



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

أثر التحفيز في ترقية أداء العاملين

دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

تحت اشراف الأستاذ:

بالي مصعب

اعداد الطالبات:

بسي هاجر

بريك سناء

مرغني مباركة

بقاص خديجة

الموسم الجامعي: 2022م/2023م



الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

نود أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعدنا في انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر
كلا من:

الأستاذ الكريم بالي مصعب على النصائح والارشادات والمعلومات القيمة التي ساعدتنا في اعداد
ببحثنا هذا.

الى من قدما الغالي والنفيس من أجل تربيتنا وتعليمنا للوالدين الكريمين حفظها الله ورعاها ولكل
العائلة.

الى مدير مؤسسة سونلغاز بالوادي وعمال مصالحها بصفة عامة ومصحة الموارد البشرية بصفة
خاصة.

الى الذين حظينا بشرف الجلوس متعلمين تحت ايديهم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير عامة وأساتذة قسم علوم التسيير خاصة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

الى عمال ادارة قسم علوم التسيير والمكتبة المركزية

نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو بعيد وكل من كان له الفضل علينا

فهرس الدراسة.

..... كلمة شكر

..... مقدمة

الجانب النظري.

مقدمة عامة.

أولاً: اشكالية الدراسة.....أ

ثانياً: فرضيات الدراسة.....ب

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.....ب

رابعاً: أهداف الدراسة.....ب

خامساً: أهمية الدراسة.....ب،ت

سادساً: حدود الدراسة.....ت

سابعاً: منهج الدراسة.....ت

ثامناً: صعوبات الدراسة.....ت

تاسعاً: الدراسات السابقة.....ث

عاشراً: تقسيمات الدراسة.....ث،ج

المبحث الاول: التحفيز.

المطلب الاول: مفهوم التحفيز.....7

المطلب الثاني: أهمية التحفيز.....8

المطلب الثالث: أهداف التحفيز.....9

المطلب الرابع: أنواع التحفيز.....10

المبحث الثاني: أداء العاملين.

المطلب الاول: مفهوم أداء العاملين.....12

المطلب الثاني: أنواع أداء العاملين.....13

المطلب الثالث: محددات أداء العاملين.....15

المطلب الرابع: طرق قياس أداء العاملين.....18

المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

المطلب الأول: علاقة التدعيم بترقية أداء العاملين.....21

المطلب الثاني: علاقة التوقع بترقية أداء العاملين.....22

المطلب الثالث: علاقة العدالة بترقية أداء العاملين.....23

الجانب الميداني

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.....27

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.....28

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.....30

المبحث الثاني: نظام الحوافز وواقع أداء العاملين في مؤسسة "سونلغاز" بالوادي.

المطلب الاول: أسس منح التحفيز في المؤسسة.....36

المطلب الثاني: أساليب التحفيز في المؤسسة.....37

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين في المؤسسة.....41

المطلب الرابع: معايير أداء العاملين في المؤسسة.....44

الخاتمة.....48

قائمة المراجع.....52

الملاحق.....56

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

تعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع من كفاءة الأداء، وبالتالي فإن رغبة العامل في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه ونتاجيته، هذه الرغبة وبدون شك تصبح من احدى المهمات الصعبة التي تواجه الادارة في المؤسسة وخاصة ادارة الموارد البشرية، والتي تتحصر في كيفية اثاره رغبة العامل وتوجيه أدائه نحو الأفضل من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة، ومما لا شك فيه أن عملية التحفيز من الامتيازات الأساسية التي تقوم على أساس إدراك إحتياجات العامل، لما تحققه من مزايا ومكانة أسمى تؤثر على حياته المهنية، وتتعكس على أدائه داخل المنظمة، لذلك تسعى المنظمات لتوفير الحوافز لعمالها، من أجل الرفع من أدائهم وزيادة الفاعلية والدافعية لتضمن التزامهم داخل المنظمة وسعيهم لتحقيق هدفها الأساسي.

أولاً: الإشكالية:

تعد عملية التحفيز امراً ضرورياً داخل المنظمة، لأنها تعتبر المحرك لطاقت ورغبات العمال داخل المنظمة، كونها توفر للعامل الكثير من المزايا المادية منها والمعنوية، والانضباط والجدية. ونظراً لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه نطرح الإشكالية الآتية:

• ما مدى تأثير التحفيز في ترقية أداء العاملين؟

ولتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما مفهوم التحفيز؟
- ما مفهوم أداء لعاملين؟
- ما العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين؟

ثانيا: فرضيات البحث:

للوصول الى اجابة للإشكالية العامة والأسئلة الفرعية تستند معالجة الموضوع على

الفرضيات التالية:

- التحفيز هو الجهود الذي تبذلها الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم.
- الأداء هو المخرجات والنتائج التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة.
- يوجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاكتشاف والتعرف على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- الرغبة في معرفة مدى أهمية التحفيز في ترقية أداء العاملين.

رابعا: أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع الى تحقيق الأهداف التالية:

- الاحاطة بمفاهيم التحفيز وأداء العاملين.
- التعرف على دور التحفيز في ترقية أداء العاملين.
- التعرف على سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة.
- ايجاد العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين بالمؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

يعد موضوع التحفيز من أهم المواضيع في المنظمة الحديثة حيث أنه يشمل أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في التحكم بأداء العامل، في اتجاه تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة، وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة في ما يلي:

- نظرا لكون العامل البشري من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير التحفيز في ترقية أداء العاملين.

سادسا: حدود الدراسة:

من أجل حصر اشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، يمكن حصرها في ما يلي:

1. البعد الزمني: لقد شرعنا في عملنا هذا منذ بداية شهر فيفري، وذلك من أجل البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا حيث دامت هذه الدراسة حوالي شهرين ونصف، من الموسم الجامعي 2022_2023.

2. البعد المكاني: مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

سابعا: منهج الدراسة:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.
- اعتمدنا كذلك على دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

على الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والارادة والعزيمة، فلا بد أن ينجز بحثه بالرغم من كل المشاكل والعراقيل التي تواجهه، فوجب عليه أن يتحداها وأن يتجاوزها، ومن بين الصعوبات التي واجهناها في الدراسة:

- صعوبة التوفيق بين البحث والدراسة.
- التباين في الرؤى والمراجع حول نفس الموضوع.

▪ الصعوبة في تلقي المعلومات بسبب ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة:

✓ دراسة رانيا طرباخ، فطيمة عماري، نرجس حجاجي، أثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال.

تناولت هذه الدراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، فيما يخص التحفيز واثره على ترقية سلوك العاملين، وقد قامت الباحثات بالدراسة على مستوى المؤسسة خلال الفترة الممتدة من مارس الى جوان 2019، ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات ودوافع الأفراد وعليه عملية التحفيز تأتي بعد تقييم أداء، وتحليل وتشخيص دقيق للعمل.
- أغلبية عاملي هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي وتكوينات لا بأس بها.
- نظام الترقية المطبق في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءة.

✓ مذكرة سليمانى ذهبية، باللحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

تناولت هذه الدراسة الى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، حيث توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده واشراكه في اتخاذ القرار.

• سعي المؤسسة الى وظيف الكفاءات والخبرات الانسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.

• وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة واشراك جميع العمال فيها.

• اظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.

ثامنا: تقسيمات البحث:

للإجابة على اشكالية البحث والتطرق لجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين يحتويان:

❖ الفصل الأول: يخص الجانب النظري ويحتوي على:

▪ المبحث الأول: مفاهيم حول التحفيز.

▪ المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين.

