

** الارتباط له دلالة عند 0.01 / (العلاقة الثنائية)

- من الجدول السابق يمكن ملاحظة مستوى الدلالة $SIG=0,338$ معامل الارتباط $R=0,178$ بين الأبعاد: الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية (الفعالية) و هذا دليل على عدم وجود ارتباط بين البعدين عكس ما يلاحظ بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية (الكفاءة) $R=0,614$ و SIG معدومة أي وجود دلالة إحصائية عند $\alpha=0,01$

- هل توجد علاقة بين التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 5 : علاقة بين التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية

جدول الارتباط بين بعد التكنولوجيا والاداء			
التكنولوجيا	فعالية المورد البشري	كفاءة المورد البشري	
الفعالية المورد البشري	0.1	**0.807	Corrélacion de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)
	31	31	N
كفاءة الموارد البشرية	**0.807	0.1	Corrélacion de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.000	Sig. (bilatérale)
	31	31	N
التكنولوجيا	0.247	**0.494	Corrélacion de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.80	0.005	Sig. (bilatérale)
	31	31	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** الارتباط له معنى في مستوى 0.01/ للعلاقة الثنائية بين المتغيرين التكنولوجيا و الاداء

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مستوى الدلالة $SIG=0,180$ معامل الارتباط $R=0,247$ بين الأبعاد التكنولوجية وأداء الموارد البشرية (الفعالية) و هذا دليل على عدم وجود ارتباط بين البعدين عكس ما يلاحظ بين التكنولوجية وأداء الموارد البشرية (الكفاءة) $R=0,494$ و $SIG=0,005$ أي وجود دلالة إحصائية عند $\alpha=0,01$

• هل توجد علاقة بين الاتصالات وأداء الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 6 : العلاقة بين الاتصالات وأداء الموارد البشرية

الاتصالات	فعالية المورد البشري	كفاءة المورد البشري	تدفق الاتصالات
الفعالية للمورد البشري	Corrélation de Pearson (ارتباط بيرسون)	0.1	**0.399
	Sig. (bilatérale)	0.1	0.26
	N	31	31
كفاءة الموارد البشرية	Corrélation de Pearson (ارتباط بيرسون)	**0.807	0.1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.002
	N	31	31
بعد الاتصالات	Corrélation de Pearson (ارتباط بيرسون)	*0.399	1
	Sig. (bilatérale)	0.026	0.000
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** الارتباط له دلالة عند المستوى 0.01 (ارتباط ثنائي)

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

*. الارتباط له دلالة عند المستوى 0.05 (ارتباط ثنائي).

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مستوى الدلالة $SIG=0,026$ معامل الارتباط $R=0,399$ بين الأبعاد الاتصالات وأداء الموارد البشرية (الفعالية) و هذا دليل على وجود ارتباط بين البعدين ذو دلالة إحصائية عند

$\alpha=0,05$ أما بين التكنولوجيا وأداء الموارد البشرية (الكفاءة) $R=0,533$ و $SIG=0,002$ أي وجود دلالة إحصائية عند $\alpha=0,01$

هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم 7 علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية

جدول الارتباطات بين طرق اتخاذ القرار والاداء				
طرق اتخاذ القرارات	كفاءة المورد البشري	فعالية المورد البشري		طرق اتخاذ القرارات
0.051	**0.807	0.1	Correlation de Pearson (ارتباط بيرسون)	الفعالية للمورد البشري
0.784	0.000	0.00	Sig. (bilateral)	
31	31	31	N	
**0.413	0.1	**0.807	Correlation de Pearson (ارتباط بيرسون)	كفاءة الموارد البشرية
0.021	0.000	0.000	Sig. (bilateral)	
31	31	31	N	
1	*0.413	0.51	Correlation de Pearson (ارتباط بيرسون)	طرق اتخاذ القرارات
0.000	0.021	0784	Sig. (bilateral)	
31	31	31	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** الارتباط له دلالة عند المستوى 0.01 (ارتباط ثنائي)

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

. الارتباط له دلالة عند المستوى 0.05 (ارتباط ثنائي)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مستوى الدلالة $SIG=0,784$ معامل الارتباط $R=0,051$ بين الأبعاد اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية (الفعالية) و هذا دليل على عدم وجود ارتباط بين البعدين عكس ما يلاحظ بين اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية (الكفاءة) $R=0,413$ و $SIG=0,021$ أي وجود دلالة إحصائية عند $\alpha=0,01$ هل توجد علاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم 8 : علاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية

جدول الارتباطات				
التحفيز	فعالية المورد البشري	كفاءة المورد البشري	طرق اتخاذ القرارات	
الفعالية للمورد البشري	1	**0.807	0.051	Correlation de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.00	0.000	0.784	Sig. (bilatérale)
	31	31	31	N
كفاءة الموارد البشرية	**0.807	1	**0.413	Corrélacion de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.000	0.000	0.021	Sig. (bilatérale)
	31	31	31	N
التحفيز	- 0.142	0.243	1	Corrélacion de Pearson (ارتباط بيرسون)
	0.446	0.089	0.000	Sig. (bilatérale)
	31	31	31	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** الارتباط له دلالة عند المستوى 0.01 (ارتباط ثنائي)

من الجدول السابق يمكن ملاحظة مستوى الدلالة $SIG=0,446$ معامل الارتباط $R= -0,142$ بين الأبعاد الحوافز وأداء الموارد البشرية (الفعالية) و هذا دليل على عدم وجود ارتباط بين البعدين و كذلك ما يلاحظ بين الحوافز وأداء الموارد البشرية (الكفاءة) $R=0,243$ و $SIG=0,189$ أي عدم وجود دلالة إحصائية بين البعدين

الخاتمة

الخاتمة:

اجمع المفكرين في كل تخصصات العلم أنه لا يمكن أن تتحقق تنمية أو تطور على مختلف الأصعدة والمستويات داخل منظمات الأعمال إلا بتكاتف وإنسجام الموارد المادية كذلك البشرية منها. فمنظمات الأعمال بدون مواردها البشرية ماهي إلا مجموعة أصول ثابتة وعاجزة على تحقيق أي هدف مخطط له مسبقاً.

وبعد التطور والبحث الذي ألم بجانب دراسة الموارد البشرية أجمع المفكرين أن هذا الأخير هو المحرك أو المثبط لهذه الموارد المادية كون العقل البشري يغير ويتغير بما هو موجود حوله في بيئة العمل داخل منظمات الأعمال وخارجها فالإرتقاء بالبيئة التنظيمية وبالمناخ التنظيمي وبما يحتويه من أبعاد يكون له الدور الكبير في التأثير على ملكات المورد البشري مكتشف لإبداعات وقواه الكامنة التي لا تظهر إلا بوجود مناخ تنظيمي محفز و هذا ما ذكرناه في الجانب النظري و ما ذكر من طرف المفكرين.

ولاكتشاف نقاط الضعف والقوة لأداء منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها كمستوى جامع خصصت دراسات لأجل ذلك وصلت إلى أن نقطة الانطلاق هي أداء المورد البشري كون العلاقة الطردية بين نتيجة الأداء على مستوى المورد البشري كفرد ثم جماعة عمل يؤثران على نوعية الأداء على المستوى العام وهو الهدف الذي يسعى القادة والرؤساء في اثره بهدف اثراء منظماتهم من ناحية الكفاءة والفعالية بالقدر الواجب تحقيقه كون تحقيق هذين البعدين على مستوى المورد البشري يحقق نتيجة طردية على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك ما جاء في بحثنا هذا لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي وما يحتويه من ابعاد والرامي إلى تعزيز دور الأداء من ناحية الكفاءة والفاعلية.

وعند الإسقاط للجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة التي قمنا بها في منظمة الاعمال امتياز التوزيع / سونلغاز/ بسكرة ومن خلال الاستبيان الذي وزع ودراسة نتائجه احصائيا تبين أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء وهذا ما دفعنا إلى تأكيد صحة الفرضيات الفرعية كذلك الأساسية منها .

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في منظمات الأعمال كونه حصيلا الممارسات الإدارية السائدة في المنظمة بشكل عام.

- إجراء إضافات جديدة من خلال اجراء المزيد من الدراسة حول الموضوع من خلال المنظمة محل الدراسة بنفسها أو من خلال الاستعانة بمكاتب ومؤسسات أخرى رائدة ذات خبرة .
- تعد دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء مجال واسع في ميدان لبحث العلمي داخل منظمات الأعمال حيث تتداخل فيها العديد من الأبعاد التنظيمية الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها حيث أضحي هذا الأخير المناخ التنظيمي من الإهتمامات الأساسية و الإستراتيجية للقادة وهذا ماتطرقنا إليه في دراستنا لتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية والعلاقة القائمة بينهما ،ومدى مساهمته في تحسين هذا الأخير من خلال معالجة وتحليل مجموعة من الأبعاد لمعرفة قوة الإرتباط بينهما ومدى مساهمتهم في تحسين الأداء وبذلك تطرقنا إلى دراسة المناخ التنظيمي لمنظمة الأعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازات التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز فيظل أبعاد مختلفة وبهذا قدمت الدراسة من خلال نتائجها المدعومة بالعديد من الدراسات السابقة التي عالجت هذه الإشكالية

نتائج الدراسة:

- تصورات المورد البشري نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كان سلبيا من خلال بعد الحوافز.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازات التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز تدرك هذه الأهمية وتسير بخطة إيجابية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال هذا البعد.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط القيادة وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازات التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز تدرك هذه الأهمية وتسير بخطة إيجابية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال هذا البعد
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا و أداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتيازات التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز تدرك هذه الأهمية مما دفعها بتطوير الأنظمة والعتاد التكنولوجي مايدل على أن المنظمة تسير بخطة إيجابية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال هذا البعد.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإتصال وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز تدرك هذه الأهمية وتسير بخطة إيجابية من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال هذا البعد
- أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وأداء الموارد البشرية مما يؤكد على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة سونلغاز قد أغفلت هذا البعد مما قد يؤثر سلبا على أداء المورد البشري والذي قد ينشئ عنه إختلال وإضطراب في المناخ التنظيمي بتأثيره على الأبعاد الأخرى من خلال هذا البعد.

