



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

الحوافز ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية  
مؤسسة نفضال مركز التسويق غرداية - دراسة حالة -

\* تحت إشراف الدكتور:

\* بباز عبد العزيز

\* المؤطر بالمؤسسة :

\* عنيشل أحمد

\* من إعداد الطلبة :

\* كيجل سمراء

\* سیراج خالد

\* صغیرات یاسمین

السنة الجامعية:

2024/2023



**Université Ghardaïa**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

**Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales**

**Département : des sciences de gestion**

**Filière: Gestion des ressources humaines**

**Rapport de Stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE**

**FONDAMENTALE**

**SPECIALITE : Gestion des ressources humaines**

**Les incitations et leur rôle dans l'amélioration  
de la performance des ressources humaines**

Réalisé au sein de : Naftal Corporation – Centre Marketing de Ghardaïa –  
Étude de cas

Nom de l'organisme d'accueil : NAFTAL

**Elaboré par :**

\*KIHAL SAMRA

\*SIREDJ KHALED

\*SEGHIRAT YASMINE

**Encadrant(s) universitaire(s)**

BABAZ ABDELAZIZ

**Encadrant(s) professionnel(s)**

ANAICHEL AHMED

**Année universitaire**

**2023/2024**

## الملخص:

بما أن العنصر البشري جد مهم في المؤسسة الاقتصادية فهي تسعى دائما إلى تلبية رغباته وحاجاته من أجل الحفاظ عليه معتمدة في ذلك على تقديم الحوافز بنوعيتها المادية بحيث وجدت بالفعل أنه يحسن من أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية فالحوافز دافع قوي لتحسين أداء العمال الذي تستفيد منه المؤسسة بالدرجة الأولى لأن إشباع حاجات العمال من خلال الحوافز يحقق للمؤسسة المستوى الذي تطمح إليه و يؤدي إلى تحسين أدائهم ويدفعهم للعمل بجهد أكبر، وعليه توجد علاقة تجمع بين الحوافز وتحسين الأداء كل ما كان منح الحوافز أكبر كل ما تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** المورد البشري، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية الأداء، تقييم الاداء.

## Résumé:

Étant donné que l'élément humain est très important dans l'institution économique, elle cherche toujours à répondre à ses désirs et à ses besoins afin de le préserver, en s'appuyant sur des incitations des deux types, matérielles, pour qu'il soit effectivement constaté qu'il améliore la performance de ressources humaines dans l'institution économique. Les incitations sont une forte motivation pour améliorer les performances des travailleurs dont l'institution bénéficie principalement parce que satisfaire les besoins des travailleurs par des incitations atteint le niveau auquel l'institution aspire et conduit à améliorer leurs performances et à les pousser. Il existe donc une relation qui combine incitations et amélioration des performances. Plus les incitations sont importantes, meilleure est la performance des ressources humaines dans l'institution économique.

**Mots clés :** ressources humaines, incitations matérielles, incitations morales, performance, évaluation des performances.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا ميسر  
الاعمال الذي انار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب

ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد.

أتقدم باسمي عبارات التقدير و الاحترام الى الذي صدق فيهما قوله:  
و اخفض لهما جناح الذل من الرّحمة و قل ربّي احفظهما كما ربّاني صغيراً"  
أهدي ثمرة هذا

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني  
ورعاهم الله حفظهم واخوتي أخواتي

إلى كل زملائي  
إلى كل أساتذتي.

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد،  
إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه،  
إلى كل من سيتصفح هذا التقرير.

سمراء-خالد-ياسمين

## شكر و عرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتور "بباز عبد العزيز" على توجيهاته

القيمة وإشرافه علي في هذا البحث.

نتقدم بالشكر:

الى مؤسسة نفضال مركز التسويق غرداية و على رأسهم رئيس مصلحة الموارد البشرية

و التكوين عنيشل احمد، و رزاق عباس على حسن استقبالها وإيفائنا بالمعلومات فيما

يخص الجانب التطبيقي من هذا التقرير

وإلى كل العاملين بها نتقدم بشكر خاص للذين

أفادونا بمعلومات القيمة

وأخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذا التقرير.

## فهرس المحتويات :

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| 03     | الملخص   |
| 04     | الاهداءات  |
| 05     | شكر و عرفان  |
| 06     | فهرس المحتويات   |
| 07     | فهرس الاشكال   |
| 07     | فهرس الجداول   |
| /      | قائمة الاختصارات والرموز   |
| 07     | قائمة الملاحق  |
| 9-8    | مقدمة  |
| 10     | <b>المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة نفعال غرداية</b>                            |
| 10     | المطلب الاول : التعريف بمؤسسة نفعال  |
| 18     | المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة نفعال مقاطعة غرداية                             |
| 20     | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال                                   |
| 24     | <b>المبحث الثاني:-دراسة حالة- مساهمة الحوافز في تحسين اداء الموارد البشرية</b> |
| 24     | <b>المطلب الاول : ماهية الحوافز</b>  |
| 26     | الفرع الاول : مفهوم الحوافز و انواعها  |
| 28     | الفرع الثاني :أساليب التحفيز في المؤسسة  |
| 29     | الفرع الثالث :شروط و نتائج نظام جيد للحوافز                                    |
| 31     | <b>المطلب الثاني : ماهية الاداء</b>  |
| 31     | الفرع الاول : مفهوم تحسين الأداء   |
| 31     | الفرع الثاني : خطوات تحسين الأداء  |
| 34     | الفرع الثالث : طرق و ادوات تحسين الأداء  |
| 35     | <b>المطلب الثالث : عرض تحليل نتائج الدراسة(المقابلة)</b>                       |
| 42     | خاتمة  |
| 44     | قائمة المراجع  |
| 46     | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان                                     | الرقم |
|--------|---|-------|
| 36     | المنح المرتبطة بالخبرة المهنية (الأقدمية) | 01    |

## قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                   | رقم |
|--------|---|-----|
| 14     | الهيكل العام لمؤسسة نفعال                     | 01  |
| 20     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال مقاطعة غرداية    | 02  |
| 23     | الهيكل التنظيمي لقسم الادارة و الوسائل العامة | 03  |
| 28     | انواع الحوافز                                 | 04  |
| 33     | تحديد مستوى الأداء وبرامج العمل لتحسينه       | 05  |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                             | الرقم |
|--------|-------------------------------------|-------|
| 46     | بطاقة تقييم خاصة بالعمال التنفيذيين | 01    |
| 47     | بطاقة حضور                          | 02    |
| 48     | شهادة شرفية لاحد العمال             | 03    |
| 49     | كشف الراتب لعامل في نفعال           | 04    |
| 50     | قسيمة علاجية                        | 05    |

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الإدارة و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر بالغة الأهمية ، في دفع الموظفين إلى تحسين أداءهم الوظيفي ورفع رضاهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ولعل مسألة رفع الأداء أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ونظرا لأهميتها كإحدى العوامل المؤثرة على سلوك الفرد فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و العلماء و هو يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة ومعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشري من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين ، لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء، وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال. وبذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار ، حيث لا يتم جلب عاملين أكفاء فقط بل يستوجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

و تأسيسا على سبق ، تبرز اشكالية بحثنا الحالي و التي يمكن صياغتها على الشكل التالي :

الى أي مدى يمكن للتحفيز ان يساهم في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ؟

و على هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

1 ما المقصود بالحوافز بصفة عامة ؟ و ما هي اهميتها ؟

2- كيف تؤثر الحوافز في أداء العاملين؟

3- ما هي الوسائل و الطرق لتحفيز العاملين بمؤسسة نפטال -غرداية-؟

و للإجابة على هذه الأسئلة طرحنا الفرضيات التالية :

- يؤثر التحفيز على وضعية المورد البشري ونفسيته وأدائه.
- احساس المورد البشري بالاحترام و التقدير من قبل الرئيس يزيد من أدائه و ولاءه للمؤسسة .



## • أهداف الدراسة:

- التعرف على الحوافز و اسس منحها و اهميتها في المؤسسة
- معرفة مدى تأثير التحفيز على اداء الموارد البشرية بالمؤسسة

## • أهمية الدراسة:

- إظهار أهمية التحفيز وضرورته في المسار الوظيفي، فهو يؤثر على عدة جوانب في المؤسسة
- اعتراف المؤسسات الناجحة بمكانة المورد البشري وضرورة الاهتمام به لكونه أحد اصول المؤسسة

## • حدود الدراسة :

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

- الحدود المكانية : تمثلت في دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال -غرداية-
- الحدود الزمانية : من 02 فيفري 2024 الى بداية شهر ماي 2024

## • منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث تم استغلال المعلومات لوصف الاطار النظري للموضوع و تحليلها تحليل دقيق اما منهج دراسة حالة فقد اعتمدنا على المقابلة أي التوجه الى ميدان الدراسة و جمع البيانات الخاصة بالمؤسسة عن طريق طرح الأسئلة و تفسيرها بهدف استخلاص النتائج .

## • تقسيمات البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى مبحثين حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة في المبحث الاول , اما في المبحث الثاني خصصناه للدراسة التطبيقية التي قمنا بها و كانت عبارة عن تعريف بموضوع البحث ومقابلة مع بعض العمال في نفضال -غرداية-.

## المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة نفطال

### المطلب الاول :التعريف بمؤسسة نفطال

مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك و هي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 160.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر، أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 – 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC .

و NAFTAL :المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية .

و كلمة نفطال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نفطال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نفطال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الاستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

\* إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرقة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

\* العمليات والمتمثلة في إدارة الطيران والبحرية الموجودة في دار البيضاء.

الى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :

\* وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.

\* وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "

\* وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :

1) وحدة الغرب ( وهران ).

2) وحدة الشرق ( قسنطينة ).

3) وحدة الوسط ( الجزائر ).

4) وحدة الجنوب ( حاسي مسعود ).

\* وحدة نفضال للإعلام الآلي ( الجزائر العاصمة )

• تطور نظام المؤسسة و هيكلها التاريخي:

1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نفضال

: 1984

– انشاء (48) وحدة لنفضال و هذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND)

– 21 District :CLP

– 19District :GPL

– إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM

– إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP

: 1987

– فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

\* **نافناك**: مكلفة بتصفية البترول و تكريره

\* **نفطال**: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.

1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة " .

1992 : توحيد بعض وحدات نفضال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة.

: 1996

– لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "

– فصل مديرية الخارجية

– لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "

: 1997

– إنشاء مديرية حماية العمال(DPP)

– إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات.