▪ المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين.

❖ الفصل الثاني: يخص الجانب التطبيقي ويحتوي على:

▪ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

▪ المبحث الثاني: نظام الحوافز وواقع أداء العاملين في مؤسسة "سونلغاز" الوادي.

الاطار النظري

تمهيد:

يعد العامل البشري هو أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة، مما أدى الى أن يكون الاهتمام بإدارة الافراد ورفع مستوى ادارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد لخدمتها من أولويات المنظمات، كما يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة وذلك لدوره الكبير والفعال في أدائها وتقدمها، وقد ركزت العديد من الدراسات اهتمامها على رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين وتميبتها من خلال تحفيزهم وذلك لزيادة انتاجية المنظمة وتحقيق الاندماج بين العمال والمؤسسة.

فنتعتبر دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسة، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أحسن ما لديهم من إمكانيات ومهارات في أداء أعمالهم بالاضافة الى تحفيز الطاقات الإبداعية لديهم.

المبحث الأول: التحفيز:

ان الانسان في ظل تقدمه ضمن عمله ولمواصله العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة انتاجه كما ونوعا بجانب التدريب والاكساب، يحتاج الى التحفيز الذي يعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات، وهذا راجع لأهميته في تحريك الرغبات والدوافع لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل.

المطلب الاول: تعريف التحفيز:

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له الا ان جميعها يخرج من اطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

عرف التحفيز على أنه: مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

عرف التحفيز كذلك: هو ممارسة ادارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء و الانجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير والغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة.¹

التحفيز: هو مجموعة المؤثرات التي تستخدم في اثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

¹بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2018,2019، ص 33.

التحفيز: هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع حاجات و رغبات الفرد التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل بكل قواه لتحقيق الاهداف المرسومة.¹

المطلب الثاني: أهمية التحفيز:

- ✓ "وضع أساس متين لتحكم في الانتاج والعمال.
- ✓ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الانتاجية في أوقات محددة.
- ✓ تحقيق رضا العمال واشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.²
- ✓ "زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجودة انتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ✓ تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
- ✓ اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ✓ جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.³

¹ عائشة عثمانية واخرون، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في جامعة بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي بن فارس بالمدينة، السنة الجامعية 2021,2022،ص3.

² عبد الكريم كحول واخرون، دور التحفيز في تحسين الأداء والانتاجية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية 2022,2022، ص 4,5.

³ يزن تيم، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر والتوزيع، د بلد، 2006م، ص155,156.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز:

أ- أهداف التحفيز على المستوى الفردي:¹

- الاعتراف بما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: مثلما ينال صاحب العمل السيئ التوبيخ والتأديب وربما الفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بجهود العمال الذين يتقنون الأداء ويتميزون بالإخلاص في العمل.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، لذلك يجب الاستجابة لرغبتهم بمعرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباع غرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد الالتزام وتحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في زيادة الأداء و إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

ب- أهداف التحفيز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تهدف الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

¹ إبراهيم عوينات و اخرون، اثر نظام الحوافز على أداء العاملين في الجزائر بعد سنة2011- دراسة حالة بلدية العقلة ، مذكرة ماستر ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2022، ص23، 22.

ت- أهداف التحفيز على مستوى المنظمة:¹

- زيادة حجم الانتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الاسراع في الانتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى اخر الالتزام بالموصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- زيادة ربحية المنظمة: وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى اليه المنظمة ومن خلال ادخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة.

المطلب الرابع: أنواع التحفيز:

✓ حسب طبيعة الحافز:

- 1/ الحوافز المادية: نقصد الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، وتتمثل في الأموال والمزايا المادية وهي الأكثر شيوعا نذكر منها:
 - الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية، وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع اكبر قدر من الحاجات مما يعني رضا وظيفي أكبر.²
 - المكافآت: وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
 - الترقية: لها دور كبير في تحفيز العاملين، وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة في الأجر.

¹ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المتقف للنشر والتوزيع، د بلد، الطبعة الاولى، 1439هـ-2018م، ص 19,20.

² شارف ميمونة واخرون، اثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتفرت ،مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، 2020، ص11.

•التأمين الصحي: يعتبر أحد الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات للعاملين وأسرهم.
•السكن والمواصلات: تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.

•الضمان الاجتماعي: وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الحية التي توفقه عن العمل، وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.
2/الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام النصر البشري نذكر منها:
•الاعتراف بالإنجاز: يجب على الإدارة أن تقدر انجازات عاملها كمنح شهادات تقدير لهم.
•الاستقلالية في العمل: كلما زادت استقلالية الموظف كلما أدى ذلك إلى الاستقرار في العمل.

•الشعور بالاستقرار: يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يجعله يعمل بأداء وجهد أفضل.

•فرص الترقية: وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل و يشعر الموظف بالارتياح والرضا.¹

•إشراك الموظفين في الإدارة: وذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأن سياسات المنظمة قائمة على أساس رغباتهم واحتياجاتهم.
•ظروف العمل المادية: كفترات الراحة، الإضاءة والتهوية الجيدة، توفير المعدات اللازمة... الخ، فكلما كانت الظروف مهياة، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر.

¹شارف ميمونة و اخرون، مرجع سابق، ص12.

✓ حسب أثر الحافز:¹

1/ حوافز إيجابية: وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل شكل أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم كالزيادة في الأجر والمكافآت والترقية... الخ.

2/ حوافز سلبية: وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم كالإنذار، التوبيخ، الخصم، التهديد بالفصل... إلخ، غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه.

المبحث الثاني: أداء العاملين:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في دراسات الموارد البشرية، فمن أهم عوامل نجاح المؤسسة هو اهتمامها بالعنصر البشري، ومدى تحقيق رغباته وأماله، ويعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل المنظمة، كما أنه يمثل نشاط يؤدي الى نتيجة ويقوم بتغيير المحيط بأي شكل من الأشكال.

¹ بن سعيد غنية و غسيل وردة، تأثير الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج - البويرة، 2011، ص43.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

الأداء: هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام مواد وإمكانيات معينة.¹

"الأداء: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

الأداء: هو النشاط الذي يقوم به العامل، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.²

الأداء: هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة، واختصاصا معيناً، و أنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة، و خطة مقررّة لتحقيق هدف معروف، كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة ذلك الاختصاص في إطار السياسة المقررة، تحقيقاً للأهداف و الخطط المحددة.³

¹ سلامي رحمة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 23.

² بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 259.

³ جيبول امير واخرون، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي 2019,2020، ص 37.

المطلب الثاني: انواع الاداء:¹

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي ، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي تكنولوجي إداري:

• حسب معيار المصدر:

✓ الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

• حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي.

¹ بكادي اسماعيل وآخرون، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بأدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، الجامعة الافريقية، ادرار، الموسم الجامعي 2015,2014، ص 29,31.

❖ الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الأرباح، الشمولية، النمو.

❖ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.

● حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

- ✓ الأداء الاقتصادي: يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسها عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فان أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.
- ✓ الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.

✓ الأداء الإداري: ويتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

المطلب الثالث: محددات الأداء:¹

انطلاقاً من اعتبار الأداء ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكاً فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق عليها عادة محددات الأداء وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل كشخص وسميهاها المحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميهاها المحددات الخارجية، وهي على النحو التالي :

أولاً: المحددات الداخلية:

- الجهد: حيث يمثل الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر

¹ عائشة عثمانية وآخرون، مرجع سابق، ص 32، 33.