الإقتراحات و التوصيات :

- من خلال الجانب النظري والنتائج التي أسفرت عليها الإستبانة المقدمة لدراستنا هذه نتقدم بالتوصيات التالية :
- ضرورة إهتمام الإدارة العليا وقسم إدارة الموارد البشرية بعناصر المناخ التنظيمي دون التمييز فيما بينها حيث أن مجمل هذه العناصر تأثر إيجابا وسلبا على أداء المورد البشري الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء ويعمل على تحقيق الأهداف و الغايات التي تخص المنظمة والمورد البشري على حد سواء .
 - الوقوف على العناصر التي من الممكن أن تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى المورد البشري ومحاولة كشفها و التعرف عليها بهدف مواجهتها ،تصحيحها والتغلب عليها .
 - العمل على توظيف وتوجيه تقنيات حديثة كالتكنولوجيا ،وشبكات الإتصال التي تربط بين مختلف الإدارات و الأقسام والقيادات التابعة لها ،مع دعم سبل الإتصال والتنسيق من أجل رفع مستوى الأداء .
 - رفع دافعية المورد البشري عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع تأكيد ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إجابا أو سلبا) .
 - أن تهتم إدارة المنظمة محل الدراسة بإتخاذ الإجراءات الصائبة لتطوير المناخ التنظيمي من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم ومساعد يرتاح فيه المورد البشري لأداء مهامه كذلك رفع معنويات المورد البشري على كل المستويات التنظيمية للقيام بدورها على أحسن وجه دون إغفال الجانب المهني و الاجتماعي للعامل .

أفاق البحث:

- لفت إنتباهنا ونحن في صدد بحثنا هذا عدة مواضيع أخرى نعتبرها كتوسعة لأفاق بحثنا محل الدراسة ونحبذ لو يعالجها طلبة وباحثون آخرون في المستقبل، وتتمثل فيما يلي :
- إجراء دراسات جديدة مشابهة لدراستنا الحالية بمنظمات أخرى
 - القيام بدراسات مقارنة لتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة محل الدراسة وعلاقاته بالأداء بعدة قطاعات مشابهة .
 - إجراء المزيد من الدراسات لتعرف على الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي وإقتراح إستراتيجيات فعالة وحلول لمواجهة هذه العوامل لتغلب عليها .
 - إجراء دراسات أخرى بهدف التعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء داخل منظمة الأعمال.
- وفي الأخير يعتبر موضوع الدراسة موضوع المناخ التنظيمي موضوعا هاما وواسعا للباحثين الذي يجدر بهم قيام دراسات مستقبلية بهدف الإثراء وكشف العقبات المؤثرة من خلاله على كفاءة وفعالية كل من المورد البشري والمنظمات على حد سواء .

قائمة المراجع

الكتب:

1. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2016،
2. علاء عبد الرزاق السالمي . تكنولوجيا المعلومات . دار المناهج للنشر و التوزيع . ب ط الاردن 2010
3. السلمي علي، الاستخدام الامثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي والاداري. القاهرة. مكتب غريب، 1989،
4. الشقاوي عبد الرحمان عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز السنة 1994
5. العادلي سامح حسين، منهجية إتخاذ القرار في المنظمة الإدارية، دار السينا النشر 1997
6. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999،
7. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي للعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1994،
8. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1995 .
9. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003،
10. محمد علي نسيم سويلم، التوأمان الكفاءة والفعالية-، دار النشر جوانا، 2016 // التوأمان
11. مرعي محمد مرعي , دليل نظام ادارة التقييم في المؤسسات و الادارات - دمشق- دار الرضا للنشر 2001

المذكرات:

1. الطاهر أجغيم ، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعة متتوري و باجي مختار نموذجاً ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع تنمية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة متتوري قسطينة ، 2005 / 2006 .،
2. بلقاسمي فهيمة ، سيد عثمان حنان ، المناخ التنظيمي و تأثيره على أبداع العاملين ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم تسيير ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، 2017 / 2018 ص 20 -
3. بن شلال أحمد ، دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات و نشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص

- تسيير منشآت الرياضية و الموارد البشرية ، معهد علوم تقنيات و نشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019 / 2018 ،
4. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين حمد علي عبدالله عيسى رسالة الماجستير –
5. جمعة بحمة ، التنظيم غير الرسمي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة – شتمة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019/2018 ،
6. خلاصي مراد ، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 / 2006 ،
7. ريم بنت عمر بن مصور الشريف ، دور ادارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، 1434 هـ / 2013 م.
8. زراري ياسمين ، تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية ولاية أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2017/2016.
9. سارة رابحي ، أثر المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية الجمهورية للتوزيع سونغاز بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/ 2013.
10. عز الدين هروم ، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات CPG ، قسنطينة ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008/ 2007.
11. فؤاد محمد علاء الدين الجوري ، أثر المناخ التنظيمي أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية ، قدمت لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 1436هـ / 2015 م.
12. قلاتي طارق ، انعكاس تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية " دراسة ميدانية وصفية بالمركب الديوان متعدد الرياضات بالبويرة (من وجهة نظر الموظفين) ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، تخصص تسيير منشآت رياضية و موارد بشرية ، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة ، 2019 / 2018.
13. لحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض 1994

14. محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، ، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسة عليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 1427هـ - 2006 م .
15. نادر حامد أبو شرخ ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر - بغزة ، 1431 هـ / 2010 م .
16. يوسف عبد الرحمن ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير ، تخصص مالية تأمينات و تسيير المخاطر ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013 / 2014 .
17. مولاي أحمد عباسي ، مولاي شريف رقاني ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (أدرار) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 / 2017.

المجلات:

- الأمين بالقاضي ، الاتصال داخل المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، العدد الثاني ، ديسمبر 2014 .
- يوسف عبد بحر ، مؤمن خلف عبد الواحد ، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، 2011 .
- Sonelgaz 40 ans d'histoire, sonelgaz , revue NOOR , n° 8 , juillet 2009, P.23
- Saléha bellout Sekhri , **processus de restructuration de sonelgaz** , ECHO Sonelgaz, numéro spécial , juillet 2009, P.4.
- المصدر : مجلة "صدي" ، مديرية الإتصالات ، سونلغاز ، عدد خاص ، جويلية 2009 ص 20

مراسيم وقوانين:

1. المرسوم التنفيذي رقم 08-114 مؤرخ في 03 ربيع الثاني عام 1429 الموافق ل 9 افريل 2008/ الجريدة الرسمية الجزائرية العدد رقم 20 الصادرة في 13 افريل 2008
2. وزارة الطاقة والمناجم، القانون رقم 01/02 المؤرخ في 06 فيفري 2002، الجريدة الرسمية، عدد 8

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أختي أخي الكريم (ة)

فِي إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر المعنونة ب " أثر المناخ التنظيمي
على أداء الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال

دراسة ميدانية: منظمة الأعمال (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع للكهرباء
(SADEG - CDB سونلغاز / والغاز بسكرة

تخصص إدارة موارد بشرية/ جامعة بسكرة.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول هذا الموضوع ولهذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة لإتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نريد من هذا القسم معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم فنرجو منكم وضع علامة (X) عند الإجابة التي تكون مناسبة من وجهة نظركم :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أكثر من 25 سنة و أقل من 35 سنة 35 سنة و أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس أو ماستر دراسات عليا متخصصة
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى 10 سنوات 15 سنة فأكثر
5. المستوى الوظيفي: إطار إطار سامي
عون تنفيذ عون تحكم

بيانات حول أبعاد المناخ التنظيمي :

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: الهيكل التنظيمي								
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام عمل المنظمة								
2	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين								
3	تتناسب تخصصات العاملين بالمنظمة مع طبيعة و مهام و واجبات وظائفهم								
4	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة								
5	يوجد تداخل ايجابي في الاختصاصات بين الأقسام التنظيمية المختلفة بالمنظمة								
6	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة إنجاز العمل								
	البعد الثاني: التكنولوجيا/ أجهزة و برامج								
1	التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية								
2	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة								
3	أسهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل								
4	معدات التكنولوجيا سهلة الاستخدام								
5	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل								
6	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة على تقليل الجهد								
	البعد الثالث: تدفق الاتصالات								
1	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة								
2	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات								
3	تبذل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات								
4	تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات								

					تتصف نظم الاتصالات المستخدمة بالوضوح	5
					المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة	6
					البعد الرابع: طرق اتخاذ القرار	
					يلجأ متخذي القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها و آثارها	1
					يتم تقييم البدائل المختلفة و المتاحة قبل اتخاذ القرارات	2
					تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	3
					تمتلك الموارد البشرية الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	4
					يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب	5
					تمتلك الموارد البشرية القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤوليتها	6
					البعد الخامس: تحفيز	
					تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم	1
					تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	2
					هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من تركيز على جانب العقوبة	3
					تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة	4
					هل تتناسب المكافأة التشجيعية مع المجهود الذي بذل في العمل.	5
					رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة	6

بيانات حول أداء الموارد البشرية:

الرقم	أداء الموارد البشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الثاني: الكفاءة					
1	التزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي					
2	أراع التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها					
3	احرص على تحسين مستوى أدائي					
4	احرص على التقليل من ظاهرة تبديد الموارد والأدوات التي استخدمها أثناء انجاز عملي					
5	اعتمد على الذات في انجاز الأعمال الموكلة إلي					
6	أفضل انجاز المهام المتعلقة بالوظيفة من خلال فرق العمل					
	البعد الثاني: الفعالية					
1	أواجه مشكلات تعيق أدائي					
2	التزم بأوقات الدوام الرسمي					
3	انجز الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد					
4	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة					
5	يتدخل أكثر من طرف في تقييم أدائي وليس لهم صلة بعملي					
6	رضاك عن أسلوبك وطريقتك في تحقيق أهداف عملك					

أي اقتراحات أو إضافات أو آراء أخرى تودون ذكرها

.....