– فصل وحدات نفضال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)

: 1998

- إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)
- فصل المديریات ( AVM, GPL, CLPB )

: 1999

- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال "
- إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
- تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPBGPL)
- ارتباط وحدتي (UND) بومراس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر.
- ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .
- ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة.

: 2000

- حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي.
- تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP) .
- إعادة تنظيم المديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية (DAISC).
- إنشاء قسم الزفت.

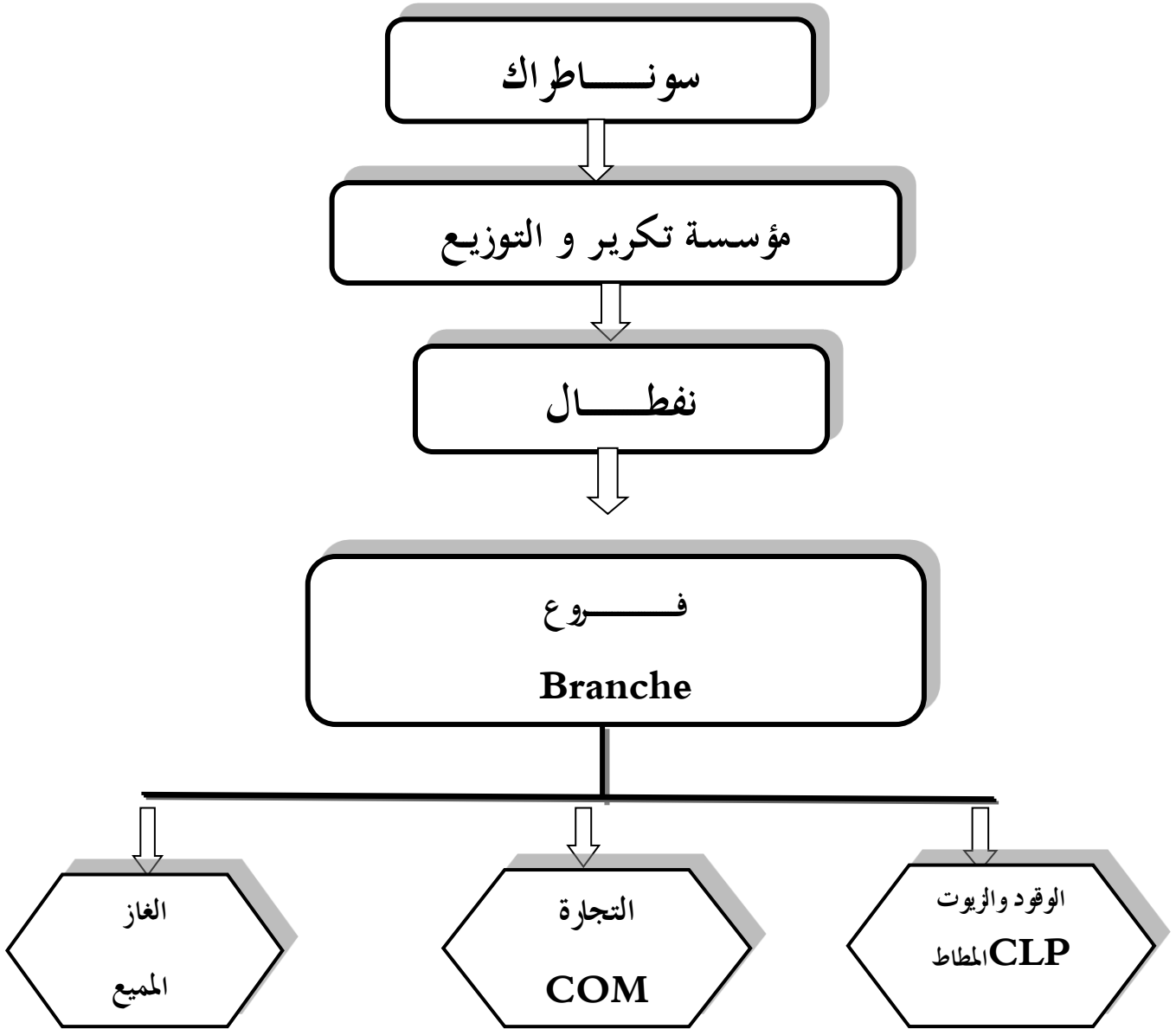
: 2001

- خلق منصب عمل مكلف بالإتصال .
- التنظيم المفصل لقسم (CLP).
- التغيير في مقر قسم (CLP).
- التنظيم المفصل لقسم (GPL).
- التغيير في مقر قسم (GPL).
- التنظيم المفصل لقسم الزفت.
- التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-607 à 5-623 .
- التنظيم المفصل لمناطق ( ) قرار رقم : 5-624 à 5-642 .

- ترتيب مناطق (GPL) في نوعين A و B .
- ترتيب مناطق (CLP) في نوعين A و B .
- إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوعريريج، البويرة، بسكرة، و المدية "
- إعادة تنظيم مفصل لمديرية ( ADM ) .
- إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.

: 2002

- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).



المصدر: وثائق المؤسسة، دائرة المالية و المحاسبة

• دور مؤسسة نפטال:

- \* تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها.
- \* تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة قسم المحاسبة و المالية

- \* السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
  - \* السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
  - \* القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الاستهلاك للمواد البترولية.
  - \* تأمين صيانة مؤسسة نفضال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي و الاجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات.
  - \* الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.
- و لقد وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

✓ 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.

✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.

✓ 16 وحدة لصنع الزيت.

✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.

✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع.

✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.

✓ 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.

✓ 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع.

✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

#### • مهام الهيئات لمؤسسة نفضال:

##### \* اللجنة التنفيذية :

مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان التسيير " الشراكة، الاستثمار،

الأمن "

##### \* اللجنة المدبرة :

مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشراكة.

##### \* المستشارون و المساعدون :

مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية

و العلاقات مع الصحافة و الإعلام.

## 1) المديرية التنفيذية :

\* المديرية التنفيذية الاستراتيجية (DESPE) .

— التخطيط و وضع تنظيم خاص بالشركة.

— القيام بدراسات اقتصادية.

— مراقبة إستراتيجية.

— تسيير و متابعة تطورات المشاريع.

\* المديرية التنفيذية المالية :

— تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و إعداد الميزانية.

— تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة ( الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب و التأمين ).

— تأمين تحقيق برنامج الاستغلال و الاستثمار.

— محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة.

\* المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):

— وضع سياسات التسيير الموارد البشرية ( برامج التكوين، قانون العمل... الخ )

— تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

— وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت.

— ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديرية حسب احتياجات الشركة.

— إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية و تكون مضبوطة بقوانين.

## 2) المديرية المركزية :

\* المديرية المركزية للبحث و التطوير (DCES):

— القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي.

— القيام بدراسات أولية لمر دية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع... الخ "

\* المديرية المركزية لمراقبة و مراجعة الحسابات (DCASC)

تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات

و النماذج.

\* المديرية المركزية للأمن الصناعي و المحيط (DCHSEQ):

وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد

النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحط.

\* المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية (DACASC)

— المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الاجتماعية و الثقافة.

— التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.



– تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.

– الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

### 3) مديرية الدعم :

\* مديرية الإعلام و العلاقات العمومية (DCRP)

القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات السوقية من طرف الشركة.

\* مديرية الإعلام و العلاقات العمومية:

و تقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة من مباني، المنشآت، سائل النقل و السهر على الحفاظ عليها و صيانتها.

\* مديرية الإدارة العامة :

مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة و وضع الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

– توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة و تنميتها.

– حظيرة السيارات.

### 4) الفروع :

❖ فروع الوقود (CRB):

يضم الموانئ و المطارات (AVM) و الزيت (BITUMES)

– ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.

– تغطية الإحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.

– ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

❖ الفروع التجارية :

– ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.

– ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

و هو الفرع الذي استقبلني من اجل القيم بالتربص التطبيقي و الذي خصصت له دراسة تقديمية خاصة به في المبحث القادم.

❖ فروع غاز البترول المميع :

تقوم بتحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع.

❖ فرع النشاط الدولية :

يضمن حسن عملات التسوق مع الدول الأجنبية.

تكون المحروقات الثروة الرئيسية الطبيعية للجزائر بفضل بتروها و غازها فلقد استطاع وطننا أن ينمو بفضل البترول و الغاز.

لذلك يجب أن ننتهز الفرصة التي أتاحت لنا بفضل هذه الثروات و نمي كل الطاقات اللازمة للتسيير الصحيح لهذا القطاع.

و في الإطار تحديدا، صار اختياريا متجها تلقائيا نحو مؤسسة نفطال.

و سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نسقط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال -مقاطعة غرداية

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق غرداية

نشأة وتعريف بالمؤسسة: استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سوناطراك بموجب المرسوم 80/101 في أفريل 1981 و بدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير و توزيع المواد البترولية تحت شعار نفطال NAFTALE ERAP و في 25/08/1987 تحت المرسوم (87-187) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير و نشاط توزيع البترولية و مشتقاتها، و في سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% و لها أساسية في توزيع و تسويق المواد البترولية في السوق الوطنية و تتمثل في:

1- تمييع الغاز L'enfutage de GPL .

2- تكوين و معالجة الزيت La formation de 18itumen .

3- توزيع و تسويق الوقود Carburant الغاز - GPL .

4- الزيت Bitumes - المطاط Pneumatique - سير الغاز GPL Carburant

المواد الخاصة Produit Spéciaux .

5- نقل المواد البترولية.

تعتبر شركة سونطراك المساهم الوحيد لهذه المؤسسة إذا بلغ رأسمالها 160 000 000 000 دج تحت إدارة و تسيير المديرية العامة الموجودة بالشرافة و مقسمة إلى فروع أهمها :

1- فرع الغاز : و مهمته توزيع و تسويق غاز البترول المميع GPL عبر كامل التراب الوطني.

2- فرع التسويق : و مهمته تسويق و تزويد محطات البنزين بالمواد لضرورية و تكوين و تسويق الزيت المعالج.

3- فرع المحروقات: و مهمته نقل و تخزين المحروقات عبر كامل التراب الوطني و تحت هذه الفرع مقطعات جهوية و من

بين هذه المقاطعات مقاطعة التسويق بغرداية.