○ إدراك الدور والمهام :أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ثانيا: المحددات الخارجية:

ويشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه وتتمثل فيما يلي :

○ متطلبات العمل :وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله .

○ البيئة التنظيمية :وتشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه .

○ البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات وبيد الجهد أكثر من المعلم المقيم ، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على أداء ، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز و المكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها أو إيجابا في حال ارتفاعها وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يمتلكها هذا المتعامل ،إضافة إلى

الجهود التي يبذلها و المنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها ، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي ، حيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا و إيجابا ويصعب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

المطلب الرابع: طرق قياس الأداء:¹

يصنف الباحثون طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، نوردها بإيجاز على النحو التالي:

1. طرق التقييم التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق نورد ما يأتي:

• طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل العاملين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

• طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث فالرابع فالخامس، أي يجب

¹ امينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة، حالة قسم السيارات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الموسم الجامعي 2014,2015،ص 36,38.

مقارنة كل عامل بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

• طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

• طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوازن للتقدير بالترتيب التالي: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز. ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم للعاملين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تصميم درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات. ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا، حيث إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه.

• طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

• طريقة الاختيار الإجباري: يمثل الهدف من استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوازن حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

2. طرق التقييم الحديثة: ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي أطرت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة. ومن بين أبرز تلك الطرق نذكر ما يلي:

• طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث إن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميزا أو جيدا أو ضعيفا مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

• طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومروؤسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومروؤسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات

موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

• طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: لقد طور هذا المقياس لتفادي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين موضع التقييم ويرتبهم على خمسة أوازن لكل بعد بدلا من وزن واحد. ومن ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بعد من أبعاد العمل.

• طريقة النتائج والأهداف: حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء. عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة (مستقبلية) ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين، وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس. ولذلك لابد من تدخل المديرين من توضيح هذه الجوانب للأفراد العاملين، ومساعدتهم على تحديد الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعمل والمنظمة وقدراتهم أيضا. وفي الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرووسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم. إن تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى النتائج وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع، وإنما على أساس النتائج المتحققة فعلا.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين:

المطلب الأول: علاقة التدعيم بترقية أداء العاملين:¹

إن أداء العاملين عادة مرهون بنتائجه، وقد يؤثر التدعيم في سلوك العاملين بشكل ايجابي بتحريك المحرك الداخلي وتوجهه نحو الأداء المتميز، حيث يساهم التدعيم في ترقية أداء العاملين من خلال إدراكهم بأن التدعيم يشبع حاجاتهم وهذا ما يشعرون بالرضا عن الجهد المبذول، مما ينعكس على نتائج سلوكهم وأدائهم، أي أن إدراك العاملين بأن السلوك الايجابي يدعم بالمكافأة يستمر ويتكرر، لذا فإن كان السلوك الايجابي يقودهم للحصول على مكافأة فسيحدث تثبيت وتأكيده لهذا السلوك ويمكن ضمان استمراريته، وهذا ما يحث العاملين على العمل على تجديد سلوكياتهم، كما أن نتائج الأداء السلبية لا تؤدي للحصول على مكافأة، وهذا ما يجعل العاملين يحاولون تدارك أخطائهم لتفاديها مستقبلاً، حيث أن الاستجابات التي يصاحبها شعور بالراحة والرضا سوف تتكرر، أما الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر عادة ما يرافقها شعور بعدم الراحة أو عدم الرضا مما يجعل العاملين يميلون إلى زيادة وتطوير مجهوداتهم والعمل على الإبداع فيها.

المطلب الثاني: علاقة التوقع بترقية أداء العاملين:²

إن العاملين قبل أن يقدموا على أداء معين فإنهم يقوموا بعملية عقلية، متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامهم من أنماط السلوك والجهد. هذا ما يجعل التوقع يساهم في ترقية سلوك العاملين من خلال ادراك العاملين بأنهم سوف يحصلوا على العوائد التي تنير جاذبيتهم وتحقق الإشباع لحاجاتهم هذا ما يدفعهم لتجديد وتطوير سلوكهم، وهذا ما أشار

¹ رانيا طرباخ وآخرون، اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2018,2019، ص 60,59.

² رانيا طرباخ وآخرون، مرجع سابق، ص 62,61.

إليه برقرن وآخرون (Bergeron & all) حين وضع بان العاملین عندما يدركوا بان العائد المرغوب به من الانجاز الذي قاموا به قد تم الحصول عليه يدفعهم ذلك لتجديد أدائهم . كما انه عندما يشعر العاملین بان قدرتهم على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة لهم، وان الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة والتي بدورها تشبع حاجتهم وبالتالي تحقق لهم الرضا يدفعهم ذلك لتعلم من اجل الأداء الجيد وهذا ما أشار إليه نوري وكورتل عندما أكدا بان ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الايجابية بين الجهود المبذولة من قبلهم وتوقعهم بان هذا الجهد سيؤدي إلى تعلم الأداء الجيد .

كما انه عندما يدرك العاملون المنفعة المحققة من خلال الانجازات والعوائد المنتظرة والتي تتناسب مع احتياجاتهم فأنهم سوف يبذل أقصى جهدهم للوصول إلى الأداء المتميز وهذا ما أكده برقرن وآخرون (Bergeron & al) بان العاملین يبذل أقصى جهودهم في إطار توقعهم الايجابي لنتائج ذلك الجهد وهذا ما قد يدفعهم إلى الإبداع في أدائهم لتحقيق ذاتهم.

المطلب الثالث: علاقة العدالة بترقية أداء العاملين:¹

التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معهم العاملین الى عملهم والمخرجات التي يحصلوا عليها من الوظيفة بالمقابل يجب أن توفرها على نوع من العدالة خاصة عند منح التحفيز وهذا ما يساهم فعليا في ترقية سلوك العاملين. فمن خلال شعور وادراك العاملين بأن هناك انصاف وعدالة في التحفيزات الممنوحة في الوظيفة فهي تعد المحدد الرئيسي لجهودهم في العمل وادائهم والرضا عنه، فالعاملین على الدوام يقوموا بإجراء مقارنات بينهم وبين الاخرين لتحديد مدى العدالة المحققة في عملهم على صعيد مدخلات العمل (المؤهلات، المهارات، الجهود...) والمخرجات (المكافآت، التعويضات المتنوعة...)، فكلما أدركوا ان هناك عدالة بينهم يشعرون ذلك بالرضا مما يدفعهم لمحاولة اثبات وجودهم

¹ رانيا طرباخ واخرون، مرجع سابق، ص 61,60.

من خلال تجديد وتطوير سلوكياتهم ليزيدوا من جهودهم ويحسنوا من ادائهم، وهذا ما نوه اليه بلوط حين اعتبر بأن العدالة تحقق الاندماج في العمل وتخلق لدى العاملين الطموح لتجديد وتغيير سلوكهم حتى يشعروا بالراحة.

كما أن الشعور السلبي بعدم العدالة والنتائج عن انطباع العاملين بأنهم يأخذوا مقابل يقل عن الآخرين، أو ينتج الشعور الايجابي بعدم العدالة الذي يكون بإحساس العاملين بأنهم يأخذوا مقابل أكثر من الآخرين وفي الحالتين فإن العاملين سيغيروا من سلوكهم من خلال التعلم من حالة عدم العدالة انطلاقاً من المقارنة الموضوعية وذلك بمحاولة اكتشاف الفجوة لتغطيتها أو المحافظة على المستوى الذي هم فيه والسعي الى تطويره في حالة الشعور الايجابي، وهذا ما دل عليه فاير (Faber) عندما قال بأن العاملين يتعلموا من خلال عملية المقارنة الذهنية التي يقوموا بها على أساس المعدلات النسبية بين مدخلاتهم ومخرجاتهم مما يدفعهم لتغيير سلوكهم.