اذن بالخروج من العمل لشؤون شخصية



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution
Centre

Concessions de Distribution de Biskra
Direction de Distribution de Biskra
Division Administration des Marchés

N°

مديرية التوزيع بمسكرة

اذن بالخروج من العمل لشؤون شخصية

السيد:

عون بمصلحة:

يؤذن له بالخروج من العمل بتاريخ: من الساعة : إلى

ودلك لشؤون شخصية بذكر السبب الرئيسي:

يحسم من الراتب ما يقابل هذا التغيب

بمسكرة في
رئيس المصلحة ختم المصلحة

بملا بواسطة مراقب الخروج

ساعة الخروج:

ساعة الدخول:

الكشف الاسبوعي للحضور



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

امتياز التوزيع بمنطقة
قسم : إدارة الصلطات

45 VS

الكشف الاسبوعي للحضور


08/10/2020

إلى

04/10/2020

الاسبوع من :

اللقب و الاسم	الأحد		الاثنين		الثلاثاء		الأربعاء		الخميس		الجمعة		السبت
	ص	م	ص	م	ص	م	ص	م	ص	م	ص	م	ص
[Redacted]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
[Redacted]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
[Redacted]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
[Redacted]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
[Redacted]	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	
[Redacted]	CA -												
[Redacted]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
[Redacted]	Absent -												
[Redacted]	Absent -												
تأشيرة المسؤول المباشر	[Signature]												

		الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz
Région de Distribution Centre	Concessions de Distribution de Biskra Direction de Distribution de Biskra Division Administration des Marchés	N°
منبرية : مصلحة :		
طلب عطلة لعام 20... - 20... سنوية - تعويضية		
الاسم : الوظيفة : منبرية : عدد الأيام : تاريخ الخروج : تاريخ الدخول : مكان الإقامة :		القسم : مصلحة : تاريخ الدخول : مكان الإقامة :
توقيع المعنى		
إطار خاص بمصلحة التسيير	رأي رئيس المصلحة	
الأيام المستحقة عن السنة الجارية: الهامى عن السنة الماضية أو الأيام التي أخذت: المجموع: الأيام المأخوذة حاليا: الأيام الباقية أو التي أخذت زيادة:	رأي المدير	

بيان عطلة



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

مديرية التوزيع لاسفرة

رقم : 3333.....

بيان عطلة
إضافية

مدير التوزيع

بناء على الطلب المقدم من طرف

السيد : [REDACTED]

الوطنية : تطار لاسفرت

بقرار

منح عطلة إضافية سنتها 8 يوم

تاريخ الذهاب : 2018-10-30

تاريخ الرجوع : 2018-11-07

مسكرة في 2018-10-24

مدير التوزيع
[REDACTED]

- عدد أيام العطلة المستحقة : 28 يوم
- عدد الأيام المأجورة : 8 يوم
- عدد الأيام المتبقية
- السنة المالية : 10 يوم
- الأيام المتبقية من السنوات المتعدية : 10 يوم

السجل التجاري لسونلغاز- بسكرة

قطاع النشاط		الخدمات	إنتاج السلع
رمز أو رموز النشاط		تسمية أو تسميات الأنشطة الممارسة	
102203	إنتاج وتوزيع ونقل الكهرباء		
102204	نقل الغاز الطبيعي		
102206	توزيع عمومي للغاز		
109221	مؤسسة الدراسات و إنجاز المنشآت الكهربائية و الغازية		
613116	تركيب و تصليح التجهيزات الكهربائية و الإلكترونية المنزلية		
613216	تركيب، تصليح و صيانة كل التجهيزات و المنشآت التي تشغل بالغاز		

<p>إمضاء المصنف للتسجيل أو ميمته الرسمي</p>  <p>عليه</p>	<p>إمضاء المأمور</p> <p>دكتور محمد مرصق المكلف للسجل التجاري ولاية بسكرة</p> <p>التاريخ: 19 ديسمبر 2019 الرقم التاملي: 930039656 قندوز أحمد المهدي</p> 
---	--



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

المركز الوطني للسجل التجاري
CNRC



مستخرج السجل التجاري
مؤسسة ثانوية
معدل
شخص معنوي

عنوان الشركة أو تسميتها : ش.ذ.أ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ش.ج.ت.س.ذ.ع

الشكل القانوني للشركة : شركة الأمدام

عنوان المؤسسة الثانوية : شارع محمد بوضيف بلدية بلدية بسكرة

ولاية التواجد : بسكرة

عنوان المحل التجاري الرئيسي : 500 مكاتب الطريق الوطني رقم 38 بلدية جسر الشلمطة

تاريخ بداية النشاط : 2006/06/27

الممثل أو الممثلون الشرعيون

الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	العنوان	الصفة	الحياة
عبد مراك	1967/12/27 الراج نوهران 04	البلدية	رئيس مدير عام	جزائرية
يوحنا الراج	1966/12/30 بولجة	الجزائر	عضو مجلس الإدارة	جزائرية
حور منايمان	1965/11/23 الشلمطة	الجزائر	عضو مجلس الإدارة	جزائرية
مناهي والشادي	1967/11/27 الرجوة	الجزائر	عضو مجلس الإدارة	جزائرية

شكل مجمع سونلغاز



ملحق تقييم الإطار السامية لسونلغاز



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

FICHE D'EVALUATION TRIMESTRIELLE

CADRES SUPERIEURS

CADRES SUPERIEURS SENIORS

Identification de l'évalué(e)

Nom et Prénom	[REDACTED]		
Date de nomination	02/12/2017	Poste	Chef ace gestion des investissements et Crédits des Infrastructures
Société ou/Direction	S.D.C/RDC	Unité	Direction Distribution Biskra /DAM
Evaluation faite par	[REDACTED]		
Poste	Chef Division Administration et Marchés P/I		

1-EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE : 4

PARAMETRES/OBJECTIFS	OOBJECTIF	RESULTATS ENREGISTRES
Cahier de charge	02	établis
Appel d'offre	02	lancés
Commande	02	Fait
Factures	04	traitées
Suivi de l'exécution du programme d'investissement	08	4 en cours d'exécutions 3 établissements de contrats 1 manque fiche technique
Suivi des AP	05	
PRI du trimestre		14
<u>Autres contributions</u> se rend disponible pour les taches de la DAM hors service infrastructure		

Note PRI	Notation	Evaluation PRI(4)
>12.8<=16	A	x
>11.2<=12.8	B	
>8<=11.2	C	
<=8	D	

(1) Mettre une croix dans la colonne pour la notation d'évaluation de la PRI correspondante

2 EVALUATION DU ROLE

COMPETANCES	C0044(T)			
	A	B	C	D
<p>1 Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inspire la confiance -Motive les autres -Donne le Cap -Favorise l'expression de l'innovation -Sens de l'écoute et de la communication -Rapporte l'adhésion 	X			
<p>2 Gestion de projet et gestion des équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Définit les objectifs et les priorités -Planifie les tâches -Fait preuve de flexibilité -Délègue efficacement -Fournit les informations essentielles -Crée un climat favorable -Se rend disponible -Sollicite la participation -Favorise le développement des compétences 	X			
<p>3 Gestion stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anticipe les risques et les opportunités -Possède une vision à long terme -Articule les décisions à la vision -Sait prendre les décisions délicates 		X		
	A			

NOTATION FINALE (4)

(1) Mettre une croix dans la colonne appropriée, A= compétence acquise ; B=compétence à parfaire ; C=compétence à développer ; D= compétence à acquérir

3.SYNTHESE DE L'EVALUATION TRIMESTRIELLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER
Cadre qui se rend disponible, inspire la confiance et fait preuve de flexibilité	Doit améliorer sa vision à long terme

Notation	Evaluation PRI (T)	Evaluation R044(T)	Evaluation Globale
A	x	x	x
B			
C			
D			

(1) Mettre une croix pour la notation d'évaluation correspondante

Evaluation du N+1	
Evaluation du Directeur	

ملحق تقييم الإطارات و باقي العمال التنفيذيين- لسونلغاز



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

DIRECTION DE DISTRIBUTION BISKRA.
SERVICE AFFAIRES GENERALES

BISKRA LE 28/02/2019

FICHE D'EVALUATION
TRIMESTRIELLE
PRI

4eme Trimestre 2018

Nom : [REDACTED]

Poste : [REDACTED]

PARAMETRES	Pondération	Objectifs	Réalisations	Notation
-Immobilisation véhicule	04	100%	50%	02
-Tableau de Bord	03	100%	70%	2.4
-Suivi du carburant	03	100%	70%	2.1
-Traitement des factures	04	100%	80%	3.2
-Discipline générale / Absentéisme	02	100%	90%	1.8

Signature de l'agent: [REDACTED] 11.5/16

La hiérarchie

LE DIRECTEUR

الكشف الشهري للحضور



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Unité	Direction Distribution de Biskra
Service	Division Administration des Marchés
Code service	VS 45

COMPTE - RENDU
DE TRAVAIL

Nom & Prénom de l'agent :	
Mois de :	2020-02-01 au 2020-02-29

REPARTITION DES HEURES DE TRAVAIL PAR IMPUTATIONS																				
		2 N°.....	3 N°.....	4 N°.....	5 N°.....	6 N°.....														
Date	Heures de présence	Heures d'absences		1	2	3	4	5	6	Heures supplémentaires							Indemnités			
		Nombre	Mois							50%	75%	100%	150%	175%	200%	75%			125%	
1	*			*																
2	8			8																
3	8			8																
4	8			8																
5	8			8																
6	8			8																
7	*			*																
8	*			*																
9	8			8																
10	8			8																
11	8			8																
12	8			8																
13	8			8																
14	*			*																
15	*			*																
16	8			8																
17	8			8																
18	8			8																
19	8			8																
20	8			8																
21	*			*																
22	*			*																
23	8			8																
24	8			8																
25	8			8																
26	8			8																
27	8			8																
28	*			*																
29	*			*																
TOTAL	160	0		160																

VISA CHEF DAM

الأحد 7 ربيع الثاني عام 1429 هـ

العدد 20

الموافق 13 أبريل سنة 2008 م

السنة الخامسة والأربعون



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلغات

<p>الإدارة والتوزيع الإدارة العامة للمطبوعات WWW.KORADP.DZ</p> <p>التلخيص والاشتراك المطبعة الرسمية</p> <p>حي البساتين، بئر مراد وايةس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ص.ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOP DZ</p> <p>بنك الملاحة والتنمية المصرفية BNC حسابه العملة الأمازيغية للمشاركين خارج الوطن بنك الملاحة والتنمية المصرفية BNC</p>	<p>الجزائر تونس القرب ليبيا موريطانيا</p> <p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>	<p>الاشتراك سنوي</p> <p>سنة</p> <p>سنة</p> <p>1070,00 دج</p> <p>2675,00 دج</p> <p>5350,00 دج</p> <p>تراو عليها تتلقى الإرسال</p>	<p>النسخة الأصلية</p> <p>النسخة الأصلية وترجمتها ---</p>
--	---	---	--

ثمن النسخة الأصلية 13,50 دج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 دج
ثمن العدد المتكرر في المنكح السنوية : حسب التسعيرة.
وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.
المنكح إرشاق لخدمة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراك أو للاحتجاج أو لتغيير المنكح.
ثمن النشر على أساس 60,000 دج للسنة.