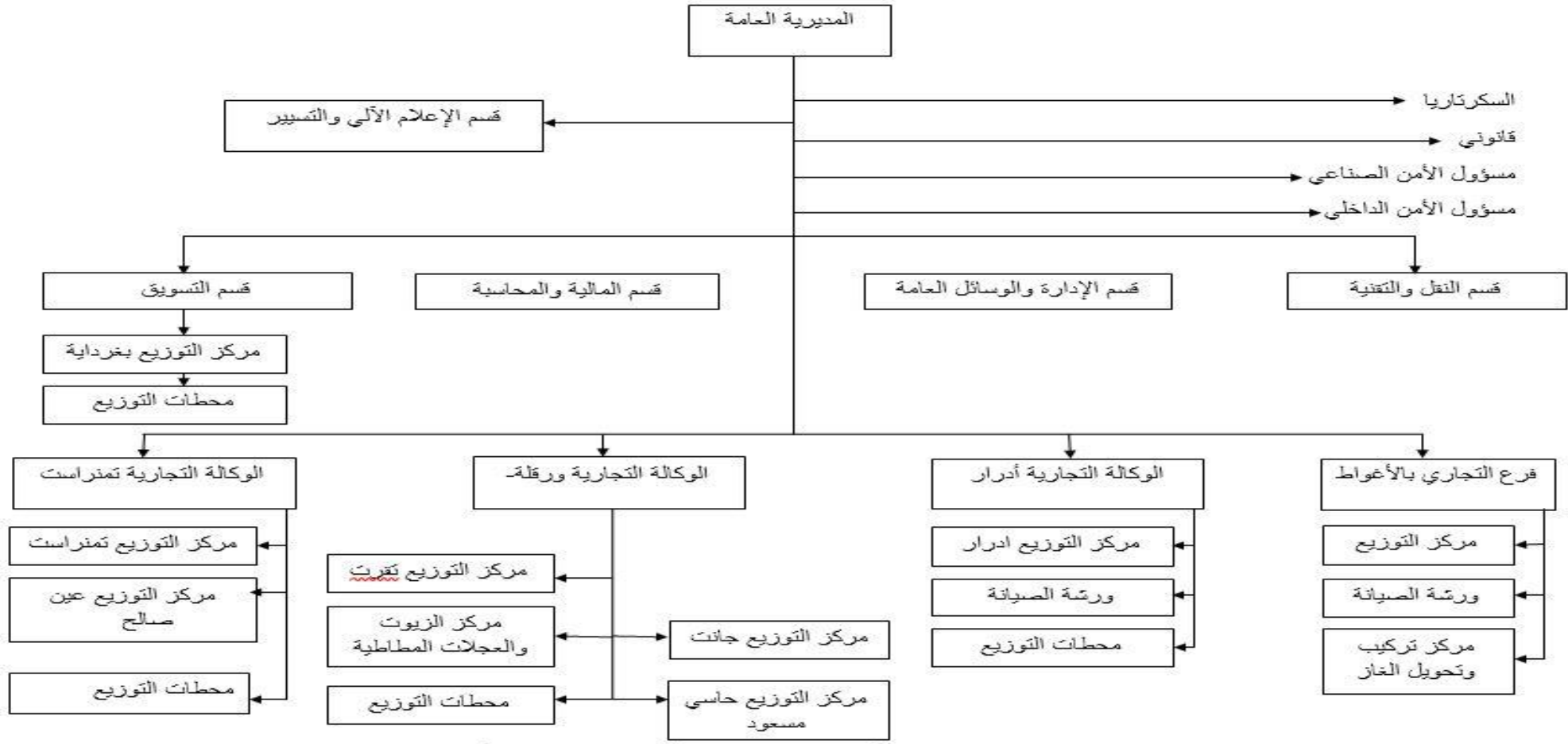
### المخطط التنظيمي :

بين المخطط في صفحة الموالية شركة نفطال تتكون من أربع أقسام حسب طبيعة المواد المسوقة :

محروقات (A.U.M) (GPL) ، و مشروعين لقسمي الزيوت و العجلات المطاطية و الشبكة و يعني بها نقاط البيع و التوزيع و الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال -مقاطعة التسويق غرداية

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال -مقاطعة التسويق غرداية-



المصدر : وثائق مؤسسة نفطال

## هيكل قسم الادارة و الوسائل العامة

❖ **مصلحة الموارد البشرية :** هي قسم من العملية الادارية الذي يحتوي على مجموع من العناصر البشرية بأسلوب ايجابي و

فعال و تتفرع هذه المصلحة في مؤسسة نفضال الى ثلاثة (3) اقسام :

- رئيس مصلحة
- اطار دراسات
- مكلف بدراسات

### ● مهماتها :

-الحرص على تنفيذ القوانين خاصة بالعمل .

-تحديد المواعيد الخاصة بالعطل خلال السنة

-متابعة المسار المهني للموظفين.

❖ **مصلحة الوسائل العامة :** تعرف هذه المصلحة على انها ذلك الذي يقع على عاتقه مسؤولية ربط بيو المؤسسة و

جمهورها الخارجي من خلال ايجاد سبل لخلق التواصل المشترك بين هذه الاطراف لتحقيق الرضا العام و تتفرع هذه

المصلحة الى ثلاثة (3) اقسام:

- قسم BOG
- قسم صيانة المبنى
- قسم الاقتصاد

### ● مهماتها :

-يحاول ان يبني شبكة علاقات مع الاخرين لتحقيق اقصى فائدة ممكنة .

-تحضير الطلبات .

❖ **مصلحة المستخدمين:** تعتبر من اهم و اكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا للمهام المنوطة بها في تسيير الموارد البشرية و

تنقسم هذه المصلحة الى ادارة اشخاص و قسم الاجور و قسم الخدمات الاجتماعية و يشرف على كل قسم مسير .

### ● مهماتها :

- تأهيل و ترقية للمناصب العليا .

- انجاز قرارات العطل .

- استقبال البريد و دراسته.

● نشاط المؤسسة و إمكانياتها :

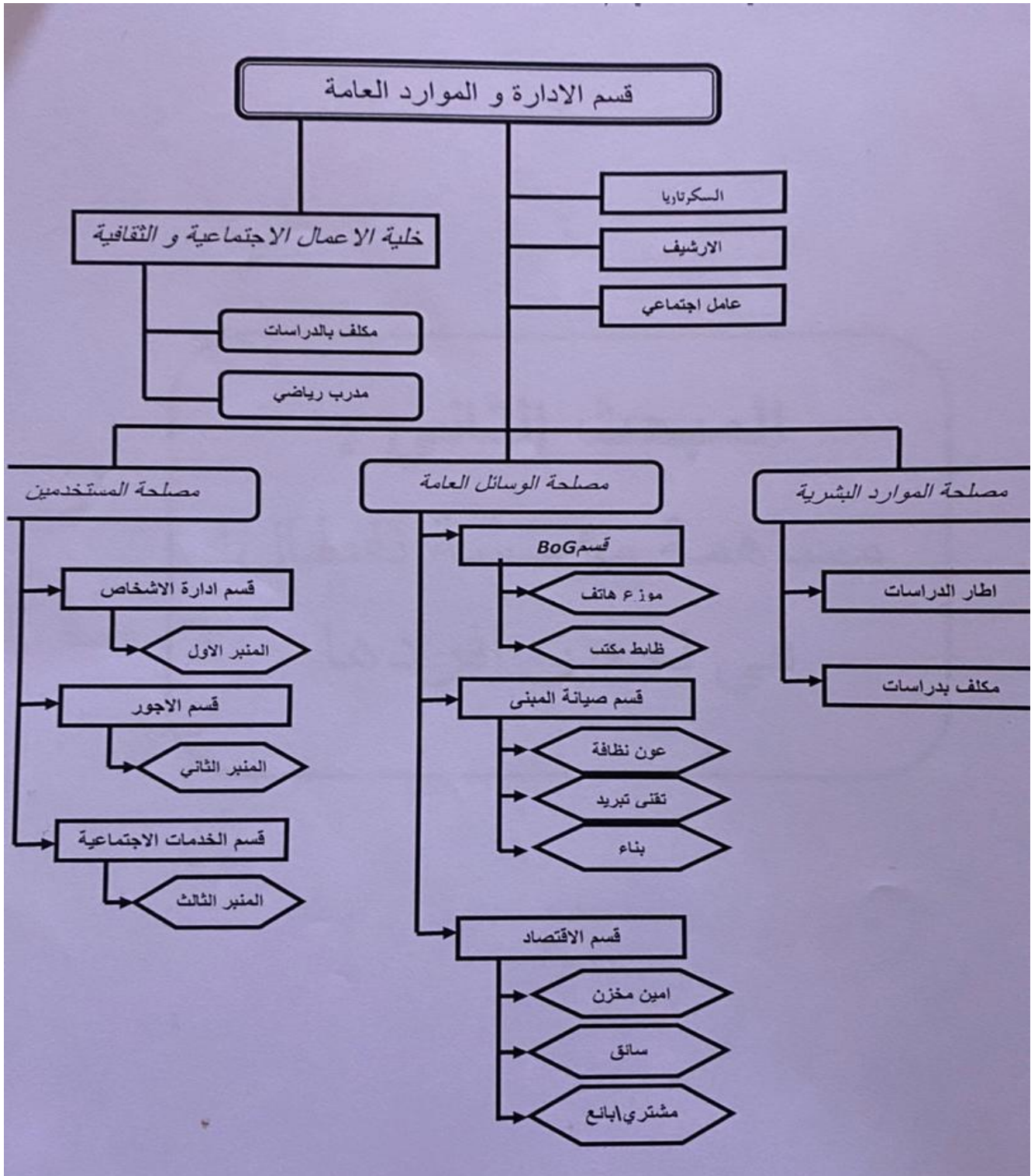
- يتمثل نشاط المؤسسة في توزيع و تسويق المواد البترولية عبر كامل تراب الوطني و هذه المواد هي الزيوت بأنواعها، المطاط الزيت و الغاز بأنواعه، بإمكانياتها (المؤسسة) كالتالي :
- 67 مركز تخزين و توزيع الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
  - 55 مركز لتزويد الوقود البخارات و الطائرات و نقاط البيع على السواحل.
  - 16 وحدة لتهيئة الأسفلت.
  - 59 مركز تخزين و توزيع لقارورات الغاز.
  - 1576 محطة خدمات منها 901 محطة تابعة للخووص.
  - 380 كلم من الأنايب الناقلة للوقود.