كما أن الشعور بالارتياح عند توزيع التحفيز يجعل العاملين يدركوا بأن الانجازات في العمل هي المعيار الحقيقي المعتمد هذا ما يخلق دافعا قويا لديهم ويشجعهم على الابداع لرفع من سلوكها والوصول الى التميز وهذا ما يراه جلبرت وآخرون بأن التوزيع العادل في التحفيز يدفع العاملين الى تحقيق المزيد من الفاعلية والانجاز والتحكم البناء في سلوكياتهم والذي قد يؤدي الى الابداع.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الاحاطة بالمفاهيم العامة لكل من الحوافز وأداء العاملين وأهميتهما وأهدافهما وأنواعها وكل ما يتعلق بهما، حيث أن الاهتمام بأداء العاملين ومحاولة الرفع منه وتطويره يعود الى المؤسسة من خلال مجموع الحوافز التي تقدمها، وذلك لبلوغ مستوى عالي من الابداع في العمل.

وقد أصبح البحث عن الأداء الأفضل والأكثر اتقاناً في العمل من متطلبات العصر، هذا ما يجعل المؤسسة تتخذ من ترقية أداء العاملين عامل أساسي ومهم لنجاح وتحقيق هدف المؤسسة، فالتحفيز له أثر مهم في ترقية أداء العاملين وهذا لمكانته في المؤسسة باعتباره مؤشر مهم لتحقيق الهدف المنشود لها.

الأطار الميداني

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق الاطار النظري، فيما يخص متغيرات الدراسة المتمثلة في التحفيز وأداء العاملين، وكذلك تطرقنا الى العلاقة بينهما، سنقوم في هذا الفصل بدراسة متغيرات الدراسة ميدانيا بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

حيث سنتطرق في المبحث الأول الى تقديم ميدان الدراسة من خلال تقديم عام حول المؤسسة الأم، من ثم تقديم مؤسسة التوزيع بالوادي، والتعرف على هيكلها المتمثل في مختلف المصالح والأقسام، ثم نتطرق الى دراسة واقع التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أما في المبحث الثاني سنتطرق الى أسس منح التحفيز ومختلف أساليبها في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى أنواع ومعايير أداء العاملين فيها، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز:

تأسست المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17/09/1955 والمتضمن القانوني الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث كان اسمها كهرباء وغاز الجزائر EGA وفي سنة 1969 تحولت إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد ضمت 36 فرع عبر كامل التراب الوطني، تنشط في نقل الطاقة وتوزيعها، ووفقا " لقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج".¹

تتكفل مؤسسة سونلغاز بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين هما الكهرباء والغاز عبر القنوات من خلال فروع المجمع المتعمدة:

- أنتاج الكهرباء SPE
- نقل الكهرباء GRTE
- نقل الغاز عبر القنوات GRTG
- توزيع الكهرباء والغاز بشرق البلاد SDE
- توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة SDA
- توزيع الكهرباء والغاز بغرب البلاد SDO
- توزيع الكهرباء والغاز بوسط البلاد SDC

¹ المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز " سونلغاز".

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي:

هي احدى المديریات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي انشئت تطبيقا لأحكام 02/01 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02_195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري الى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. حيث أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي اواخر الثمانيات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم انشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006، تم تحويل التسمية الى مديرية الجهوية بالوادي وفي سنة 2010 تحولت الى مديرية التوزيع بالوادي. يقع مقرها في شارع محمد خميستي الوادي تغطي اقليميا 30 بلدية حيث تمتلك 07 وكالات تجارية (الوادي 1، الوادي 2، تغزوت، الدبيلة، حاسي خليفة، جامعة،المغير) يقدر عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 156177، وعدد الزبائن الموصولون بالغاز حوالي 21400، أما التغطية بالكهرباء فتقدر ب2709، والتغطية بالغاز ب1363.

❖ مهام مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

1. تحسين التأطير وأداء المستخدمين وذلك من خلال:
 - فتح بورصة عمل لمناصب المسؤولية،
 - توظيف أعوان تجاريين وتكوينهم تكوينا متخصصا،
 - توظيف أعوان التدخل وتكوينهم تكوينا متخصصا،
2. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وذلك من خلال:
 - توسيع الشبكة التجارية وذلك من خلال فتح المزيد من الوكالات،
 - تطوير وتجديد الشبكات،
 - مضاعفة الاستثمارات في مجال انتاج ونقل الكهرباء،

- تطوير وسائل الدفع،
- 3. التكفل الأحسن بتعويض الزبائن وذلك من خلال فتح المنافسة بين شركات التأمين لضمان أحسن الخدمات، فيما يخص تعويض الزبائن المتضررين نتيجة للتذبذب في شدة التيار،
- 4. مرافقة مقاولات المناولة وتحسين أدائها من خلال:
 - تطوير مفهوم الشراكة تجاه مقاولات المناولة،
 - ضمان الشفافية في التعامل مع مقاولات المناولة،
 - تقليص اجل تسديد مستحقاتها،
- 5. تحسين الاتصال من خلال :
 - تطوير قنوات الاتصال،
 - تعيين مكلف بالاتصال على مستوى كل وحدات بالإضافة للمديريات العامة،
 - مضاعفة الأنشطة الجوارية، وتنظيم الابواب المفتوحة للقيام بحملات تحسيسية قصد الوقاية من الحوادث وترشيد استعمال الطاقة،

❖ أهداف مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي:¹

- " تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال المهام التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف للترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها، وايصال الطاقنتين لأبعد نقطة في الولاية،
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتوزيع منتجاتها،
 - المشاركة في انجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي،

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الوادي 2023/03/19.

- استقلالية التسيير وادخال قواعد ذات طابع تجاري،
- الحصول على حصة السوق العالمي،
- فصل الأنشطة التقنية على الأنشطة التجارية قصد تطوير مفهوم "مورد_زبون"،
- ضمان واستمرارية وجودة الخدمة مع المحافظة على سلامة الاشخاص والممتلكات،
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية،
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتميئتها،

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي:¹

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالوادي من اربعة مستويات تتمثل في:

☒ المستوى الاول: المدير العام: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، يتمثل دوره في الاشراف

على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها، يقوم بدراسة التقارير وتحليلها، ويراقب أداء العاملين لعملهم.

☒ المستوى الثاني: يشمل المصالح التالية:

1. أمانة العلاقات: حيث يتم فيها تنظيم العلاقات بين المديرية وفروعها.

2. المكلف بالشؤون القانونية: يعمل على حل الخلافات، يتمثل في:

✓ متابعة تنفيذ القرارات المحاكم، ومساعدة الهياكل في ادارة المشاكل القانونية للمؤسسة.

✓ اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.

3. مهندس أمن: ومن أهم مهامه ما يلي:

¹ من وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز".

✓ وضع برنامج سنوي من الاجراءات، تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة.

✓ جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج للتوعية.

4. **المكلف بالإعلام:** من أهم مهامه تطوير وتنظيم المعلومات للعملاء الذين يستخدمون وسائل الاعلام المناسبة كالنشرات والصحافة والاذاعة المحلية، استنادا الى السياسات التي وضعتها المؤسسة، وايضا المشاركة مع الادارة العليا للمؤسسة.