فهرس

مواضيع تنظيمية

- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 113 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يوضح مهام لجنة الإشراف على التأمينات..... 4
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 114 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يحدد كيفية منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز وسميتها وينشر الشروط الملحق بمشروع صاحب الامتياز وواجباته..... 5
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 115 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يحدد طبيعة وروابط التبعية المحتملة الواجب عدم وجودها بين المباح والمشاري في عقد بيع الغاز..... 13
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 116 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للمناجمين..... 14
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 117 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، ينظم المرسوم التنفيذي رقم 90 - 170 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 الذي يحدد شروط تخصيص النجف الفرنسية وميلتها..... 15
- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 118 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يمدد ويتنم المرسوم التنفيذي رقم 04 - 86 المؤرخ في 26 محرم عام 1425 الموافق 18 مارس سنة 2004 الذي يحدد الأحجام الشجرية البنية للموارد البيولوجية..... 16

مواضيع شرعية

- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن إنهاء مهام مكلف بالدراسات والتفتيش بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف..... 17
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن إنهاء مهام مديرين للشؤون الدينية والأوقاف في الولايات..... 17
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن إنهاء مهام مكلف بالدراسات والتفتيش بوزارة السكن والعمران..... 17
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن إنهاء مهام مدير السكن والتجهيزات العمومية في ولاية الجلفة..... 17
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن إنهاء مهام مدير التعمير والبناء في ولاية تيندراف..... 17
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين نائب مدير بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف..... 18
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين مديرين للشؤون الدينية والأوقاف في الولايات..... 18
- مرسوم رئاسي مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين مدير البيئة في ولاية تلمسان..... 18

قنوص (تابع)

- 18 مراسم وتقليدية مؤرخة في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين مديرين للثقافة في الولايات.....
- 18 مرسوم وتقليد مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين نقيبة مدير بوزارة السكن والعمران.....
- 18 مرسوم وتقليد مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين مديرة النشاط الاجتماعي في ولاية المدية.....
- 18 مرسوم وتقليد مؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1429 الموافق أول أبريل سنة 2008، يتضمن تعيين نقيبة مدير بوزارة الشباب والرياضة.....

قرارات، مقترحات، آراء

وزارة الثقافة

- 19 قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 شوال عام 1428 الموافق 5 نوفمبر سنة 2007، يحدد كينيات حساب مبلغ أجر سنوية الأعمال الفنية المتعلقة بالمتكلمين الشفوية الحرفية المحلية.....

وزارة السكن والعمران

- 23 قرار مؤرخ في 20 صفر عام 1429 الموافق 27 فبراير سنة 2008، يتضمن تجديد تشكيلة اللجان المتساوية الأعضاء المختصة بمللاك موظفي وزارة السكن والعمران.....

مراسيم تنظيمية

الفصل الثاني

كيفية وشروط أداء لجنة الإشراف
على التأمينات لهاها

المهم الأول

في مجال احترام الأحكام التشريعية
والتنظيمية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين

المادة 14: تسهر لجنة الإشراف على التأمينات على مطابقة عمليات التأمين وإعادة التأمين وشرميتها.

المادة 15: يقصد بعمليات التأمين وإعادة التأمين كل العمليات الناتجة عن اكتتاب وتسيير عقد التأمين ومعاهدة إعادة التأمين.

المادة 16: يتولى مفتشو التأمين المؤهلون في هذا المجال، طبقاً لأحكام المادة 212 من الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، مراقبة مدى احترام شركات التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية وكل متدخل آخر في مجال التأمين للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأمين.

المهم الثاني

في مجال القدرة على الوفاء

المادة 17: وفقاً لأحكام المادة 212 من الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يمكن لجنة الإشراف على التأمينات المطالبة بتغييرات لتطبيق كلي أو جزئي للأسس و/أو النصوص المرتبطة بالالتزامات التنظيمية لشركة التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركة التأمين الأجنبية.

تتولى الشركة والفرع المذكور في الفقرة الأولى من هذه المادة، دفع نفقات الخبرة.

المادة 18: وفقاً لأحكام المادة 213 من الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يمكن لجنة الإشراف على التأمينات قصد الحفاظ على أملاك شركة التأمين و/أو إعادة التأمين وفروع شركة التأمين الأجنبية والتصحيح وضمتهم، أن تلجأ إلى:

- تقليص نشاطها في فرع أو عدة فروع تأمين،

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 113 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أيلول سنة 2008، يوضح مهام لجنة الإشراف على التأمينات.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 210 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي:

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة الأولى: تطبيقاً لأحكام المادة 210 من الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح مهام لجنة الإشراف على التأمينات.

المادة 2: تسطر لجنة الإشراف على التأمينات سنوياً على برنامج عمل يحدد على الخصوص:

- العمليات المتعلقة بالإشراف وبالمراقبة المزمع القيام بها،

- وسائل تنفيذ.

توضح كيفية تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، بقرار من الوزير المكلف بالمالية.

المادة 3: تمدد كيفية إعداد برنامج العمل السنوي للجنة الإشراف على التأمينات والموافقة عليه في النظام الداخلي للجنة.

مرسوم تنظيمي رقم 08 - 114 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يحدد كيفية منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز ومسحبيها وبفكر الشروط المتعلق بحقوق مسلمي الامتياز وواجباته.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الطاقة والتعدين،

- وبناء على الدستور، لا سيما المقتضيات 85 - 4 و 125 (المطرفة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، العدل والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 101 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، لا سيما المواد 73 و 77 و 78 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بعملية البيئة في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1425 الموافق 23 يونيو سنة 2004 والمتعلق بالتنظيم،

- وبمقتضى القانون رقم 04 - 20 المؤرخ في 13 ذي القعدة عام 1425 الموافق 25 ديسمبر سنة 2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 411 المؤرخ في 5 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 22 ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالإجراءات التطبيقية في مجال إتيان منشآت الطاقة الكهربائية والغازية وتغيير أماكنها وبالوقاية، العدل،

- تفليس أو منح حرية التصرف في كل أو جزء من عناصر أصولها،

- تعيين متصرف مؤقت يحل محل هيئات تسيير الشركة.

المادة 9 : ترخص لجنة الإشراف على التأمينات، بقرار من رئيسها، كل مساهمة في رأسمال شركة التأمين و/أو إمامة التأمين التي تتلوق نسبة 20 %.

المادة 10 : توافق لجنة الإشراف على التأمينات، بقرار من رئيسها، على كل مساهمة لشركة التأمين و/أو إمامة التأمين التي تتلوق نسبة 20 % من أموالها الخاصة.

المادة 11 : توافق لجنة الإشراف على التأمينات، بقرار من رئيسها، على كل طلب تمويل جزئي أو كلي لمطلة عقود شركة التأمين أو فرع شركة تأمين أجنبية إلى شركة أو مجموعة شركات تأمين معتمدة بحقوقها والتزاماتها.

المادة 12 : تعين لجنة الإشراف على التأمينات مفتش أو عدة مفتشين مساهمين للمفتش الملاحظ في مراقبة عمليات تصفية شركات التأمين، طبقاً لأحكام المادة 238 من الأمر رقم 95 - 07 المؤرخ في 25 يناير سنة 1995، العدل والمتم والمذكور أعلاه.

المادة 13 : يمكن لجنة الإشراف على التأمينات وفي إطار المهام الموكلة لها أن تعرض على الوزير المكلف بالناحية كل اقتراح تعديل للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

القسم الثالث

في مجال المتعلق من الموارد المالية

المادة 14 : يمكن لجنة الإشراف على التأمينات أن تطلب من شركات التأمين و/أو إمامة التأمين وفروع شركات التأمين الأجنبية، في إطار جهاز المراقبة الداخلية، برتامياً خلافاً للوقاية واستكشاف ومكافحة تبييض الأموال.

المادة 15 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008.

محمد العزيز بلخادم

صاحب الامتياز : شخص طبيعي أو معنوي حاصل على امتياز لتوزيع الكهرباء و/أو على امتياز لتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

المحيط : يتضمن المحيط الإقليم الذي يمنح فيه صاحب الامتياز المرفق العمومي لتوزيع الكهرباء و/أو الغاز. ويحدد هذا المحيط حسب مقاييس جغرافية واقتصادية وتلغرافية. وقد يكون محل تعديلات.

المرفق المتخزل منه : خدمات توزيع الكهرباء، و/أو الغاز المتخزل عنه من طرف الدولة.

المادة 3 : تتألف أملاك الامتياز من مجموع التجهيزات والمنشآت المخصصة لتوزيع الكهرباء والغاز القائمة في محيط الامتياز، وكذا من تلك التي يحددها صاحب الامتياز في إطار برنامج الاستثمار التوافقي والمصافى عليه من طرف لجنة ضبط الكهرباء، والغاز.