● أهمية المؤسسة :

تلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية الاقتصادية فهي تساهم في :

- ❖ سد السكان التي تزداد باستمرار حسب ازدياد مداخيلهم.
- ❖ كما لها دور كبير في جلب الإطارات و الكفاءات من اجل تحسين الأداء و تقديم أحسن الخدمات للزبائن.
- ❖ تسعى إلى الحاجات المحلية و الوطنية و المساهمة في إنعاش الاقتصاد.
- ❖ منافسة المؤسسات الوطنية.
- ❖ و تعتبر المساهم الكبير في انقاذ الاقتصاد الوطني و المضاعفة من مقدار الانتفاع بمنتوجها.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لقسم الادارة و الوسائل العامة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> وثائق مؤسسة نفضال

## المبحث الثاني : دور الحوافز في تحسين اداء الموارد البشرية- دراسة حالة-

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

### المطلب الاول : ماهية الحوافز

#### الفرع الاول : مفهوم الحوافز و أنواعه

اختلفت آراء الباحثين و المهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا يخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

#### 1- مفهوم الحوافز:

1- التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة<sup>1</sup>.

2- مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وأكبر...، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة العاملة<sup>2</sup>.

3- التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته<sup>3</sup>.

4- الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه رغبته نحو القيام بعمل محدد، او الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجاته او تجنب ضرر، ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها<sup>4</sup>.

5- ويرى البعض أن الحوافز "تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن

أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص375

<sup>2</sup> نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1978، ص2

<sup>3</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص3

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، الادارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة مكتبة زهوان للنشر والتوزيع، 1993، ص510



تعرف الحوافز بأنها " كل قول أو إشارة تدفع الإنسان لسلوك أفضل والاستمرار فيه، وهو في الأصل عملية نفسية لها علاقة مباشرة بالروح والجسد، ومهما كبر السن أو زاد العمر فالتحفيز لا ينقطع" 2 .

كما تعرف على أنها "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاتها المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله" 3 .

وكذلك تعرف بأنها "تلك الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة منهم" 4 .

ويمكن تعريفها أيضا بأنها "إعطاء العامل فرصة لكسب شيء أكثر في مقابل المزيد من الإنتاجية" 5 .

من خلال هذه التعاريف نستنتج: أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته و خلق دافعية لديه تنشطه و تحركه و توجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 2- أهمية الحوافز :

تعد الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، ومن ثم يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، و نحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإرادتها و نحو الإنتاج وعملياته، وعموما فإن أهمية الحوافز تكمن في 6:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه؛
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم ، و استخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل ، و ربط مصالحه بمصالح المنظمة؛

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزويون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة وجامعة سكيكدة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2008/05، ص 91

<sup>2</sup> شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص 15

<sup>3</sup> محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 151

<sup>4</sup> علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020، ص 114

<sup>5</sup> Jp Dowson and p Sargent Florence, productivity and economic incentives, rout ledge, first published, condon, u.k, 1958, p23.

<sup>6</sup> نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014/

-تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة ، من شأنها  
تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى؛

-تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات ،منها مثل  
انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل.

### 3-أنواع الحوافز :

تعددت تقسيمات علماء الإدارة للحوافز، وهذا لا يعني أن كل نوع يعمل بمعزل عن الآخر في تحقيق الأهداف،  
فحتى تضمن المؤسسة فاعلية الحوافز تستخدم ما يتلاءم مع كل ظرف وموقف، ونبين أنواع الحوافز فيما يلي:  
أولا :تقسيم الحوافز حسب طبيعتها :وتقسم إلى:

➤**الحوافز المادية** :يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها<sup>1</sup>.

وتشمل العناصر التالية<sup>2</sup>:

✓الأجر؛

✓ضمان واستقرار العمل؛

✓ظروف وإمكانيات العمل المادية؛

✓ساعات العمل.

➤**الحوافز المعنوية** :هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، وسيجأ أمن يحمي العامل من الانحراف لأنها تحرص على أن  
يعامل الناس بعضهم بعضا معاملة إنسانية يسودها روح التعاون والإخاء.

كما أن الحوافز المعنوية ذات أهمية معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، فهي أيضا تؤدي إلى العلاقات الطيبة

بين العمال ، وتشمل ما يلي<sup>3</sup>:

✓فرص الترقية والتقدم؛

✓علاقات الزمالة والصدقة مع العاملين؛

✓الإشراف والرئاسة المشجعة؛

✓الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل؛

✓سياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين.

<sup>1</sup> منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ، ص 271

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012 ، ص 302

<sup>3</sup> صلاح بيومي، مرجع سبق ذكره ، ص 25

ثانيا :تقسيم الحوافز من حيث تأثيرها :وتقسم إلى:

➤ **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافؤه. فمثلا قد تقرر مكافأة الإنتاجية العالية أو الدوام والمواظبة أو الحفاظ على النظافة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة أو الإبداع .

➤ **الحوافز السلبية:** من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف، والعمل على تحسين أدائه وتصرفاته .

ثالثا :تقسيم الحوافز حسب المستفيدين منها :وتقسم إلى:

➤ **الحوافز الفردية:** وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها<sup>1</sup>.

➤ **الحوافز الجماعية :**

وهي الحوافز التي تمنح لمجموعة من العاملين ، وقد تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية، وتأتي هذه الحوافز لقاء قيام فريق عمل أو قسم أو دائرة في المؤسسة بأعمال تم من خلالها تحقيق مستوى عالي من الأداء المميز وساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.

➤ **الحوافز التنظيمية:** وتشمل هذه الحوافز ما يلي :

✓ **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، يتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد

✓ **خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على

وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وإن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

✓ **ملكية العاملين لأسهم الشركة:** يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

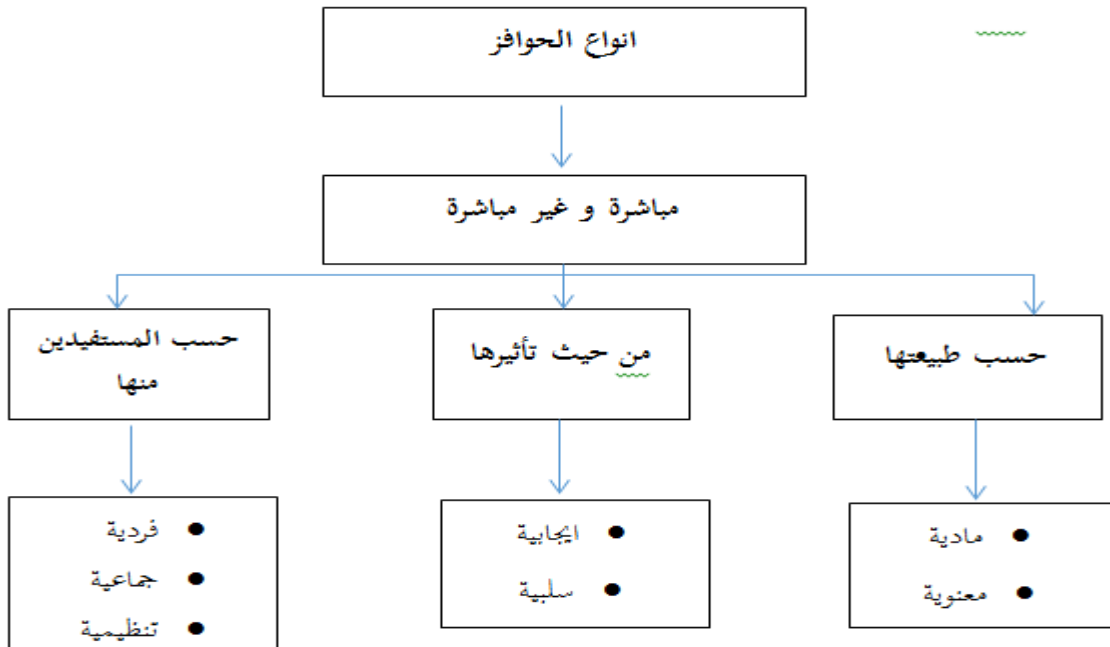
<sup>1</sup> جاد الله محمود فواد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد، 1997، ص55.

رابعاً- حسب موقع الحافز<sup>1</sup>: ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

➤ الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان مباشرة، وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم .

➤ الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين، لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار.

والشكل (04) يوضح أنواع الحوافز:



" من اعداد الطلبة"

## الفرع الثاني: أساليب التحفيز في المؤسسة

تستخدم المؤسسة عدة أساليب للتحفيز وتتمثل في:

1- الاستماع الجيد لعمالها : فالتركيز على التواصل مع الأفراد واستقبالهم وإعانتهم على الشعور بأنهم مقبولين من طرف الآخرين، وإشعارهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد من ثقتهم و ولائهم للمنظمة.

<sup>1</sup> دورراني، التحفيز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009، ص 68

مواجهة الأخطاء لا يتركز على اللوم: أي في حالة وقوع العامل في أخطاء لا يجب التعامل معه بطريقة فظة ربما يكون الفرد بحاجة إلى تدريب و توجيه أو حتى تغيير أسلوب التوجيه.

**3-التعاون المتبادل:** يجب التركيز على التعاون المتبادل بين فريق العمل وحتى بين أفراد الفرقة وهذا يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم، فالمشاركة والتعاون يشعر الجماعة بالانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

**4-تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** فعندما يشعر العنصر بثقة القائد يصبح العنصر على ثقة بقائده ويزيد تلك الثقة و يعمقها.

**5-التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالتركيز كذلك على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

**6-تنمية الجوانب الغير ظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** إن تنمية مصادر المواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من طرف الأفراد، يعمل على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءته وإنتاجيته.

### الفرع الثالث: شروط ونتائج نظام جيد للحوافز

تتمثل أهم هذه الشروط في:

-البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.

-التحديد: ونقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلا ( السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف).

-إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلا سلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.

-إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

-تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محدد يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

-ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة.

- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار لأداء أنتجه الفرد.
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد الذي أدائه مع حوافز الآخرين الى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **السيطرة على العمل:** أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- **التغطية الكاملة للأداء:** يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل وغيرها من أنواع الأداء.
- **مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز:** وهذه الزيادة لإقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية.
- **وجود هدف للنظام:** أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خال وضعها لنظام الحوافز، ويتم تحقيق وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.
- **الشمولية:** أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره.
- **مساندة الإدارة العليا:** أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- **وضع نظام لتقييم الأداء:** وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع دون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- **تدريب المشرفين:** لا بد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام. وكيفية تطبيقه .