5. **المكلف بالأمن الداخلي:** من مهامه اتباع جميع جوانب ادارة السلامة الداخلية لتوزيع الطاقتين بشكل دائم، واعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

☒ **المستوى الثالث:** يشمل الأقسام التالية:

1. **قسم الموارد البشرية:** هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز تتمثل مهامه في:

• متابعة حوادث العمل، ومتابعة تكوين العمال والتربصات والأيام الدراسية.

• متابعة الحالة الشهرية لتغيبات وساعات العمل الاضافية.

• تحليل الوثائق الادارية وحفظ التوازن في ملفات العمل.

2. **قسم استغلال الكهرباء:**

• يقوم بتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

• استغلال الشبكات وتسيير الاعمال.

3. قسم استغلال الغاز: تهتم بتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات، واستغلال شبكات الغاز.

4. قسم العلاقات التجارية: يضم العديد من المصالح من بينها مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة الخاصة بالعملاء، حيث تتمثل مهام القسم في:

- متابعة طلبات الزبائن من وصولها الى نهاية العملية.
- ربط الزبائن الجدد وانجاز عقود بالاشتراك.

5. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

- متابعة الأشغال وانجاز المنشآت التقنية.
- دراسة طلبات الزبائن الجدد.

6. قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي:

- معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.
- اعداد البرامج والاحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.
- صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

7. قسم المالية والمحاسبة: يعتبر أساس المؤسسة وينقسم الى ثلاث مصالح هي:

❖ مصلحة المالية:

- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحساب البنكي والحساب الجاري البريدي.
- ضمان التنظيمات اللامركزية، واعداد تقديرات الخزينة قصيرة المدى.

• انجاز تقديرات الحساب البنكي والحساب الجاري البريدي.

❖ **مصلحة الاستغلال(الاستثمار):**

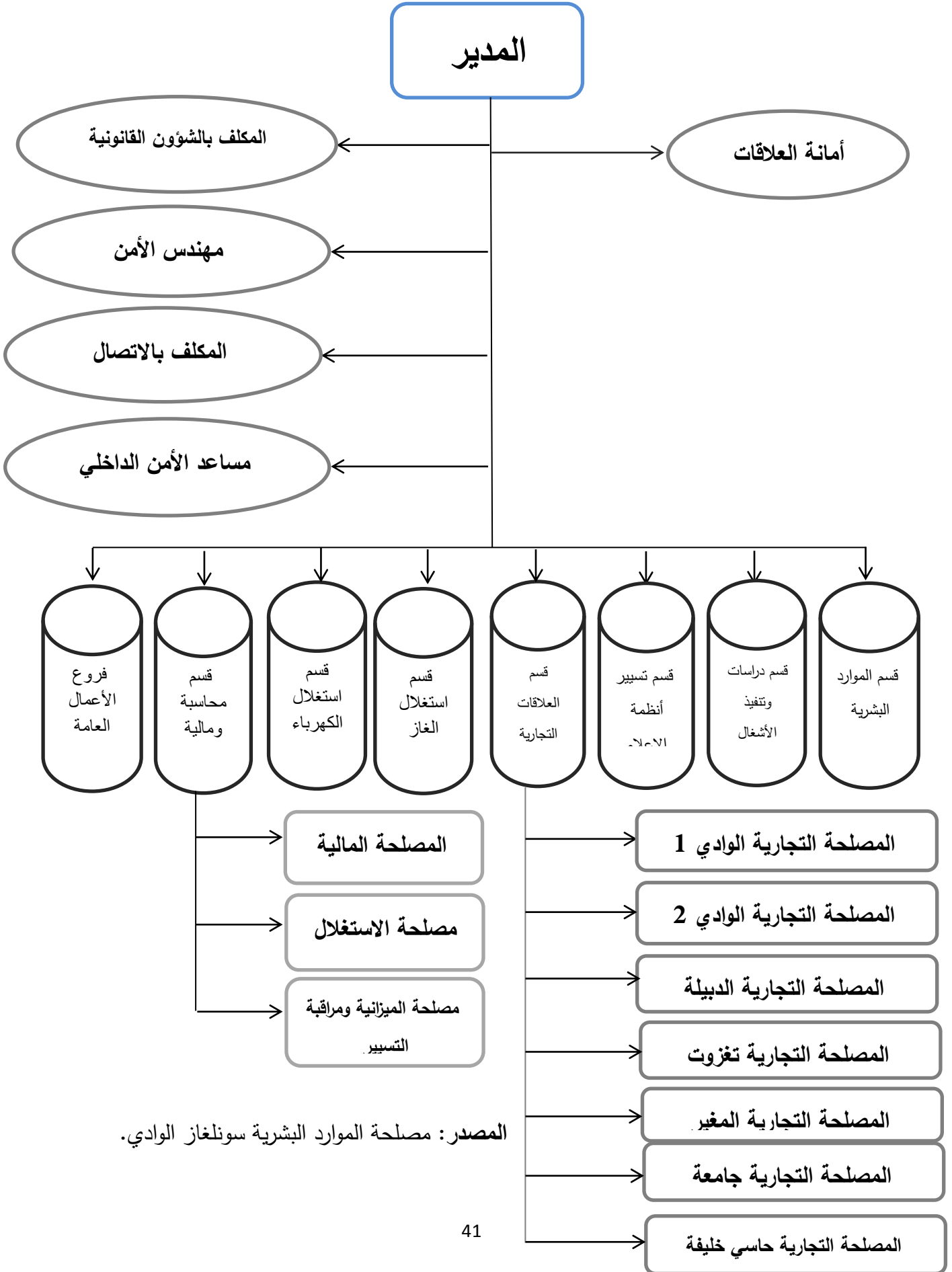
- ضمان تفتيش ومراقبة ومحاسبة العمليات.
- مقارنة وتبرير وضمان تطهير الحسابات.
- ضمان التواصل مع المراكز المحاسبية ومقر المسير العام بالمديرية.

8. فروع الأعمال العامة: يقوم بتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام

بالتوثيق و الأرشفة، والحرص على نظافة مقر المديرية واعداد

الاحصائيات.

الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي.



المبحث الثاني: نظام الحوافز وواقع أداء العاملين في مؤسسة "سونلغاز" الوادي:

تسعى مؤسسة سونلغاز على توفير مجموعة من الأسس والأساليب المتنوعة، التي يحددها القانون انطلاقاً من الجريدة الرسمية، ويترك لها مهمة توزيعها التي تحدد أسسها وفقاً لنظامها الداخلي، وقد تنقسم إلى ايجابية والتي تدفع العاملين للعمل أكثر أو سلبية والتي تؤدي لزيادة انضباطهم في عملهم.

المطلب الأول: أسس منح التحفيز بمؤسسة سونلغاز الوادي: يتركز نظام الحوافز في مؤسسة سونلغاز على عدة معايير للأداء ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

(1) **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض،

وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في الموارد، كما يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل من أهم المعايير لحساب الحوافز. حيث يتم تحليل الأداء الخاص بالعاملين ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة،

(2) **معيار المجهود:** يصعب في بعض الأحيان قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير

ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات أو الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، وبهذا فإن المؤسسة تأخذ بالحسبان مكافأة الجهود أو الوسيلة التي تم استخدامها من قبل العامل لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

(3) **معيار الأقدمية:** هو المعيار الأكثر شيوعاً، حيث يقصد بهطول الفترة التي قضاها

العامل في العمل، كما تشير إلى حد ما إلى الانتماء والولاء الذي يجب مكافأته

عليه بشكل ما، وتستعمل المؤسسة حوافز مختلفة في ذلك تأتي على شكل علاوات في الغالب.