« بالنسبة لامتياز توزيع الكهرباء، تحتوي هذه التجهيزات والمنشآت على مجموع الخطوط الهوائية والبطانية ومحطات التحويل والأجهزة الكهربائية العاملة بالجهد العالي والمنخفض بما في ذلك الأعمدة الصاعدة وأوصال الزبائن وكذا مراكز التحكم العملية وشبكات الاتصالات من بعد.

تحتوي تجهيزات الامتياز أيضا على وسائل التحويل بالطاقة الكهربائية غير الربوطة بالشبكات.

« بالنسبة لامتياز توزيع الغاز، تحتوي هذه المنشآت على مجموع القنوات وأجهزة الغاز العاملة بالضغط المتوسط والمنخفض بما في ذلك الأعمدة الصاعدة وأوصال الزبائن وكذا مراكز التحكم العملية وشبكات الاتصالات من بعد.

تحتوي تجهيزات امتياز توزيع الغاز أيضا على محطات تخزين غاز البترول المميع وكذا قنوات وتوسيعات محددة بهدف توزيع الوقود الغازي بالضغط المتوسط و/أو المنخفض.

المادة 4 : تصنف أملاك وتجهيزات ومنشآت الامتياز ضمن أملاك العمومية وأملاك الاسترجاع التي تكون قائمتها محل بطاقتي للحفارات. يتم إعداد هذه البطاقتي وتحديدتها السنوي حضوريا بين المصالح المختصة للوزارة المكلفة بالطاقة وصاحب الامتياز، وعلى نفقة هذا الأخير.

المادة 5 : تتمثل المبالغ الأساسية لامتياز توزيع الكهرباء و/أو الغاز، لا سيما فيما يأتي :

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02 - 194 المؤرخ في 15 ربيع الأول عام 1423 الموافق 28 مايو سنة 2002 والمتضمن دفتر الشروط المتعلق بشروط التموين بالكهرباء والغاز بواسطة القنوات.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 92 المؤرخ في 4 صفر عام 1425 الموافق 25 مارس سنة 2004 والمتعلق بتكاليف تنويع إنتاج الكهرباء.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05 - 182 المؤرخ في 9 ربيع الثاني عام 1426 الموافق 18 مايو سنة 2005 والمتعلق بضبط التعريفات ومكافئة نشاطات نقل وتوزيع وتسويق الكهرباء والغاز.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 266 المؤرخ في 27 شعبان عام 1428 الموافق 9 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المواد 73 و77 و78 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، يحدد هذا المرسوم كيفية منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز وسميها وكذا دفتر الشروط المتعلق بمقوق صاحب الامتياز وواجباته.

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة 2 : يحدد في مفهوم هذا المرسوم بما يأتي :

أملاك الامتياز : مجموع أملاك الاسترجاع وأملاك العمومية المخصصة للامتياز.

الأملاك الخاصة : الأملاك التي يملكها صاحب الامتياز خارج أملاك الاسترجاع وأملاك العمومية.

أملاك الاسترجاع : الأملاك المخصصة للامتياز، غير الأملاك المينة كأمالك للعمومية، المستخدمة في إطار المرفق المتخزل عنه والتي يملكها صاحب الامتياز طيلة مدة الامتياز. يمكن أن تسترد أملاك الاسترجاع من طرف الدولة، لكن بمحض ميلادتها، عند انتهاء مدة الامتياز، مقابل تعويض صاحب الامتياز.

أملاك العمومية : الأملاك الضرورية للمرفق المتخزل منه لتوزيع الكهرباء أو الغاز والتي يجب أن تعاد ملكيتها أو التصرف فيها حتماً إلى الدولة عند انتهاء مدة الامتياز. يمكن أن تكون هذه الأملاك من أملاك عمومية أو من الأملاك الخاصة للدولة. كما يمكن ألا تكون كذلك، في هذه الحالة الأخيرة تكون الأملاك ابتداء ملكا للدولة.

يعالج ملف التعهدات لطلب العروض من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز. يمنح الامتياز حسب المفائيس المنبوية في المادة 7 أبناء.

المادة 7: يمنح الامتياز، لاسيما على أساس المفائيس العامة الآتية :

- القدرة التقنية والمالية للمترشح للامتياز على :
1- تجسيد مختلف الالتزامات التي تم التعهد بها في إطار طلب العروض المذكور أعلاه، لاسيما تلك المتعلقة بمفائيس الأداء، ومستوى الاستثمار وكذا بنسبة توصيل زبائن جدد.

2 - تطوير المرفق المتنازل عنه على أساس تجربة المترشحين التي اكتسبوا في ميدان النشاط هذا وكفاءة إدارته وسيريه.

- مقدرة المترشح للامتياز على :

1 - احترام كامل أحكام دفتر الشروط الملحق بهذا الرسوم والذي يحدد حقوق وواجبات صاحب الامتياز، الذي يجب أن يلتزم به.

2 - احترام التنظيم المعمول به في ميدان أمن الأشخاص والممتلكات وخدمة الزبائن وحماية البيئة.

المادة 18: عند تسليم العروض، يوفر صاحب الامتياز، لصالح الدولة ضمان تعهد يده به بنك من الدرجة الأولى. يحل هذا الضمان لصالحه عند منح الامتياز.

يسلم صاحب الامتياز الذي تم اختياره، إشر طلب العروض، ضمانا لحسن التنفيذ لصالح الدولة يده به بنك من الدرجة الأولى.

تبقى كفالة ضمان حسن التنفيذ صالحة حتى اليوم الموالي لتاريخ انقضاء مدة استغلال الامتياز أو في تمديد له.

المادة 19: لصالح الامتياز الحق في استبدال كفالة ضمان حسن التنفيذ هذه برهن من الرتبة الأولى للملك أو عدة أملاك عقارية يمتلكها صاحب الامتياز أو يتأمين مكافئ ومُرَض، لصالح الدولة، مع مراعاة الشروط الآتية :

- قبول مغير عنه كتابيا من الوزير المكلف بالطاقة لصالح الامتياز.

- ألا تفوق قيمة الملك أو الأملاك التي تقوم مقام التأمين المكافئ مبلغا يساوي مبلغ كفالة ضمان حسن التنفيذ التي يخضع منها السحب بالنسبة لمدة الاستثمار المتبقية وكل تمديد لهذه المدة.

- حق استغلال امتياز توزيع الكهرباء و/أو الغاز.

- حق استعمال أملاك الامتياز .

- الحق في القبض المباشر لتسديدات هذا المرفق لدى زبائن المرفق المتنازل عنه، لما يقوم صاحب الامتياز في نفس الوقت بوظيفة الوكيل التجاري.

- واجب صاحب الامتياز في أداء الخدمة بالقيام بتطوير المنشآت وإمالة تجهيزها وصيانتها وتصليحها.

- واجب صاحب الامتياز في احترام ميثاق استثمارية المرفق المتنازل عنه وقابلية ملاءته والسواة في معالجة شؤون الزبائن وكذا كل واجب آخر يترتب عن الهام المتعلقة بالمرفق العمومي.

- واجب إرجاع أملاك الامتياز التي تعاد للدولة أو التي تسترجعها الدولة عند انتهاء مدة الامتياز، مقابل تعويض. تعاد تجهيزات الامتياز وملكاتها ومنشأتها في حالة سير جيدة ويتم التسديد الملائل لتطبيق هذه الأحكام في غضون السنة (6) أشهر التي تلي نهاية الامتياز.

الفصل الثاني

منح الامتياز

المادة 6 : وفقا لأحكام المادتين 72 و73 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فيراير سنة 2002 والمذكور أعلاه، يمنح امتياز توزيع الكهرباء و/أو الغاز من طرف الدولة المثلثة في الوزير المكلف بالطاقة، ويكون منح هذا الامتياز محل طلب عروض تصدره لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

يجب أن يتضمن ملف طلب العروض، الذي تضرته لجنة ضبط الكهرباء والغاز ويرافق عليه الوزير المكلف بالطاقة، لاسيما الوثائق الآتية :

- إعلان طلب العروض الذي يوضح، على وجه الخصوص، مبالغ ضمان التعهد وكفالة ضمان حسن التنفيذ ومحيط الامتياز ومدته وأملاكه وكذا مفائيس الأداء التي على صاحب الامتياز احترامها.

- الملف المتعلق بالتعليمات الموجهة للمترشحين، التي يوافق عليها الوزير المكلف بالطاقة والتي تتعلق بمحتوى طلب العروض والوثائق المكونة للعروض وشروط تسليم العروض وفتح الظروف ومفائيس منح الامتياز.

- استثمار التعهد بأحكام دفتر الشروط المتعلقة بحقوق وواجبات صاحب الامتياز.

استمرارية المرفق المتنازل عنه خلال هذه المدة، يتخذ الوزير المكلف بالطاقة كل تدبير يراه مناسبا من أجل استمرارية المرفق.

المادة 14 : إذا تعرض الأمن العمومي للخطر أو كانت ممارسة المرفق المتنازل عنه جزئية، يمكن الوزير المكلف بالطاقة أن يتخذ كل التدابير الضرورية لضمان استمرارية المرفق، على نفقة ومسؤولية صاحب الامتياز.

المادة 15 : يجوز للوزير المكلف بالطاقة أن يفسخ عقد الامتياز بالنسبة لمعيط الامتياز المتنازل عنه كليا أو جزئيا والمكتم على صاحب الامتياز بضياع حقوقه، على حسابيه في الحالات الآتية :

- انقطاع عام متواصل للتزويد بالطاقة تفحص أكثر من نصف عدد زبائن الامتياز لمدة تزيد عن ثمان وأربعين (48) ساعة، لدواعي تسبب فيها صاحب الامتياز.

- عدم تحقيق الأهداف المحددة للخدمة لأسباب تخص صاحب الامتياز وتمت معيشتها كما يجب.

- عدم احترام التعهدات، بتسعين الأمام.