## ثانيا: نتائج نظام جيد للحوافز

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير، الاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع

## المطلب الثاني: ماهية الأداء

يعتبر تقييم اداء المورد البشري من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي منظمة او اي مشروع من المشروعات الاقتصادية , و تقييم المورد البشري في اي منظمة يعتبر احد الوظائف التي يجب ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالتنسيق و التعاون مع مديري الادارات , و الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين و استقرارهم النفسي و ثقتهم الكاملة بالإدارة و حرصهم على تحقيق اهدافها .

## الفرع الاول: مفهوم تحسين الأداء

### تعريف أداء المورد البشري

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

-يعرف الأداء على أنه: هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة<sup>1</sup>

-هناك من عرفه بما يلي: الأداء هو الجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة<sup>2</sup>

-وقد عرف أيضا: يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>3</sup>

-ويعرف الأداء أيضا: تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

### تعريف تحسين الأداء

عرف تحسين الأداء من قبل العديد من الباحثين العرب من بينهم يمكن ذكر الآتي:

-هو عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون الآن، أي الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها<sup>4</sup>.

-هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في المؤسسة، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن (الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين)، (مصر القاهرة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع. 2015، ص11 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، (إدارة الموارد البشرية)، الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر قالمة، 2004، ص 151 .

<sup>3</sup> حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، 2005، ص 111

<sup>4</sup> عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003، ص361.

على ضوء التعريفين السابقين يمكن القول بأن تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها، حيث تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل<sup>2</sup> :

-الالتزام والقيادة .

-معرفة وتقدير العملاء .

-مشاركة كل الموظفين .

-القياس المستمر للأداء.

### الفرع الثاني :خطوات تحسين الأداء.

تعتمد عملية تحسين الأداء على أربع خطوات تتمثل في:

#### ❖ الخطوة الأولى :تحليل الأداء.

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين يتعلق بيئة العمل وهما<sup>3</sup>:

-**الوضع المرغوب** :يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية أهداف المؤسسة.

-**الوضع الحالي أو الفعلي** :يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف .ويكون تحديد الأداء المرغوب مشتقاً من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

#### ❖ الخطوة الثانية :البحث عن جذور المسببات.

ويتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص16

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص165

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص2



### ❖ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

يمكن اختيار الطريقة التي تعالج الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون هناك عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

### ❖ الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

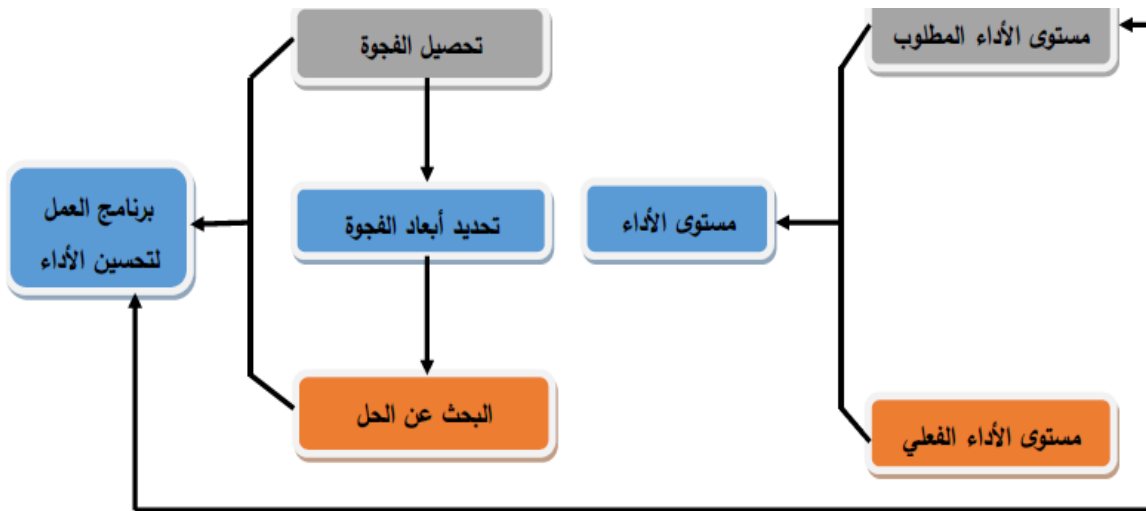
بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نضم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### ❖ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة (عكسية) مبكرة من أجل سد الفجوة في الأداء، وبعد ذلك يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى .

ويمكن تجسيد مستوى الأداء الفعلي والأداء المطلوب والحلول التي يمكن إتباعها من خلال البرامج المعمول بها لتحسين الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: تحديد مستوى الأداء وبرامج العمل لتحسينه



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 247

## الفرع الثالث: طرق وأدوات تحسين الأداء.

### 1- طرق تحسين الأداء.

بشكل عام هناك ثلاث طرق لتحسين الأداء<sup>1</sup>:

#### ❖ الطريقة الأولى: تحسين أداء الموظف .

تعتبر من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاث، يتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي :

(أ)-**الوسيلة الأولى**: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

(ب)-**الوسيلة الثانية**: التركيز على المرغوب أي ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

(ج)-**الوسيلة الثالثة**: تتمثل في الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

#### ❖ الطريقة الثانية: تحسين طبيعة العمل .

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جديدة لتحسين الأداء، حيث تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها، تؤدي تدنية مستوى الأداء .

#### الطريقة الثالثة: تحسين البيئة .

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استخدامها في تحسين الأداء وذلك من خلال :

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.

- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وإدارتها التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.

- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تحدم مصلحة العمل نفسه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 219.

- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق فعالية الموظف.

- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم .

## 2- أدوات تحسين الأداء:

يعتبر أداء العاملين من المؤشرات الأساسية في المؤسسة التي تساهم في بلوغ أهدافها إذا كان بشكل جيد وفعال ويتحقق من خلال عدة أدوات تساهم في تحسين أداءه والمتمثلة في<sup>1</sup>:

أ - **التدريب**: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعتبر مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين. فهي أداة تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم. وتبرز أهمية التدريب واستمراره من خلال ما يلي<sup>2</sup> :

- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.

- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات والمكانات والمعدات أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية مختلفة.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة .

ب - **التحفيز**: الحوافز هي مجموعة من السياسات لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب<sup>3</sup>

ت - **الرضا الوظيفي**: إن الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الانسان ( العامل ) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره اتجاه وظيفته أو عمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 219 .

<sup>2</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 171

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 293

## المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة +(المقابلة)

### 1/ سياسة مؤسسة نفعال في تحفيز افرادها

بعد التقديم بالمؤسسة في المبحث الأول سنحاول في هذا المبحث اسقاط الدراسة ميدانيا على مؤسسة نفعال غرداية ومحاوله التعرف على واقع التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة الذي يعتبر أهم محرك يدفع العاملين لزيادة من انتاجياتهم و لذلك تولي ادارة المؤسسة اهتماما كبيرا للعنصر البشري.

اولا : الحوافز المادية: تتكون أساسا من الأجور و هي بدورها تتضمن :

أ- المنح المقدمة للأفراد : تقدم مؤسسة نفعال منح و علاوات لعمالها على الساعات الإضافية أو الأقدمية و الخبرة المهنية . فبهذا هاذ يتشجع العامل على البقاء في المؤسسة و تقديم كل ما لديه لتحقيق أهدافها .

الخبرة المهنية للعامل :

| عدد السنوات | قيمة المنحة  |
|-------------|--------------|
| 15 سنة      | 30000.00 دج  |
| 20 سنة      | 40.000.00 دج |
| 25 سنة      | 50000.00 دج  |
| 30 سنة      | 60.000.00 دج |

جدول رقم (01) : المنح المرتبطة بالخبرة المهنية ( الأقدمية )

منح الساعات الإضافية.

منح المردودية الجماعية.

. منح المردودية الفردية.

. تعويضات النقل.

. تعويضات الأضرار.

(ب) العلاوات

. العلاوات السنوية : تمنح هذه العلاوة بعد تقييم النتائج السنوية .

. علاوة التحسين : تمنح هذه العلاوة عندما يتضح أن فرد يتحسن في العمل و ذلك تحفيزهم على مجهوداتهم.

## ت) الخدمات الاجتماعية:

- فرع طبي اجتماعي .
- فرع الرياضة والترفيه والطفولة .
- الترفيه: وذلك يكون بتنظيم الرحلات داخل و خارج الوطن وكذلك الخيمات الصيفية و ما إلى ذلك ( الملحق رقم (01))
- مساعدات مقدمة لأرامل العمال .
- تقديم قروض اجتماعية.

## ثانيا الحوافز المعنوية:

تحفز المؤسسة أفرادها معنويا عن طريق:

- **التكوين:** و تعتبره المؤسسة من حقوق العامل الكسب المهارة والكفاءة اللازمة.
- **العطل والإجازات:** تعطي مؤسسة نفضال إجازة سنوية مدفوعة الأجر للعمال بمعدل 54 يوم.
- **ميداليات:** تمنحها المؤسسة للعمال باحتساب الأقدمية و الجهود المبذولة في العمل و هذه الميداليات هي:
  - \* الميدالية البرونزية المنح للعامل الذي يبلغ 15 سنة من العمل ( الملحق رقم (02))
  - \* الميدانية الفضية : المنح للعامل الذي يبلغ 20 سنة من العمل.
  - \* الميدالية الذهبية : المنح للعامل الذي يبلغ 25 سنة من العمل ( الملحق رقم (03)).
  - \* الميدالية القرمزية المنح للعامل الذي يبلغ 30 سنة من العمل.
- **الاعتراف بأهمية العمال:** الثناء و المدح امام الملاء، تسجيل أسماء العاملين المتميزين في لوحات الشرف .
- **المشاركة في اتخاذ القرار :** فكرا و عملا لوضع الأهداف والقرارات.
- **تلبية الحاجات الاجتماعية :** حيث توفر مؤسسة نفضال نشاطات ترفيهية ورياضية للعاملين.
- **اثراء العمل :** يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه و يزيد من الخبرات.
- . دعم الجو العام الاجتماعي ، وذلك بتوفير ظروف أحسن للعمل من خلال الخدمات الاجتماعية من خلال الإبقاء على علاقات دائمة مع العامل حتى بعد تقاعده.

خلاصة لما سبق يتضح لنا من خلال هذه الحوافز مدى اهتمام مؤسسة نفضال بموظفيها سواء بغرض تطوير مهاراتهم و قدراتهم وخبراتهم عن طريق التكوين تسهيل العمل، رفع وانتماء ولائهم للمؤسسة أو لإظهار مدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة و هذا كله يشجع الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة و نجاح مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

## 2- عرض وتحليل نظام التقييم المطبق في مقاطعة غرداية:

إن نظام تقييم الأداء المطبق في شركة نفطال بصفة عامة ونفطال غرداية على وجه خاص هو نظام التقييم التنقيط notation.