4) معيار المهارات الشخصية: تستعمله المؤسسة بهدف امتلاك المزيد من المهارات الادارية للعامل، وذلك بتعويض ومكافأة العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو دورات تدريبية، فاذا حقق العامل تطورا في كفاءاته واستخدمها في عمله وحقق انجازات يستوجب على المؤسسة تحفيزه.

المطلب الثاني: أساليب التحفيز في مؤسسة سونلغاز بالوادي:¹

على حسب زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز عرفنا أن هناك عدة أساليب تحفيزية تستعملها المؤسسة، وذلك لدفع عمالهم للعمل أكثر، حيث تمثلت في الحوافز الايجابية والسلبية :

❖ الحوافز الايجابية: يوجد منها المادية والمعنوية، تقدمها بهدف زيادة أدائهم وعملهم، نذكرها كالتالي:

أولا: الحوافز الايجابية المادية:

▪ الميداليات: هي حق للعامل يكتسبه حسب الأقدمية في العمل، وهناك عدة

أنواع للميداليات المتمثلة في:

- الميدالية البرونزية: تمنح بعد 15 سنة من الخدمة الفعلية.
- الميدالية الفضية: تمنح بعد 20 سنة من الخدمة الفعلية.
- الميدالية الذهبية: تمنح بعد 25 سنة من الخدمة الفعلية.
- الميدالية القرمزية: تمنح بعد 30 سنة من الخدمة الفعلية.
- لوحة شرفية: تمنح بعد 35 سنة من الخدمة الفعلية.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي يوم 20/03/2023.

- لوحة شرفية كبرى: تمنح بعد 40 سنة من الخدمة الفعلية.

تمنح مع كل ميدالية منحة نقدية زيادة على الأجر القاعدي تقدر ب40000دج.

■ **الأجر القاعدي:** هو عبارة عن الأجر الأساسي الذي يتقاضاه العامل حسب المنصب الذي يشغله وحسب تصنيف الموظف ضمن السلم الوطني للأجور، والأجر القاعدي الشهري يحدد ب40 ساعة عمل في الأسبوع، تنقسم كل فئة الى عدة فروع حسب المجموعات، كل المجموعات تنقسم الى أصناف وكل صنف له نقط استدلالية وكل نقطة استدلالية لها قيمة نقدية وطبقا للمرسوم: 85/03 المؤرخ في 05/01/1985 الذي يحدد الرقم الاستدلالي الوسطى والتمتم بالمرسوم 88/08 المؤرخ في: 1988/12/31 كل عامل يستفيد من أجر قاعدي شهري مرتبط بمنصب عمله.

■ **المردود الفردي:** هي اعطاء العامل نسبة معينة مما يحقق من كسب فوق أجره، فمن حقه أن يستفيد من مردوده في العمل من ناحية جهده في العمل، فحسب المادة 43 من الاتفاقية العربية لمستويات العمل على أنه يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر، فاذا زاد انتاجه عن معدل الانتاج المقرر منح أجرا اضافيا عن هذا الانتاج الزائد بشرط أن لا يترتب عن ذلك ارهاق للعامل بدنيا أو عقليا، كما وقد صدرت عدة نصوص تنظيمية تقرر حق العامل في الاستفادة من مردوده في العمل والانتاج كمحفز له، ومن بينها المرسوم 88-221 المؤرخ في 1988 المتضمن شروط تطبيق المكافآت على المردود وطرق ربط الاجر بالإنتاج.

ولكي يكون للعامل الحق في الاستفادة من مكافأة المردود الفردي يجب تحقيق مستويات المردود المقررة في برنامج المؤسسة.

- **المنحة التشجيعية:** يقام اجتماع في آخر العام، يحدد فيه ارباح الشركة، ويتم تقسيم هذه الأرباح حسب نسب معينة تحدد في الاجتماع، وتذهب نسبة من هذه الأرباح الى العمال كمنحة تشجيعية ونسبة اخرى للاستثمار وتغطية تكاليف السياسة العامة للمؤسسة، تمنح هذه المنحة مرة كل سنة من أرباح الشركة للعمال الذين تجاوزت مدة عملهم في المؤسسة 06 أشهر فما فوق والعمال غير المعاقبين.

ثانيا: الحوافز الايجابية المعنوية:

- **الترقية:** هي الجزاء المعنوي والمادي على اتقان العمل والتفاني فيه، والترقية من الناحية العملية والمهنية هي دفع المستوى الوظيفي للعامل من درجة الى درجة أعلى منها، سواء كان ضمن اطار السلم الوظيفي أو منصب عمل الى اخر أعلى وأهم من منصبه الأول.

- **التكوين والتدريب:** هو النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة، وهو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم، التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد، لتحقيق أهدافه المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

- **الخدمة الاجتماعية:** وهي مختلف الخدمات التي تهدف الى تنظيم علاقات العمال مع بعضهم ومع صاحب العمل، وعلاقتهم مع أفراد المجتمع، كما تساعد هذه الخدمات على الاحتفاظ بمستواهم المعيشي الذي يتلاءم مع

اوضاعهم الاقتصادية، في كل من الميادين التالية: الثقافة والترفيه، الرياضة، الصحة، تمويل التقاعد المسبق.....الخ.

▪ **المدح والثناء:** تقوم المؤسسة بتوجيه عبارات الشكر والتقدير المختلفة للمبدعين من العمال، وذلك بهدف زيادة الحافز للعامل لدفعه للعمل أكثر، خاصة اذا قام رئيسه المباشر بمدحه والثناء عليه، وهكذا تزيد روح المنافسة بين العمال لتقديم الأفضل.

❖ **الحوافز السلبية:** تعتبر من الاجراءات المتبعة في تسيير مؤسسة سونلغاز،

وتسمى بالأحكام العقابية أو التأديبية، ويوجد منها المادية والمعنوية:

أولاً: الحوافز السلبية المادية: تشمل:

▪ **التخفيض في المنصب:** يكون بإعادة ترتيب العامل في منصب عمل ذو مستوى تأهيل أقل أو أدنى، وذلك من جراء تدابير تأديبية محددة في عقوبات من الدرجة الثالثة.

▪ **الفصل النهائي عن العمل:** أي انتهاء العلاقة والرابطة التي تربط العامل بعمله، وقطع كل صلة بهذه الوظيفة، وهو الحدث الذي يتم فيه فصل الموظف من وظيفته من قبل صاحب العمل، وذلك عكس الاستقالة التي تتم بقرار من الموظف نفسه لإنهاء عمله، ويكون الفصل من الخدمة عادة بسبب خطأ من قبل الموظف أدى الى حدوث أضرار كبيرة في العمل، لذلك عادة ما يعتبر الفصل من الخدمة أمراً معيباً لصاحبه.

ثانياً: الحوافز السلبية المعنوية:

▪ **الانذار الشفوي:** هو اجتماع مطول في العادة بين العامل والمسؤول المباشر، حيث يخبر المسؤول العامل عن الأضرار الناجمة عن تصرفاته

وتبعات تكرارها، ويعطي للعامل فرصة للدفاع عن نفسه، فان لم تكن أسبابه مقنعة يتم اخباره بأن هذا الاجتماع هو بمثابة انذار شفوي.

▪ **الانذار الكتابي:** يعد الانذار الثاني، الا أنه قبل اصدار هذا الانذار ينبغي الاستفسار من زملاء العامل في العمل عن أسباب تكراره للحدث أو الموقف أو التصرف، وهو اجراء لتحذير العامل ويتخذ في المخالفات البسيطة التي يرتكبها هذا الأخير، والهدف منه هو دفع العامل الى عدم القيام بمثل هذه الأفعال مجددا والا سيتعرض لعقوبات أكثر شدة وصرامة.