- استحالة الرقابة من طرف الأمان المطلقين المؤهلين قانونا من قبل الوزير المكلف بالطاقة أو رئيس لجنة ضبط الكهرباء والغاز، بسبب عرقلة متكررة ومتعمدة يعلل صاحب الامتياز.

- عدم احترام صاحب الامتياز للمنظيم المتعلق بقطاع الكهرباء والغاز في استغلال وتسيير المنظومة الكهربائية أو الغازية الذي يطبق عليه.

- ارتكاب مخالفات للتشريع ولدقتر الشروط المعمول بهما، يعينها الأمان المطلقون.

يتحمل صاحب الامتياز ما يترتب عن سحب الامتياز أو عن تقليص محيطه، لا سيما نتائجها الضارة.

الفصل الرابع

أحكام مختلفة

المادة 16 : تقوم مصالح المؤهلة للوزارة الكلفة بالطاقة وصاحب الامتياز، كل خمس (5) سنوات، بدراسة حتمية تنفيذ الالتزامات التي تعهد بها صاحب الامتياز في مجال إنجاز المرفق المتنازل عنه. يقوم الطرفان، باتفاق مشترك، بالترتيبات والتعديلات اللازمة إذا وأيا ذلك ضروريا، بعد استشارة لجنة ضبط الكهرباء والغاز .

المادة 10 : يجب أن يتم إعداد كفاية ضمان حسن التنفيذ لمدة لا تقل عن خمس (5) سنوات. يعاد تجديدها كل خمس (5) سنوات بنفس الصيغة وبمبلغ مساوي المبلغ الذي لم يسمح بعد من كفاية ضمان حسن التنفيذ. تتم كل إعادة للتجديد شهرين (2) اثنين قبل انقضاء كفاية ضمان حسن التنفيذ السابقة.

المادة 11 : يمكن الوزير المكلف بالطاقة التصرف في كفاية ضمان حسن التنفيذ أو التامين الكافي لصالح الدولة، في الحالات الآتية :

- إذا تخلى صاحب الامتياز عن استغلال الامتياز في أي حين قبل وصول نهاية الامتياز المتفق عليها.

- إذا لم يتم صاحب الامتياز بتسديد العقوبات المالية أو أي مبلغ مستحق لطائدة الدولة في إطار الامتياز المنوع.

- إذا تم سحب مبلغ من كفاية ضمان حسن التنفيذ ولم يتم صاحب الامتياز بإعادة كفاية ضمان حسن التنفيذ، هذه في أجل محدد، إلى مستواها السابق قبل التصرف فيها.

الفصل الثالث

سحب الامتياز

المادة 12 : يجوز للوزير المكلف بالطاقة أن يضع حدا للامتياز قبل تاريخ انتهائه في الحالات الآتية :

- إذا لم يحترم صاحب الامتياز دقتر الشروط المذكور في المادة 7 أعلاه وتخلو في مخالطات بعد تلبية إعدارا من الوزير المكلف بالطاقة.

- إذا لم يحترم صاحب الامتياز الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها.

- إذا كان صاحب الامتياز محل إدانة تمنعه من متابعة نشاطاته أو كان محل نسخ أو إجراء تصفية قضائية لا تسمح له أن يوفي بالتزاماته أو تمنعه من أن يتعهد بالتزامات جديدة.

المادة 13 : يفسخ النظر عن أحكام المادة 14 أوتاه، يجب أن يعلن الوزير المكلف بالطاقة فسخ عقد الامتياز بسبب عجز صاحب الامتياز، ولا يمكن أن يتخذ الفسخ إلا في أجل ثلاثة (3) أشهر بعد تبليغ الإعدار لصاحب الامتياز وبقائه دون جدوى.

بمجرد تبليغ الإعدار، يجب على المصالح المختصة للوزارة الكلفة بالطاقة وصاحب الامتياز أن يجهزوا، خلال الأجل المذكور أعلاه، عن كل حل يمكن من

المادة 17 : وفقا للمواد 74 و 166 و 167 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه، تعد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز ش.ذ.أ، صاحبة الامتياز للشبكات التي تستغلها وتصرح بها لدى لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المادة 18 : تخفى أحكام المادتين 2 و 3 من المادة 13 من المرسوم التنظيمي رقم 90 - 411 المؤرخ في 22 ديسمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 19 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008.

المادة 1 : الجهد الخططي : الجهد الذي يقل عن كيلو فولت واحد أو يساويه.

المادة 2 : الجهد العالي : الجهد العالي من فئة 10 (HTA) : كل جهد يفوق 1 كيلو فولت ويقل عن 50 كيلو فولت أو يساويه.

المادة 3 : الجهد العالي من فئة 10 (HTB) : كل جهد يفوق 50 كيلو فولت.

المادة 4 : الضغط المتوسط : ضغط مطلق يفوق 1,40 "بار" ويقل عن 5 "بار" أو يساويها.

المادة 5 : بموجب الامتياز، تضمن الدولة لصاحب الامتياز الحق المحصري في القيام بتوزيع الطاقة الكهربائية و/أو الغازية داخل محيط الامتياز وفي إعداد التجهيزات الضرورية لهذا الغرض.

لصاحب الامتياز الحق وحده في استخدام تجهيزات الامتياز، ويلتزم، إضافة إلى ذلك، بتغطية مسير شبكة التوزيع.

المادة 6 : يتقاضى صاحب الامتياز لدى الزبائن سعرا موحدا لمكلفة مرفق توزيع الكهرباء و/أو الغاز وكذا الواجبات الأخرى التي يكلف بها، تُحدد لجنة ضبط الكهرباء والغاز مكلفة صاحب الامتياز على أساس منهجية يحددها التنظيم المعمول به. تتكون هذه المكلفة من الآتي:

- مكلفة صاحب الامتياز بموجب نشاطاته ذات الصلة بتوزيع الطاقة الكهربائية و/أو الغازية.

- مكلفة صاحب الامتياز بموجب نشاطاته ذات الصلة بالتصويق.

المادة 7 : زيادة على حاصل المرفق المتنازل عنه، يتقاضى صاحب الامتياز حاصل الضمانات وأشغال

إلا أنه يجب أن تتم مطابقة شروط ممارسة نشاط التوزيع من طرف فروع التوزيع التابعة لسونلغاز ش.ذ.أ، للأحكام المتواة في هذا المرسوم، تدرجيا، خلال مدة تكبير لا تتجاوز خمس (5) سنوات، ابتداء من تاريخ نشره.

لهذا الغرض، تقدم فروع التوزيع التابعة لسونلغاز ش.ذ.أ، المصاحبة على الامتيازات، للوزير المكلف بالطاقة في أجل ستة (6) أشهر على أكثر تقدير، ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم، جدولاً زمنياً لتحقيق المطابقة مع أحكام هذا المرسوم.

خلال الفترة الأولى من السنوات الخمس (5)، يتم تقييم تنفيذ المرفق المتنازل عنه عند انتهاء السنة الثالثة بعد تاريخ التصريح.

المادة 8 : تخفى أحكام المادتين 2 و 3 من المادة 13 من المرسوم التنظيمي رقم 90 - 411 المؤرخ في 22 ديسمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 9 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008.

عبد العزيز بلخادم

للمعق

مقر الشروط الملتحق بمقرر صاحب امتياز توزيع الكهرباء و/أو الغاز وواجباته

المادة الأولى : يهدف دفتر الشروط هذا إلى ضبط حقوق وواجبات صاحب الامتياز لتوزيع الكهرباء و/أو الغاز.

المادة 2 : يلغى في مفهوم دفتر الشروط هذا بما يأتي :

لهذا الغرض، يجب على صاحب الامتياز أن يعد برنامج استثمار تفصيلي ضلصي مرص لمصوح الترتيبات والأشغال، يعرضه على الوزير المكلف بالطاقة. يتم تحيين هذا البرنامج ويوصل إلى الوزير المكلف بالطاقة وإلى لجنة ضبط الكهرباء والغاز قبل الخامس عشر (15) من شهر مارس من كل سنة.

المادة 13 : يتعهد صاحب الامتياز بتحسين الفاييس في ميدان استغلال المرفق المتنازل عنه على المستوى التقني والتجاري والاقتصادي والمالي وكذا في ميدان احترام واجبات المرفق العمومي. تتعلق هذه الفاييس، لا سيما بشعبوية واستمرارية التموين بالطاقة وبنسبة التموين وبالغلاقة مع الزيائن وبمبلغ الاستثمارات.

ولهذا الغرض، يجب أن يعرض صاحب الامتياز على الوزير المكلف بالطاقة للموافقة، خلال أجل أقصاه سنة (6) أشهر ابتداء من تاريخ منح الامتياز، تعهدا بتحسين الأداء بعده لمدة خمس (5) سنوات، وذلك بعد استشارة لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

بالنسبة لفروع التوزيع التابعة لموظفان ش.ذ.أ، يخفض أجل سنة (6) أشهر إلى ثلاثة (3) أشهر.

المادة 14 : يجب على صاحب الامتياز أن يقوم بجميع نشاطاته باحترام قواعد حماية البيئة وتلك المتعلقة بالتموير التي تطبق في محيط الامتياز.

المادة 15 : يلزم صاحب الامتياز بلكتشاف كل عقد تامين تجاه الزيائن، لدى شركات تامين مؤهلة بالجزائر، فيما يخص المخاطر الناجمة عن الأضرار التي يمكن أن يتسبب عنها فقد كلي أو جزئي لنشاطات شبكته أو الأضرار التي تلحق بالغير.

يفرض النظر عن التامينات المذكورة في الفقرة أعلاه، تبقى تغطية المخاطر الأخرى على عاتق صاحب الامتياز وحسب تقديره، بون أن تغطية هذه الإمكانيات من تحمل المسؤولية، بأي حال من الأحوال.

يبلغ صاحب الامتياز إلى الوزير المكلف بالطاقة، بحسبة منتظمة وعلى الأقل مرة في السنة، جدولاً إحصائياً لعقود التأمين السارية المفعول.