### ✓ أهداف ومجال تطبيق نظام التقييم:

يهدف النظام المطبق في مؤسسة نفطال إلى:

- 1- إدخال آليات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته حسب المعايير الوظيفية التي تخص كل وظيفة .
  - 2- وضع أسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء ، والمتعلقة بشؤون العاملين ، التي تقوم بالأساس على نتائج التقييم ، وأهم هذه القرارات:
    - التقدم والترقية.
    - التدريب وتحسين المستوى.
    - إعادة التعيين ، تنزيل الرتبة ، الفصل.
  - 3- محاولة إحداث تطابق وتلاءم بين حصص الأرباح الموزعة ، وبين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.
  - 4- مجال تطبيق نظام التقييم طريقة - التنقيط:
- يشمل نظام التقييم المعمول به في مؤسسة نفطال جميع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين ، وحتى العاملين حديثي التعيين ، كما يشمل كذلك جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة الإطارات العليا ، الإطارات ، عمال التنفيذ ، عمال مهرة).

### ✓ مكونات بطاقة التقييم - طريقة التنقيط : fiche de notation -

تميز ثلاث أنواع من استمارات التقييم التنقيط) الأولى خاصة بالإطارات والثانية خاصة بالعمال المهرة ، والثالثة خاصة بالعمال التنفيذيون ، وهي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث اللون ومعايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها ، وهي تحتوي على أربعة محاور وهي:

**-المحور الأول :** الجزء الأول منه يضم السنة ، ونوع الفئة ، التعريف بالوحدة ، القسم والفوج الذي ينتمي إليه الخاضع للتقييم ، أما الجزء الثاني فيضم المعلومات الشخصية للعامل مثل : الاسم ، اللقب ، السن ، الرقم التسلسلي للعامل ، تاريخ التحاق بالمؤسسة ، الوظيفة التي يشغلها.

**-المحور الثاني :** يضم المعايير الأساسية من حجم العمل ، كمية العمل ، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية ، حيث يتم تسجيل عدد التأخرات وعدد الغيابات ، نصف يوم عمل وهذا في كل شهر ، كما يتم تسجيل نوع العقوبة التي يتعرض لها العامل خلال الشهر ، هذا إضافة إلى المعايير الجزئية التي تندرج تحتها وهي تختلف حسب الشخص الخاضع للتقييم ما إذا كان إطار أو عامل مهرة ، عامل تحكم ، إضافة إلى درجات هذه المعايير.

**-المحور الثالث :** يضم أشهر السنة الميلادية ، حيث تسجل النقطة التي يتحصل عليها الخاضع للتقييم مقابل كل شهر ، إضافة إلى التوقيع القائم بعملية التقييم في أسفل الخانة المقابلة لكل شهر .

**المحور الرابع :** يتعلق بالتقييم السنوي الخاضع للتقييم ، حيث يتم التسجيل النقطة المتوسطة المحصل عليها خلال السنة ، كما يضم جزء خاصة بالقائم بالتنقيط ، وآخر خاص بالعامل الخاضع للتقييم ، لتقديم التوضيحات كما تسجل في هذا المحور أي إدارة المستخدمين وقرار المشرف .

### ✓ معايير بطاقة التقييم - التنقيط:-

معايير التقييم الرئيسية والجزئية:

**\*المعايير الرئيسية :** تقدم جميع الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة وفق ثلاثة معايير رئيسية ومشاركة هي في الأساس ، حجم العمل ، نوعية العمل، الإنضباط .

**\*المعايير الجزئية :** ومن جهة أخرى هناك معايير جزئية تندرج تحت هذه المعايير الرئيسية (معايير جزئية sous critères مرتبطة أساسا بطبيعة ومتطلبات العمل أو تظهر في بطاقة التقييم والتنفيذ الخاص بكل فئة .

### ✓ طريقة وضع النقطة التقييمية:

يسمح نظام التقييم - التنقيط - بتحديد علاوة أو عقوبة المردودية الفردية المسجلة في كل شهر .

#### 1- تعيين القائم بالتنقيط - التقييم:-

يولى عملية التنقيط - التقييم - في مؤسسة محل الدراسة رؤساء المصالح و المراكز ، حيث يتولى رؤساء المصالح تقييم العاملين تحت إشرافهم ، أما رؤساء المصالح فيتولى تقييمهم رؤسائهم المباشرين ، على سبيل المثال رؤساء المصالح التابعة للفرع التجاري يتولى تقييمهم مدير الفرع ، أما بالنسبة للعاملين في مركز الإدارة والوسائل العامة فيتولى تقييمهم رئيس المركز ، أما رؤساء المراكز ومدير الفرع التجاري فيتولى تقييمهم منطقة غرداية .

#### 2- مراحل وضع الدرجة التقييمية:

يقوم القائم بعملية التقييم - التنقيط - بتقييم العامل الموظف تبعا للمعايير المتعلقة بحجم العمل ، وجودة العمل المذكورة سابقا، وهذا حسب الفئة المهنية ، وينتج عن هذا درجة تقييميه لا تتجاوز 80 درجة ، وهي تمثل مجموع أولي يساوي : (حجم العمل + كمية العمل مثال بالنسبة للعمال المهرة :  $50=(30+20)$  .

ومن جهة أخرى تقوم إدارة المستخدمين بتسجيل الغيابات و التأخرات غير المبرر التي يقوم بها العامل الموظف خلال الشهر ، حيث يؤدي أي تأخر غير مبرر إلى تخفيض درجات الخاصة بالانضباط والمقدرة ب 20 درجة ب 3 درجات ، في حين يؤدي تغيب نصف يوم غير مبرر كذلك إلى تخفيض درجات الانضباط المحصل

عليها بـ 5 درجات ، وهذا كله يسمح بتكوين مجموع جزئي ثاني يساوي [ الانضباط - التأخرات + الغيابات ] . مثال لنفس الفئة :  $4 = [20 - (6+10)]$  غياب يوم كامل وتأخران .

أما بالنسبة للعقوبات ، فتقوم مصلحة المستخدمين دائما بتسجيل أخطاء المهنية التي يرتكبها العامل الموظف خلال الشهر ، وفرض العقوبة المناسبة للخطأ المرتكب ، وتنوع هذه العقوبات من الإنذار الكتابي أو الشفهي . إلى التوقيف المؤقت لمدة 1 الى 5 أيام والتوبيخ ، فقد حدد لكل حالة من الحالات السابقة درجة تقييميه فمثلا الإنذار بـ 5 درجات ، التوبيخ بـ 10 درجات ، التوقيف بـ 15 ، وبناء على هذا فإن الدرجة التقييمية التي يتحصل عليها العامل أو الموظف هي :

الدرجة التقييمية - ( المجموع الجزئي الأول + المجموع الجزئي الثاني ) - المجموع الجزئي الثالث .

ونفرض أن الدرجة التقييمية للعامل السابق (المثال) هي :

$$49 = 5 - (50 + 4)$$

ولقد تم إدخال وثيقة تتمثل في ورقة الحضور *feuille de présence* يتم تسجيل فيها جميع ساعات العمل الحقيقية في الشهر ، إضافة إلى التعويضات التي تمنحها المؤسسة .

### 3/تحليل أسئلة الدراسة:

قمنا بإعداد بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك لطرحها أثناء المقابلة وهذا للمساعدة على تحليل ومناقشة الموضوع والإلمام بجوانبه وكانت المقابلة كالتالي :

**السؤال الأول :** ما هو مفهومك للتحفيز؟

**الجواب الأول:** التحفيز هي آلية او وسيلة تستعملها الشركات أو المؤسسات خاصة الاقتصادية لزيادة مداخيلها من خلال اتباع سياسة تحفز بها العمال والتحسين من مردوديتهم وأدائهم وذلك برفع معنوياتهم للعمل .

**السؤال الثاني:** كيف تتم ترقية الموظفين بالمؤسسة ؟

**الجواب الثاني :** تتم ترقية الموظفين بتوفر بعض الشروط مثل : الكفاءة ان يكون الموظف كفاء في تقلد الوظيفة الجديدة( في حال تغيير المنصب ) شريطة توفر منصب شاغر، ان يتوفر فيه شروط المنصب المراد الترقية له ،ايضا من النتائج السابقة في التنقيط المهني( السلوك، الغيابات، الانضباط) وترقية الدرجات التي تكون كل 3سنوات.

**السؤال الثالث:** كيف تكون تحفيزات المؤسسة للموظفين؟

**الجواب الثالث:** الاعتراف بمجهودات العامل المبذولة من طرفه كرسالة الشكر من طرف رئيس المصلحة أو المدير او تقديم شكر شفهي في الاجتماعات، خلق جو عائلي بين العمال ايضا يكون توفير مناخ العمل الملائم ، تحسيس العامل انه عنصر فعال في نجاح المؤسسة وكذلك التحفيز المادي من خلال العلاوات و المكافآت وتقديم هدايا مادية في المناسبات.

**السؤال الرابع:** كيف تمنح العلاوات والتعويضات والمكافئات في المؤسسة ؟



**الجواب الرابع:** التعويضات تكون في كل شهر في كشف اجرة العامل من خلال نسب متفاوتة على حسب المنصب أما المكافآت تكون سنويا (تقسيم ارباح الشركة) العلاوات تكون كل (pri-prc) لكل العمال عدا المعاقبين أو الذين هم في وضعية مرضية أو استيداع.

**السؤال الخامس:** كيف توفر المؤسسة الدورات التكوينية لعمالها؟

**الجواب الخامس:** يتم توفير الدورة التكوينية عن طريق مخطط سنوي للاحتياجات والنقائص ويقوم كل رئيس مصلحة او فرقة باقتراح للعمال الذين يعانون من نقص في وظيفة ما ويكون التكوين في المعاهد التابعة للمؤسسة او معاهد خاصة يتم التعاقد معها.

**السؤال السادس:** كيف يتم تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟

**الجواب السادس:** يتم تقييم الموظف عن طريق بطاقة تنقيط يقوم كل رئيس مصلحة او فرقة بتعبئتها على حسب الاداء المقدم من طرف العامل ويكون تقييم الاداء بشكل شهري.

**السؤال السابع:** هل يتميز نظام تقييم الاداء في المؤسسة بالموضوعية ؟

**الجواب السابع:** يمكن القول ان هناك بعض التهاون من طرف بعض المسؤولين في عمليات تقييم الاداء ومن هنا نجد انه لا توجد موضوعيه في التقييم.