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز:

يتم تصنيف أداء مؤسسة سونلغاز الى عدة أنواع حسب تصنيفات ومعايير مختلفة، نذكر منها:

(1) . الشمولية: ينقسم الى نوعين:

☒ **أداء كلي:** ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف

الممكنة، وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن تبيان مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة والكاملة الاستمرارية، الأرباح والنمو... الخ، كما أنه هناك مؤشرات اخرى لقياس الأداء الكلي نذكر منها الفعالية حيث يعبر عنها بالمخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، ورضا كل من الزبون والعاملين. ايضا توجد الكفاءة ويعبر عنها بواسطة معدل دوران الزبون، المبيعات، معدل دوران العاملين وتكلفة التدريب لكل عامل. ومؤشر التقدم في العمل حيث يعبر عنه بالمقاييس المرحلية للنتائج والخطوات الفرعية للمشروعات.

☒ **أداء جزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي في المؤسسة، والذي غالبا ما يكون في احدى وظائفها التنظيمية، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

(2). **المصدر:** يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين وفقا لهذا المعيار:

☒ **أداء داخلي:** ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد، ويتاح هذا النوع من

الأداء من خلال مجموعة من الاداءات الجزئية تتمثل في:

❖ **الأداء البشري:** يعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء

المؤسسة، حيث يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وأداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء المالي:** حيث يتحدد بمدى فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية

المتاحة للمؤسسة، فالأداء المالي يتمثل في ضمان السير الحسن والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ومن ابرز مؤشرات: نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية.

❖ **الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها

بفعالية، من أبرز مؤشرات: كمية الانتاج، كمية البيع....

☒ **أداء خارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحصل في المحيط

الخارجي للمؤسسة، حيث يتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها والتي قد تؤدي الى تغير حتمي في مسار المؤسسة، فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة ومعرفة جميع تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغير في نفس الوقت، لذلك يجب على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها

لاندماج فيه والتقليل من تهديداته وأثاره السلبية، كما يرتبط أداء المؤسسة
مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

(3). **المعايير الطبيعية:** تقسم حسب أهداف المؤسسة الى ما يلي:

✓ **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق مختلف الأهداف الاجتماعية التي تتعلق

بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها، فالأداء

للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات

وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

✓ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء

المؤسسة، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد

المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحريك

كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل اشباع

الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها،

(4). **المعايير الوظيفية:** حيث يمكن تقييم الأداء للمؤسسة حسب الوظائف التي

تمارسها، حيث تشمل:

• **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من

يعمل بالمؤسسة، حيث تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لها،

فبقدر تحسن قدرة وكفاءة المورد البشري يكون تحسن مردودية المؤسسة،

ويقاس أداء العامل عادة وفقا للمعايير المتمثلة في: الخدمة المقدمة للعملاء،

معالجة شكاوي العملاء، المواظبة والحرص على العمل حيث يستخدم عادة

معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد

للتطور...

- أداء الوظيفة المالية: يتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، وحسن استخدام الأموال وترشيد استعمالها، لضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، واحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.
- أداء وظيفة التسويق: حيث تتمثل بشكل عام تعريف المتعامل بالخدمة وذلك بهدف تقديمها والحصول عليها، كما تستخدم أيضا الاعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

المطلب الرابع: معايير أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز¹:

يعتبر سلم التتقيط معيارا أساسيا في المؤسسة، حيث يخضع العامل لتقييم فصلي وسنوي من قبل المشرف، حسب السلم الذي تدرج فيه نقاطه بناء على عمله وأدائه في المؤسسة، حيث ينقط كل فصل على حدى ثم يتم جمع الفصول الأربعة والتي تحسب كل ثلاثة أشهر، ليحصل في الأخير على تقييم سنوي حيث تكون العلامة من 20، تحول هذه العلامة الى رصيد يضاف الى راتبه السنوي، ويتم الامضاء على التقييم من طرف المشرف والعامل المقيم، ويمكن لهذا الأخير تقديم ملاحظات حول درجات تقييمه سواء بالشكر والثناء ان كان التقييم عادلا بالنسبة له، أو برفع شكوى وتقديم اعتراض اذا كان في التقييم نوع من الظلم.

كما يتم تقييم العامل من خلال دفتر التقييم، حيث يدون فيه تقييمه لكل سنة، يحتوي هذا الدفتر على مجموعة من المعلومات تتمثل في:

- الصفحة الأولى تحتوي على المعلومات الشخصية التي تخص العامل كالاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، تاريخ التوظيف... الخ، والتقييم الذي تم اجراءه بواسطة المسؤول المباشر مع بيان مجموعه، كما هو موضح في الملحق رقم (2).

¹ من وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- كما تحتوي الصفحة الثانية على تقييم أداء العامل حيث تكون مقسمة الى أربعة جداول يحوي كل جدول الأهداف الواجب تنفيذها من قبل العامل مع النتائج المسجلة نهاية كل ثلاثي، مع بيان في آخر الصفحة المتوسط السنوي لمجموع نقاط العامل، والذي يكون معدله 20/20. كما هو موضح في الملحق رقم (3).

حيث يحسب المتوسط السنوي في اخر السنة كالآتي: $2 * (T1+T2+T3+T4)$

4

- في الصفحة الثالثة يكون تقييم الدور للعامل (الملحق رقم 4) حيث تشمل المهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها، من بينها:

- ✓ الاستيعاب والملاحظة: أي يفهم بسهولة التوجيهات التي تملئها هرميته، كما يطبق تعليمات العمل بشكل صحيح فور الانتهاء منها، كما يحافظ على جودة الأداء على الرغم من التغييرات.
- ✓ الامتثال للتعليمات: أي يراعي بدقة معايير العمل، وكذلك قواعد الصحة والسلامة المتعلقة بنشاطه، ويخطر رؤسائه بأي مخالفات لاحظها في العمل.
- ✓ الحضور والانضباط: أي احترام ساعات العمل وعدم التغيب أو التخلي عن مكان عمله، كما يساهم في تحقيق أهداف المجموعة، والمحافظة على علاقات مهذبة وجيدة مع من حوله من زملاء العمل.
- ✓ الدينامية: أي أنه يظهر الكثير من الجهد، ويركز على المهام المطروحة، وأداء المهام المسندة اليه بسرعة وكفاءة.

وفي النصف الثاني من الورقة تكون هناك المهارات المفقودة، مهارات للتطوير، مهارات الاتقان والكفاءة المكتسبة، حيث تنقط بناء على السلوكيات الموصوفة وعلى معنى التصنيفات.

في الصفحة الموالية يكون التقييم العام 20/20، وملخص التقييم الذي تدون فيه نقاط القوة للعامل ونقاط التحسين. كما هو موضح في الملحق رقم (5).
وفي الصفحة التالية يوضع ملخص التقييم السنوي (الملحق رقم 6)، حيث يشمل بيانات التعريف بالعامل (الاسم، اللقب، تاريخ التوظيف، العمر، التصنيف، الأقدمية في المنصب... الخ)، والتقييم الذي تم اجراءه بواسطة المسؤول المباشر، ونتائج التقييم مع العلامة النهائية، كما يوضع ملخص للتقييم من ناحية نقاط القوة ونقاط التحسين، ويتم ارسال هذه الورقة أو النموذج الى هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة.
وفي الصفحات الأخيرة من هذا الدفتر تكون هناك طرق للتنمية، تشمل اجراءات التدريب والتكوين المقترحة، والتعليقات والتأشيرات التي تخص التقييم.