المادة 16 : داخل محيط الامتياز، لا سيما في وسط حضري إلى حد بعيد، وحول العمارات المصنفة من بين المعالم التاريخية وكذا داخل المواقع المصنفة أو المسجلة، تكون القنوات الجديدة أرضية أو معدنية حسب تقنية الشبكات على واجهات العمارات أو تقنية أو كيفية ملائمة أخرى.

توسيل الزيائن وأشغال تركيب وكراء، وصيانة العداوات التي يتكفل بها الزيائن، وكذا محاريف ومقويات توصيف وإعانة التزويد. ولهذا الغرض، يعرض قائمة الخدمات وكذا لوائح الأسعار المتعلقة بها على الوزير المكلف بالطاقة للموافقة عليها.

يعتبر ناتج بيع الطاقة وكذا ناتج الأشغال والخدمات الأخرى لصالح الزيائن إيرادات استغلال المرفق المتنازل عنه.

يمكن صاحب الامتياز أن يتفاهي مباشرة لعن الزيائن أجز الخدمات مقابل النشاطات التي لا تحت بحسبة مباشرة إلى الامتياز، شريطة ألا يتم القيام بها على حساب نشاطه الرئيسي.

المادة 18 : يمكن صاحب الامتياز، بالنسبة للمنشآت الواجب وضعها على شبكة الامتياز، إما اقتناء الأراضي والملاط الضرورية وإما اكتراءها، تُعد الأراضي والملاط المكتناة جزءاً من ممتلكات الامتياز وتعد أملاكاً للعمودية التي تكون محل تمويش بالقيمة التجارية.

يجب أن تتضمن الإيجارات والعقود المعنية شرط حلول تضمن تمويل حقوق صاحب الامتياز إلى الدولة، عند الانتهاء العملي أو المسبق للامتياز. يبلغ صاحب الامتياز هذه العقود إلى الدولة بطلب منها.

المادة 9 : بشرط تصديق المستشفيات المنصوص عليها لاحتلال الأملاك العمومية، يحق لصاحب الامتياز وحده، توسيع وتميز وتجديد وصيانة وتصليح كل المنشآت الضرورية للتوزيع العمومي للطاقة الكهربائية /أو الغازية، داخل حدود محيط الامتياز، إما فوق وإما تحت الطرق العمومية ومطاطنها.

المادة 10 : لا يمكن صاحب الامتياز أن يعترض على وضع منشآت خاصة بشبكة نقل الكهرباء أو الغاز أو شبكات التوزيع الجورة أو بالزيائن لملاطهم الخاصة أو منتجي الكهرباء.

المادة 11 : يتحمل صاحب الامتياز مسؤولية سير المرفق المتنازل عنه ويسيره طبقاً لأحكام التشريع والتنظيم المعمول بهما، وتقع على عاتقه مسؤولية مجموع منشآت المرفق المتنازل عنه واستغلالها.

المادة 12 : وفقاً للمادة 78 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه، يجب على صاحب الامتياز، طيلة مدة الامتياز، ضمان خدمة المرفق المتنازل عنه، في أحسن شروط الاستمرارية والنوعية، في كل محيط الامتياز.

التشريع والتنظيم المعمول بهما، فإن للوزير المكلف بالطاقة إزاء صاحب الامتياز سلطة الرقابة التقنية والنالية والمالية والتسييرية.

يمكن الوزير المكلف بالطاقة، على وجه الخصوص، أن يطلب إمداده بالوثائق التي يحموزها صاحب الامتياز، المتعلقة بالعمليات ذات الصلة باستغلال المرفق المتنازل عنه، أو يطلب الاطلاع عليها.

يتمتع صاحب الامتياز عن العرقلة، بأي صفة من الصفات، للرقابة الممارسة قانونا من طرف الوزير المكلف بالطاقة.

المادة 21 : يمكن الأشخاص المؤهلين لممارسة الرقابة، المعيّنين من طرف الوزير المكلف بالطاقة أو رئيس لجنة ضبط الكهرباء والغاز، أن يقوموا في أي وقت بكل الفحوص المفيدة في أداء مهمتهم، وعلى وجه الخصوص أن يجرؤوا التجارب والفيلسات الضرورية وأن يطلعوا في عين المكان على جميع الوثائق التقنية أو المسببية أو أن يحتفظوا بنسخة منها، ولا يمكنهم، بأي حال من الأحوال، أن يتدخلوا في تسيير الاستغلال. يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص مطووعين قانونا ومصحوبين بأمر مهمة معد لهذا الغرض.

يجب أن يكون أعران صاحب الامتياز، ذور العلاقة بالزيائن، حاملين لعلامة مميزة ومزودين ببطاقة تثبيت وظائفهم.

المادة 22 : يعد صاحب الامتياز الوزير المكلف بالطاقة ولجنة ضبط الكهرباء والغاز ميعانا، مرة في السنة ويطلب منهما وفي أجل أقصاه شهر واحد، بالخطبات المينة لكل أو لجزء من شبكة الجهد المنخفض و/أو العالي من فئة "V" (HTA) المنخفضة أو شبكة الضغط المنخفض و/أو المتوسط القائمة. وخلال فترة ما بين طلمين، بملتططات من المخططات التي تكون ضرورية. يمكن أن يتم الإمداد بالخططات على الورق أو على أي حامل آخر متعلق عليه بين الأطراف.

المادة 23 : يقدم صاحب الامتياز، بالنسبة لكل سنة مدنية، للوزير المكلف بالطاقة وللجنة ضبط الكهرباء والغاز في أجل أقصاه السنة (6) أشهر الوالية للسنة المعنية، تقريرا عن النشاط، يبين فيه لا سيما ما يأتي :

- بالنسبة للأشخاص الجديدة :

- التوسيعات والتعزيزات والأوسال والتجديدات المشجزة وكذا ملخص عن الشروط الانتصافية لإنتاجها.

المادة 17 : تُشجّر كل قناة جديدة، قد ينجير من بنائها قطع أشجار يضر بالبيئة، إما بواسطة خط أرضي وإما بواسطة خط هوائي معزول، في حدود الممكن اعتبارا لتكلفة هذه التانيين.

إذا تدلّت أفضان الشجر على الأملاك العمومية وصار بإمكانها إلحاق أضرار بشبكة الامتياز، يقوم صاحب الامتياز بإقتضال الاقتضاب الضرورية بعد إختيار مسير الأملاك. يتكفل مسير الأملاك بالصلوف المترتبة عن ذلك.

المادة 18 : يتم اختيار المواقع والأشكال والمواد والألوان لكل ميني جديد أو غلاف سابق التصنيع، تكون جزء من الامتياز ويكون صاحب الامتياز بالنسبة له هو صاحب المشروع، بحيث تتعلق ملامحة مالتية بين تكلفتها واتماجها المبد ضمن الميط.

المادة 19 : يخضع صاحب الامتياز لرقابة حسن القيام بالمرفق المتنازل عنه التي تمارسها لجنة ضبط الكهرباء والغاز، وفقا للمادتين 114 و 115 من الفاتون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه.

لهذا الغرض، تعدد لجنة ضبط الكهرباء والغاز، بالتشاور مع صاحب الامتياز، طبيعة المعلومات وكيفيات وشروط تبالها، لا سيما ما يأتي:

- سعة المعلومة،

- طبيعة وشكل حاملات المعلومة الموجهة إلى لجنة ضبط الكهرباء والغاز،

- الإجراءات التي يجب أن تتبعها التبليغات والبيانات،

- ترتيبات ضمان سرية المعلومات المسجلة،

- الأجل الواجب احترامها ودورية تبال المعلومات.

للجنة ضبط الكهرباء والغاز الحق في دخول جميع الأملاك والمنشآت أو مواقع صاحب الامتياز لإنتاج الكهرباء، بواسطة طلب بسيط منها صاحب الامتياز.

يُعدّ كل امتراض من طرف صاحب الامتياز أو أعرانه أو فادته على الرقابة التي تمارسها لجنة ضبط الكهرباء والغاز، ضمن احترام الأحكام القانونية المعمول بها، خرقا للواجبات التي تعهد بها صاحب الامتياز.

المادة 20 : بالإضافة إلى الرقابة التي تمارسها لجنة ضبط الكهرباء والغاز وسلطات أخرى بموجب

- بالنسبة للاستغلال :

- جدول الاستهلاك من الكهرباء أو الغاز والتحملات المقابلة مع بيان خصائص التعمين وشروط تطبيق مختلف التعريفات.

- مؤشرات بنوعية الخدمة وقائمة التخطيئات الكبرى التي أغلقت، لا سيما بالاستغلال وكذا القيم التي بلغت مؤشرات التوعية.

- بالنسبة للعلاقات مع الزبائن :

- معلومات عن مدى رضا الزبائن وكذا عن الأعمال المتعلقة التي يتوقع صاحب الامتياز أن يقوم بها في هذا الميدان.

المادة 24 : يلحق بالتقرير السنوي المذكور في المادة 23 أعلاه تقييم من طرف صاحب الامتياز، للمؤن والاهتلاكات لتجهيزات الامتياز وكذا قيمة التجهيزات بالنسبة للجزء الذي لم يهتك بعد.

يحتوي التقرير السنوي على عرض العناصر الأساسية لحساب الاستغلال حسب المنطقة الجغرافية الثلاثة لتوفير المعطيات المناسبة والمالية ذات الدلالة وكذا معلومة عن الأفاق المستقبلية لتطوير الشبكة وتنظيم المرفق التي يتوقعها صاحب الامتياز بالنسبة للمستقبل.

المادة 25 : في حالة عدم توفير الوثائق المنصوص عليها في المواد من 20 إلى 24 أعلاه وبعد إصدار من طرف الوزير المكلف بالطاقة أو لجنة ضبط الكهرباء والغاز، بواسطة رسالة مضمونة مع وصل استلام تطبق بدون إجمالية لمدة خمسة عشر (15) يوما، يعرض صاحب الامتياز نفسه للعقوبات المنصوص عليها في القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه.

المادة 26 : لا يعد محيط الامتياز عقبة أمام إبرام مصالح الوزارة المكلفة بالطاقة وأصحاب الامتياز المتعنين، اتصالات تتعلق بحالات الخدمة عند حدود الامتياز والتي قد تعطل اتصاليا إعداد تجهيزات تعبر حدود الامتياز.