**السؤال الثامن:** هل هناك جدوى من التحفيز المقدمة من قبل المؤسسة؟

**الجواب الثامن:** اكيد كل ما كان بلوغ الاهداف المسطرة ناجحا ينعكس ايجابا على المردودية الفردية والجماعية ويتم زيادة الانتاج تكون مقابلها مكافآت للعمال وهذا يحفزهم لأداء أحسن.

**السؤال التاسع:** ما اهمية الحوافز لتحسين أداء العامل؟

**الجواب التاسع:** كلما أعطينا الاهتمام للعامل بتوفير الوسائل المطلوبة في العمل وحماية من الاخطار تنعكس ايجابا على المؤسسة وبالتالي الى دوام واستمرارية المؤسسة وحمايتها من الافلاس والعامل هو رأسمال الشركة فإذا أحسن استغلاله والاستثمار فيه يكون هناك نجاحات تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة.

**السؤال العاشر:** هل يوجد تقصير من طرف المؤسسة في نظام الحوافز الذي تمنحه للعمال؟

**الجواب العاشر:** لا يوجد تقصير في الحوافز التي تمنحها المؤسسة للعمال حيث يتم توفير كل وسائل المطلوبة ومناخ العمل الملائم وكذلك جميع الحوافز المادية والمعنوية.

## خاتمة:

تعتبر عملية التحفيز من بين أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى الأداء الكلي، فعلى قدر اهتمامها بمواردها البشرية وأدائها على قدر ما كان كسبها لاحترامهم وولائهم وحبهم لمؤسستهم و بالتالي زيادة إنتاجهم مهما كان عملهم صعب أو كثير ومفاجئ، لأنه بدون رضاهم و حافز يتهم لن يتم انجاز العمل و لن تحقق المؤسسة أي رقعة سوقية، ومنه تبقى مهمة إدارة المؤسسة الكشف عن قدرات العاملين و دوافعهم للعمل و محاولة إيجاد الحوافز الأكثر تأثيرا في مستوى أدائه و تسخيرها لهم للرقى بمستوى أدائهم. و في الأخير نقوم بالتحقق من صحة الفرضيات المطروحة :

-بالنسبة للفرضية الأولى : يؤثر التحفيز على نفسية العامل و وضعيته و أدائه فمؤسسة نفضال تمنح العمال حوافز بكل أنواعها المادية منها و المعنوية و توفر كل الوسائل المطلوبة ومناخ العمل الملائم لكن المادية بدرجة أكثر لأنها الأكثر تأثير على موظفيها الا انها ليست موضوعية و عادلة .

-اما الفرضية الثانية : احساس المورد البشري بالاحترام و التقدير من قبل الرئيس يزيد من أدائه و ولاءه للمؤسسة فرضية صحيحة لان مؤسسة نفضال تقدم كل الخدمات و كل التحفيزات للحفاظ على عمالها اما بالنسبة للأداء لا تستطيع المؤسسة التحكم بنفسية العامل لذلك نقول ان العامل يقوم بالأعمال التي عليه و فقط كما أن المؤسسة تعتمد في تقييم أداء عمالها على أداة واحدة و استمارة التقييم على كل مستوى منذ انطلاقة نشاطها أي انه لا يوجد تجديد و تفعيل لتقييم الاداء و تتم هذه الاخيرة من طرف الرؤساء بدون موضوعية فكل العمال يتحصلون على تقييم من 80 نقطة فأكثر سواء كان أداء العامل عال أم منخفض و هذا ما يعمل على تثبيت مجهودات العمال .

## من النتائج العامة للدراسة:

بعد دراسة وتحليل الحوافز و نظام تقييم أداء العمال المعمول بهم في مؤسسه نفضال غرداية الوصول الى مجموعة من النتائج العامة هي:

-لا توجد فعالية في نظام الحوافز في مؤسسة نفضال فالحوافز المقدمة هي مجرد اشباع لحاجيات العمال المتزايدة و يرون أنها من حقهم خاصة منها المادية .

-لا توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال

-الحوافز المقدمة في المؤسسة هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر لأنها الأكثر تأثير على الموظفين.

-لا تتناسب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهد المبذول .

-تساهم ظروف العمل الجيد في المؤسسة في رفع معنويات العمال وتحسين أدائهم.

-يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة

-الحوافز المقدمة في المؤسسة لا ترفع من الروح المعنوية للعمال .

- غياب الاطار القانوني والتنظيمي الذي يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة باستثناء وجود بطاقات التقييم الخاصة بكل فئة.

- نظام التقييم او التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجهود وعدم المرونة لأنه نظام يطبق منذ بداية انطلاق عمل المؤسسة ولا يزال الى يومنا هذا مطبق .

-عدم معرفه نقاط وضعف العامل بسبب اعطاء درجات تقييمية عشوائية لا تعكس ادائه الحقيقي .

-المعايير المستخدمة لا تتميز بالموضوعية فهي لا تعكس جوانب الاداء المطلوب الذي توفره كل وظيفه نظرا لغياب وصف دقيق وواضح للوظائف الموجودة في المؤسسة.

-نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بمناقشه حول نتائج تقييميه بحيث يتم الاكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الرواتب

#### التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقتراح بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة على المؤسسة ما يلي :

- 1-الاعتماد على الحوافز المعنوية بكثرة.
- 2-منح الحوافز بعدالة وشفافية حتى يحسن الموظف من أدائه.
- 3-يجب أن يكون التنقيط موضوعيا و عادلا من طرف الرؤساء حتى يعمل العامل يجد من أجل حصوله على النقطة.
- 4-الترقية من الأحسن أن تكون بعدالة وأن تمنح للأشخاص الذين يعملون يجد فقط.
- 5-يجب أن تتناسب التحفيزات مع جهود الموظفين.
- 6-تفعيل نظام تقييم جيد.
- 7-اعتماد الحوافز السلبية فهي تساهم في تحسين الأداء.

## قائمة المراجع:

### ✓ الكتب:

1. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
2. نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، مصر، القاهرة، 1978 .
3. محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة مكتبة زهوان للنشر والتوزيع، 1993.
4. علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999 .
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002 .
7. عبد العزيز حسن الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العلمي، الرياض، السعودية، 2003 .
8. حمداوي وسيلة، (إدارة الموارد البشرية)، الديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر قالمة، 2004 .
9. حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، 2005 .
10. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 .
10. علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012 .
11. محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012 .
13. سلوى عمر عبد الرحمن (الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين)، (مصر القاهرة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، 2015
14. شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الطبعة الأولى، مصر، 2017 .
15. علاء الدين رسلان، استراتيجيات الإصلاح الإداري ، دار المؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2020 .

### ✓ الرسائل و الاطروحات :

1. نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015.
2. دور راني، التحفيز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009.

### ✓ المجالات :

1. جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 1997

2. عبد الفتاح بوخمخم، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم  
التسيير جامعة قسنطينة وجامعة سكيكدة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2008/05

المراجع بالفرنسية

Jp Dowson and p Sargent Florence, productivity and economic incentives, rout ledge, first  
published,conden, u.k, 1958.



# FICHE DE NOTATION

ANNEE 20...

PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE ..... DEPARTEMENT .....

SERVICE/CENTRE ..... SECTION/EQUIPE .....

NOU ..... ALAOUA ..... PRENOMS .....

AGE ..... ANS ..... MATRICULE ..... DATE D'ENTREE .....

FONCTION ..... CAT ..... SECT. ....

CODE COLLECTIF .....

## NOTICE D'UTILISATION

La présente fiche a pour but d'inscrire sur les douze mois de l'exercice la note mensuelle obtenue conformément aux valeurs et barèmes contenus dans la circulaire relative à la PNI.

Elle est versée dans le dossier administratif de l'intéressé (e) et servira ultérieurement à l'application des modalités relatives à l'avancement, la promotion, la formation, le perfectionnement, la réaffectation ou la rétrogradation.

### MODALITES PRATIQUES D'UTILISATION

Pour les besoins de la détermination de la note individuelle mensuelle (NI), il y a lieu d'observer les formalités suivantes :

#### 1 - Principes

- Les critères d'appréciation relatifs au volume (quantité) et à la qualité du travail sont évalués, conformément aux barèmes, par le notateur tels que définis par la circulaire DCRH.
- Les critères relatifs à l'assiduité et à la discipline sont évalués par la structure de gestion du personnel.

#### 2 - Méthodes

2.1 - Avant la transmission de la fiche aux notateurs concernés, la structure de gestion du personnel procède :

Pour l'assiduité :

- A la comptabilisation mensuelle des manqués et demi-journées d'absence irrégulières (cf dispositions de la circulaire y relative).

A la détermination de l'écartement en nombre de points à déduire de la valeur globale attribuée au critère assiduité. Cette valeur finale après déduction est portée dans la case correspondante (sous total 2).

Pour la discipline :

- A l'enregistrement des sanctions disciplinaires consommées dans le mois suivant la codification ci-après :

- S1 - Avertissement verbal et écrit

- S2 - Blâme

- S3 - Mise à pied de 1 à 3 jours

- S4 - Mise à pied de 4 à 8 jours temporairement, rétrogradation.

Lorsque plusieurs sanctions sont infligées dans le mois, il y a lieu de transcrire S1 + S1 ou S1 + S3 etc...

S'agissant de la sanction S4, se reporter aux dispositions et modalités énoncées dans la circulaire DCRH.

2.2 - Après ces formalités, la structure de gestion du personnel transmet les fiches aux notateurs qui procèdent à leur tour à l'évaluation des critères qui leurs sont réservés. (Volume, qualité).

Au terme de l'appréciation et de la notation, le notateur établit la valeur globale au titre du volume, de la qualité de l'assiduité et le cas échéant de la discipline. Il appose sa signature au bas de la colonne du mois de référence.

2.3 - Les fiches de notation sont retournées à la structure de gestion du personnel qui procède :

- Aux dernières vérifications de la fiche mensuelle.

- A la transcription des notes sur l'état informatisé établi à cet effet.

## COMMENTAIRES

(APPRECIATIONS ANNUELLES)

NOTATEUR COMMENTAIRES DE L'AGENT

Notateur:

Date:

Visa:

Notateur:

Date:

Visa:

Notateur:

Date:

Visa:

### NOTE ANNUELLE MOYENNE

Notateur:

Commission du Personnel:

Décision du Directeur:

L'intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement :



MOIS DE REFERENCE

|       |      |      |       |     |      |       |      |       |      |      |      |
|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|
| Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. |
|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|

DEGRES DE NOTATION

| Chiffre | Sous Critères  | Ponts notation  | Degrés de notation  | 1er Sous Total (Volume + Qualité)   |
|---------|--|---|---|---|
| 20      | QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI                                     | 16 - 20   | 8 - 15  | 0 - 7   |
|         |  | Exécute ou fait exécuter le plan de travail dans les délais prévus en dépassant les normes.   | Exécute ou fait exécuter l'intégralité des tâches conformément aux exigences moyennes requises.                     | Fait montre d'insuffisances ou de rapproches sans l'attention ou la répartition des tâches qui lui sont confiées. Objectifs non entièrement réalisés. |
|         |  | 8 - 10  | 4 - 7   | 0 - 3   |
| 10      | ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL                          | Assimile rapidement et sans difficultés les consignes.  | Assimile les consignes en faisant souvent appel à l'aide de la hiérarchie.  | Éprouve des difficultés à assimiler les consignes, se désintéresse ou demande à être assisté constamment.   |
|         |  | 4 - 5   | 2 - 3   | 0 - 1   |
|         |  | Sans être développé dans la prévision de l'organisation du travail.   | Prévoit et organise d'une façon normale les méthodes de travail.  | Rapporte parfois des difficultés à prévoir et organiser les méthodes de travail.  |
| 05      | RESPECT DES REGLES ET DE CONSIGNES DE SECURITE                 | 4 - 5   | 2 - 3   | 0 - 1   |
|         |  | Conçoit, observe et fait observer scrupuleusement les consignes de sécurité.  | Respecte et fait respecter normalement les consignes de sécurité. Suit les instructions et veille à leur exécution. | Néglige le respect des consignes de sécurité ou transgresse les règles.   |
|         |  | 16 - 20   | 8 - 15  | 0 - 7   |
| 20      | PRESTATION DU TRAVAIL ELABORE                                  | Apporte beaucoup de soins ou de finition dans l'exécution du travail qui lui est confié.  | Rend un travail de qualité conforme aux exigences moyennes.   | Fournit un travail de qualité médiocre ou nécessitant à être corrigé ou réitéré.  |
|         |  | 8 - 10  | 4 - 7   | 0 - 3   |
|         |  | Maintient parfaitement les techniques requises et s'adapte facilement à de nouvelles tâches même complexes.   | Connait les techniques requises, mais sans faire preuve d'anticipation, s'adapte à des tâches peu complexes.        | Connaissances insuffisantes, se désintéresse ou s'adapte difficilement à de nouvelles tâches.   |
| 05      | ESPRIT DE COMMANDEMENT OU D'EQUIPE                             | 5 - 6   | 2 - 4   | 0 - 1   |
|         |  | Grande attitude au commandement, persuasif, animateur et stimulant. Sait créer une bonne ambiance ou un climat propice à la réalisation des objectifs.            | Attitude correcte commandement équitable. Rapports corrects sans incidents particuliers.                            | Attitude limitée au commandement, faiblesse ou autoritarisme. Entretient des rapports difficiles ou parfois hostiles.                                 |
|         |  | 3 - 4   | 1 - 2   | 0   |
| 04      | APTITUDE A FORMER ET A SE FORMER DU SOINS APORTES AU MATERIEL. | Fait preuve d'une grande volonté à former et à parfaire ses connaissances. Accorde une préoccupation particulière à l'entretien du matériel mis à sa disposition. | Intéressé à former et à se former le aux nécessités de service. Prend soins du matériel mis à sa disposition.       | Attitude un désintérêt à la formation, apporte généralement peu de soins au matériel mis à sa disposition.  |
|         |  | 3 - 4   | 1 - 2   | 0   |
|         |  |   |   |   |

Assid (20)

|                                  |       |      |      |       |     |      |       |      |       |      |      |      |
|----------------------------------|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|
| MOIS DE REFERENCE                | Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. |
| NUMERO DE RETARDS                |       |      |      |       |     |      |       |      |       |      |      |      |
| NUMERO DE DIMISSIONS D'ASSIDENCE |       |      |      |       |     |      |       |      |       |      |      |      |

MOIS DE REFERENCE

|       |      |      |       |     |      |       |      |       |      |      |      |
|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|
| Janv. | Fév. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. |
|-------|------|------|-------|-----|------|-------|------|-------|------|------|------|

3ème SOUS TOTAL (Sanction) —  
 NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) — 3 S/T  
 VISA DU NOTATEUR



## FEUILLE DE PRESENCE

Matricule : \_\_\_\_\_ CP : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_

Prénoms : \_\_\_\_\_

Poste de Travail : \_\_\_\_\_

STRUCTURE : \_\_\_\_\_ Mois de : \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

NOTA : En cas d'absence, ne pas omettre d'indiquer le motif en observations

| JOURS | Temps de présence | PRESENCE REELLE |   |      |   | Nbre heures de Travail | Heures Normales | Heures Suppl. |              |      | INDEMNITES DIVERSES |       |       | OBSERVATIONS |
|-------|-------------------|-----------------|---|------|---|------------------------|-----------------|---------------|--------------|------|---------------------|-------|-------|--------------|
|       |                   | MATIN           |   | SOIR |   |                        |                 | Paniers       | Nour. riture | IFRI |                     |       |       |              |
|       |                   | de              | à | de   | à |                        |                 |               |              |      | 150 %               | 175 % | 200 % |              |
| 1     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 2     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 3     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 4     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 5     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 6     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 7     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 8     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 9     |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 10    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 11    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 12    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 13    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 14    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 15    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 16    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 17    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 18    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 19    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 20    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 21    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 22    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 23    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 24    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 25    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 26    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 27    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 28    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 29    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 30    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
| 31    |                   |                 |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |
|       |                   | <b>TOTAUX</b>   |   |      |   |                        |                 |               |              |      |                     |       |       |              |

Ref : 043 Imp NAFTAL

Unité : CF. N° \_\_\_\_\_

Chef d'unité \_\_\_\_\_

Nom \_\_\_\_\_

Prénoms \_\_\_\_\_

SIGNATURE :

Observations \_\_\_\_\_





# شهادة شرفية

نفظال شركة ذات أسهم تمنح هذه الشهادة الشرفية

للسيد (هـ): **بيتور عيسى**

المولود(ة) في: **11-03-1972** ب: **عنادية**

مكافأة على الأعمال المقدمة بكل إخلاص ووفاء.

الأمين العام للنقابة الوطنية

(ر. جبرور)

السيد العام بالنيابة

د. بن فريخ



المادتين: 191-192 من الاتفاقية الجماعية لنفظال، المعدلتين بموجب  
القرار الجماعي رقم 33 المؤرخ في 28 ماي 2014



Siège social : Route des Palmes BP 73 Chéraga, Alger

**BULLETIN DE PAIE**

Mois : **Decembre 2018**

**BITOUR AISSA**

| Matricule | Date d'entrée | Nature du contrat | Fonction                      | NC  | ECII | Seuil |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------------------|-----|------|-------|
| 075261    | 16/07/1994    | C.D.I             | CHEF DE QUART PREVENT.INTERV. | 214 | 11   |       |

| Structure | N° Compte bancaire / CCP | SF | SC | QE | Immatriculation SS | N° Adhérent |
|-----------|--------------------------|----|----|----|--------------------|-------------|
| 447520477 | 00200028280280622593     | M  | N  | 2  | 710140001370       | 358446      |

| Rubriques                               | Nombre / base | Taux  | Gains     | Retenues  |
|---|---------------|-------|-----------|-----------|
| 100 SALAIRE DE BASE                     | 32 553.00     |       | 36 228.00 |           |
| 104 PRIME DE RENDEMENT INDIV.           | 91.00         |       | 4 352.36  |           |
| 108 PRIME DE RENDEMENT COLLECT.         | 28.00         |       | 14 734.16 |           |
| 133 INDEMNITE DE NOURRITURE             | 25.00         | 350   | 8 750.00  |           |
| 140 INDEMNITE EXPERIENCE PROF           |               | 46    | 14 974.38 |           |
| 182 INDEMNITE REEVALUATION DES SALAIRES |               |       | 10 000.00 |           |
| 184 INDEMN. TRAVAUX DANGEREUX           |               |       | 1 215.00  |           |
| 190 INTRAV.POST.CONT.SPC                |               |       | 6 826.83  |           |
| 200 SALAIRE UNIQUE                      |               |       | 1 500.00  |           |
| 241 IZCV ZI NSR                         | 25.00         | 848.2 | 21 206.75 |           |
| 300 SECURITE SOCIALE                    | 109 535.28    | 9     |           | 9 858.18  |
| 330 MIP REGIME GENERAL                  | 109 535.28    | 2     |           | 2 190.71  |
| 332 RCR/MIP RETR.COMPL                  | 109 535.28    | 2     |           | 2 190.71  |
| 400 I.R.G                               | 68 990.55     | 1     |           | 14 197.00 |
| 402 I.R.G (10%)                         | 16 605.27     | 10    |           | 1 660.53  |
| 410 RETENUE PRET SOCIALE                |               |       |           | 2 000.00  |



novach.nafal.dz/AutoPaie/SI4JEPVWHAJCDEU

|                    |                  |
|--------------------|------------------|
| Total gains        | 119-785-28       |
| Total retenues     | 32-097-13        |
| <b>NET A PAYER</b> | <b>87-688-15</b> |

Imp. Nafal

قسيمة للعلاجات الحرارية في ولاية قالمة (حمام دباغ) شلالة



Direction Régionale des Affaires Sociales et Culturelles  
Hassi Messaoud, BP 362 HASSI-MESSAOUD

DASC/SUD/SCE/ESL/045/19

Hassi Messaoud, le 06/02/2019

MONSIEUR LE CHEF DE CENTRE BTM GHARDAIA

**Objet:** - Cures Thermales 2019.

Nous avons le plaisir de vous informer de la reconduction du programme cures thermales durant l'année 2019.

A cet effet, nous somme conventionné avec deux stations thermales :

1. Hammam DBAGH( CHELLALA) à GUELMA.
2. Hammam Guergour à SETIF.

• Quota attribué : 03 places réparties comme ci- après :

- Agents actifs : 02.
- Agents retraités : 01.

➤ **Participation financière : Hammam CHELLALA GUELMA:**

Actifs : 14 700.00 DA  
Retraités : 9 800.00 Da

**Participation financière : Hammam GUERGOUR -SETIF- :**

Actifs : 12 600.00DA  
Retraités : 8 400.00DA