المادة 27 : يلتزم صاحب الامتياز بمسك محاسبة عامة تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، ضريبة احترام مبادئ المحاسبة التي تطبق على نظام الامتياز. يمسك صاحب الامتياز محاسبة منفصلة بالنسبة لكل مركز تكاليف وأرباح داخل المحيط الموكل إليه.

تقليل الاستثمارات الضرورية لإبقاء وتطوير القدرة الإنتاجية لمنشآت الامتياز. الاهتلاكات وأبو المؤن الثلاثة، عند الاقتضاء.

المادة 28 : يقدم صاحب الامتياز، للوزير المكلف بالطاقة ولجنة ضبط الكهرباء والغاز، الحسابات السنوية، شهريا وأمدا على أكثر تقدير بعد إقرارها من طرف الهيئات الاجتماعية المعنية.

المادة 29 : يحكم مساهمته في إمداد توفقات لتطوير القطاع، يقترح صاحب الامتياز، على الوزير المكلف بالطاقة وعلى لجنة ضبط الكهرباء والغاز، مخططا توقعيا شمسيا لتطوير شبكته للتوزيع.

المادة 30 : في إطار النظام العام، تعدد شروط توصيل المنتج بشبكة صاحب الامتياز ضمن القواعد التقنية للتوصيل وقواعد التحكم في المنظومة الكهربائية.

المادة 31 : تكون تعريفية الشراء المطبقة على التزويد المسلم من طرف المنتج في النظام العام هي التعريفية المناسبة لمستوى الجهد الذي توصل به منشآت المنتج. ويتم التفاوض عليها بحرية بين صاحب الامتياز والمنتج، في إطار النظام العام. توضح شروط التزويد ضمن عقد الشراء الذي تقدم نسخة منه للجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المادة 32 : تكون العقود مطابقة للأحكام التنظيمية والوثائق النموذجية التي تنشرها لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المادة 33 : طبقا للمواد 22 و 23 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه، وفي حالة إصدار طلب للعروض من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز لبناء منشآت جديدة لإنتاج الكهرباء، يلزم صاحب الامتياز بشراء الكهرباء المنتجة كلها أو بعضها بالشروط المحددة من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز ويتفلق مع المنتج الذي تم قبوله.

المادة 34 : يلتزم صاحب الامتياز بأن يوصل بشبكة التوزيع منشآت إنتاج الكهرباء انطلاقا من مصارف الطاقات المتجددة و/أو الإنتاج المشترك المتعلقة بالنظام الخاص والتي يظل جهد توصيلها بالشبكة عن 30 كيلو فولت أو يساويها والمعالجة على ترخيص الاستغلال من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز. تُعتبر التكاليف الزائدة الناتجة من هذا الوصل تكاليف للتوزيع.

يمكن صاحب الامتياز القيام بتقديم الخدمات والأشغال لصالح الغير بشروط ألا تتم على حساب نشاط الامتياز أو بالتعميمات ذات العلاقة بنشاط الامتياز دون أن تكون مباشرة من أهداف الامتياز. يجب على صاحب الامتياز أن يملك محاسبة متصلة لهذه النشاطات.

يسمح أيضاً بنفس الشروط وبنفس التحفظات الواردة في الفقرة المذكورة أعلاه، بإقامة منشآت إنتاج مرافق أخرى مثل خطوط الاتصال من بعد وشبكات أسلاك توصيل المعلومات بالصورة. يكون هذا الترخيص موضوع اتفاقيات تبرم بين كل واحد من متعاملي المرافق المعنية وصاحب الامتياز وتحدد لا سيما مبلغ التعميمات المدفوعة بموجب حق الاستعمال.

المادة 42: يطلب من الوزير المكلف بالطاقة، يلزم صاحب الامتياز العالي، الذي أوشك عقده للامتياز على الانتهاء، بأن يقوم، مقابل أجر، بضمان المرافق المنزول عنه في انتظار تنصيب صاحب الامتياز الجديد.

المادة 43: لا تعتبر قوة شاهرة يمكن أن يستج بها صاحب الامتياز، كل حربية جديدة أو رسم أو مقرر من نفس الطبيعة قد تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على استغلال الامتياز، بما في ذلك كل حربية جديدة أو رسم أو مقرر يخص أسلاك الاسترجاع أو العروة.

مرسوم تنظيمي رقم 08 - 115 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يحدد طريقة روابط التجهية المحتملة الواجب عدم وجودها بين المنتج والمستهلك في عقد بيع الغاز.

إن رئيس الحكومة.

- بناء على تقرير وزير الطاقة والناجم.

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه.

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالمروريات، العدل والمتمم، لاسيما المادة 60 منه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.

المادة 35: طبقاً للتنظيم المعمول به، يلزم صاحب الامتياز بشراء الكهرباء المنتجة في ممتلكاتها ضمن إطار النظام الخاص وفقاً لأحكام المادة 26 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه.

المادة 36: وفقاً للمادة 12 من القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2002 والمذكور أعلاه، تعد منشآت الطاقة الكهربائية ذات القدرة الكلية التي لا تتجاوز خمسة عشر (15) ميغاوات أو تساويها، القائمة في محيط الامتياز للتوزيع، جزءاً لا يتجزأ من هذا الامتياز. يجب أن يتم استغلال هذه الأخيرة وصيانتها وإقامة تأهيلها من طرف صاحب الامتياز وتسجيلها في الملف المخصص عليه في المادة 4 من المرسوم التنظيمي رقم 08 - 114 المؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008 الذي يحدد كيفية منح امتيازات توزيع الكهرباء والغاز وسحبها وبفتر الشروط المتعلق بحقوق صاحب الامتياز وواجباته. لا تعد منشآت إنتاج الكهرباء المملوكة من طرف الجماعات المحلية والتي تكون طاقتها غير مسوقة، جزءاً من الامتياز.

المادة 37: يجب على صاحب الامتياز أن يقوم بتطوير وسائل الإنتاج تماشياً مع تزايد الطلب على الكهرباء. تكون القدرة الإضافية محل طلب للعروض. ترسل نتائج طلب العروض إلى لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المادة 38: يقوم صاحب الامتياز بتخصيص الجدول التوقفي التاملي للمحطات من الزيادة في قدرة إنتاج الكهرباء التي تم التنازل له عنها ويبلغه سنوياً إلى الوزير المكلف بالطاقة وإلى لجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المادة 39: يجب على صاحب الامتياز أن يضمن استمرارية الخدمة، لهذا الغرض يجب عليه أن يركب بكل موقع إنتاج وحدات إنتاج للإمالة ذات قدرة ملائمة. تتحقق لجنة ضبط الكهرباء والغاز من أن القدرة المركبة تحقق من ضمان استمرارية الخدمة.

المادة 40: يمكن صاحب الامتياز أن يبرم مع مؤسسات متخصصة عقود منوالة تعنى باستغلال وسائل الإنتاج محل الامتياز، بالوافقة المسبقة للوزير المكلف بالطاقة، إلا أنه يبقى مسؤولاً عن سيرها الجيد.

المادة 41: يطلب من الوزير المكلف بالطاقة، يلزم صاحب الامتياز، مقابل أجر، أن يقوم بتقديم أي خدمة أو أشغال أو تموين، لها علاقة بنشاطه دون أن تكون مباشرة من أهداف الامتياز.

المادة 15 : لا تشكل في مفهوم هذا المرسوم روابط التبعية عقود بيع وشراء الغاز الخیرمة بين :

- المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، وفروعها،

- المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، وشركة تسويق مشتركة تمتلك فيها المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، مساهمة،

- جمعية مشتركة للإنتاج تمتلك فيها المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، حصصا وشركة تسويق مشتركة تمتلك فيها المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، مساهمة،

- منتج وشركة تسويق مشتركة تمتلك فيها المؤسسة الوطنية سونطراک، شركة ذات أسهم، مساهمة.

المادة 16 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008.

عهد العزيز بلخادم

مرسوم تنظيمي رقم 08 - 116 مؤرخ في 3 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 9 أبريل سنة 2008، يتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للتخطيط.

إن رئيس الحكومة.

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتين 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 105 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 266 المؤرخ في 27 شعبان عام 1428 الموافق 9 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والناجم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبق أحكام المادة 60 من القانون رقم 05 - 107 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالمروقات، المعدل والمتمم، بهدف هذا المرسوم إلى تحديد طبيعة روابط التبعية المحتملة التي يجب ألا تكون موجودة بين البائع والمشتري في عقد بيع الغاز.

المادة 2 : طبقا للمادة 60 من القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمذكور أعلاه، يجب أن تتضمن عقود بيع الغاز الخیرمة بعد صدور القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمذكور أعلاه، رسالة تعهد من البائع يوضح فيها عدم وجود علاقة ولا روابط محتملة مع المشتري، كما هو مفرد في هذا المرسوم.

المادة 3 : يجب على البائع أن يقدم للوكالة الوطنية لتأمين موارد المروقات "التشط" نسخة من عقود بيع الغاز وملاحظاتها والاتفاقيات، الخیرمة بين البائع والمشتري، بعد تاريخ صدور القانون رقم 05 - 07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمذكور أعلاه، بمجرد إضاقتها.

المادة 4 : تعتبر روابط التبعية موجودة بين البائع والمشتري في الحالات الآتية :

- 1 - يمتلك المشتري مباشرة أو عبر شخص وسيط حصصا في رأسمال البائع.
- 2 - يمتلك البائع مباشرة أو عبر شخص وسيط حصصا في رأسمال المشتري،
- 3 - يمارس البائع والمشتري، مباشرة أو من خلال إحدى فروعهما، علاقة تجارية أو أعمال، خارج صفة خیرمة بين بائع حر ومشتري حر تم إبرامها في ظروف تجارية شفافة.

يمكن أن تنتج روابط التبعية من نفس الطبيعة بين المشتري والبائع من الروابط الموجودة بين كل واحد منهما وشركة ثالثة، حتى في حالة غياب روابط ثنائية بينهما.