الخلاصة:

بعد دراستنا لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، وذلك من خلال اجراء مقابلات مع عاملها في مصلحة الموارد البشرية، تعرفنا من خلالها على أهمية التحفيز في ترقية أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره بصورة جيدة للرفع والزيادة من انتاجهم للوصول الى الهدف المقرر كل سنة، حيث أنها تقدم منح ايجابية وسلبية فتمنح العامل مختلف الحوافز من اجور وتشجيعات عند قيامه بعمله على أكمل وجه، وتوبيخه وانذاره ايضا اذا ما تم التكاسل عن عمله، فمن خلال هذه الدراسة نقول أن الفرضية الأساسية "توجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين" صحيحة حيث أن كلما كان التحفيز أكثر تأثيرا كان الأداء أكثر اتقاناً وابداعاً.

خاتمة

جريدة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لأثر التحفيز على ترقية أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، نجد أنها تسعى الى توفير وخلق جو ملائم للعمال من خلال مجموعة الحوافز المقدمة لهم سواء المادية منها أو المعنوية، حيث تعد هذه الحوافز دافعا للعمال لتقديم الأداء المطلوب منهم على أكمل وجه، وبهذا يتم رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة مسبقا، مما يؤدي الى بقاء واستمرارية المؤسسة.

نتائج الدراسة:

يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفرضية الرئيسية محققة، وهذا راجع الى دور التحفيز في الرفع والزيادة من جهود ونتاجية العمال داخل المؤسسة، وبالنسبة الى الفرضيات الفرعية فان مجملها صحيحة حيث أن:

- التحفيز بالفعل يعتبر مجموع الجهود التي تبذلها الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم أو ادائهم، فقد لاحظنا من خلال دراستنا أن الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية تساهم وبصورة كبيرة في جعل العمل أكثر اتقانا وتطورا في المؤسسة ، حيث كل ما كان الحافز أكبر وأكثر كان المردود قوي وإيجابي في انتاجية العامل.
- يعبر عن الأداء بأنه المخرجات والنتائج التي يتم تحقيقها بواسطة الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولكي يكون الأداء فعال يشترط فيه أن يكون الفرد ذا مهارات وقدرات عالية، وهذا ما لوحظ في دراستنا، حيث أن لكل وحدة ادارية مهمة خاصة، واختصاص معين، وتعمل وفق خطة مقرررة للوصول للهدف المنشود.
- هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين، حيث أن الحوافز تعتبر مجموعة الوسائل المقدمة من طرف المؤسسة من منح وتشجيعات وعلاوات وغيرها، لدفع العامل وتوجيهه للعمل أكثر، حيث أن مؤسسة سونلغاز تمنح لعمالها مختلف الحوافز من

أجور وتشجيعات وعلاوات بهدف رفع كفاءة وأداء عمالها وتحقيق الهدف المقرر كل سنة.

وقد مكنتنا هذه الدراسة بالخروج بالنتائج الملخصة في ما يلي:

• النتائج المستندة من الجزء النظري:

- ✓ حرص المؤسسة على دراسة الحوافز المعنوية للحفاظ على عمالها والرفع من أدائهم.
- ✓ سعي المؤسسة الى توظيف العمال ذو الخبرات والكفاءات العالية.
- ✓ العمل على تشجيع وتنمية روح التعاون والفريق لدى العمال.
- ✓ الحرص على التقييم العادل للعامل من طرف المسؤول المباشر.
- ✓ اكتشاف مختلف المهارات والابداع لدى العمال.

• النتائج المستندة من الجزء التطبيقي:

- ✓ الحوافز المادية والمعنوية محفز للطاقة، وزيادة الرغبة في العمل.
- ✓ توجد أنواع اخرى للحوافز عبارة عن حوافز سلبية كالعقاب والفصل عن العمل.
- ✓ الاختيار الجيد للموظفين والعمال عن طريق لمسابقات ذو كفاءة بين كل المشتركين.
- ✓ اعتماد المؤسسة على التطور التكنولوجي من خلال نظام الرقمة (معرفة العطب قبل وقوعه).
- ✓ التدريب والتكوين الجيد للعامل بعد تقييمه، وتحويله نقاط ضعفه الى قوة.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- السماح للعاملين بتطوير مهاراتهم واعطائهم الفرصة للإبداع من خلال التعلم.
- تشجيع روح المبادرة وتنميتها لدى العاملين.
- منح الحوافز للعاملين بالاعتماد على مبدأ العدالة.

• فتح المجال للعاملين للتطوير من أدائهم أكثر والابداع في مجالهم، وذلك من خلال دراسة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة والتي تقف أمام ترقية أدائهم مع ايجاد حلول لها.

• الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين الداخليين والخارجيين فيما يخص الأزمات التي تواجهها المؤسسة.

أفاق الدراسة:

بعد معالجتنا لإشكالية أثر التحفيز على ترقية أداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، ومن خلال جوانبه المختلفة ظهرت لنا العديد من الجوانب والاشكاليات الجديدة لمواصلة البحث نذكر منها:

- أثر الحوافز المعنوية على ترقية أداء العاملين.
- دور الابداع في تحسين أداء العاملين.
- دور التدريب والتكوين الفعال في تحسين الانتاجية لدى العاملين.

المراجع

قائمة المراجع:

1. كتب:

- يزن تيم، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر والتوزيع، د بلد، 2006م.
- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، د بلد، الطبعة الاولى، 1439هـ-2018م.

2. مذكرات:

- إبراهيم عوينات و اخرون، اثر نظام الحوافز على أداء العاملين في الجزائر بعد سنة 2011- دراسة حالة بلدية العقلة ، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2022.
- رانيا طرباخ واخرون، اثر التحفيز في ترقية سلوك العاملين، دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2018,2019.
- شارف ميمونة واخرون، اثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة مستشفى الأم والطفل بتقرت ،مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2020.
- عائشة عثمانية واخرون، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في جامعة بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي بن فارس بالمدينة، السنة الجامعية 2021,2022.

- جيدول امر واخرون، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الموسم الجامعي 2019,2020.
- بكادي اسماعيل واخرون، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة بأدرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، الجامعة الافريقية، ادرا، الموسم الجامعي 2014,2015.
- امينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة، حالة قسم السيارات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الموسم الجامعي 2014,2015.
- بن سعيد غنية و غسيل وردة، تأثير الحوافز على اداء العاملين، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي العقيد اكلي محند أولحاج – البويرة، 2011.
- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2019,2018.
- سلامي رحمة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

- عبد الكريم كحول وآخرون، دور التحفيز في تحسين الأداء والانتاجية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، السنة الجامعية 2022,2022.

3. مجلات:

- بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

4. مراجع أخرى:

- المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز".
- مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الوادي 2023/03/19م.
- مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الوادي 2023/03/20م.
- وثائق من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز".

الملاحق

1. دفتر التقييم السنوي:

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
PRENOMS	<input type="text"/>

2. نموذج التقييم الذي تم اجراءه بواسطة المسؤول المباشر :

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)			
NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	
EVALUATION FAITE PAR			
NOM ET PRENOMS			
FONCTION			
UTILISATION DU FORMULAIRE			
<ul style="list-style-type: none">■ L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)■ Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée « résumé de l'évaluation annuelle » .■ Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.			

1

3. جداول تقييم أداء العامل:

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1		RESULTATS ENREGISTRES
PARAMETRES / OBJECTIFS		
PRI DU TRIMESTRE 1		/10

TRIMESTRE 2		RESULTATS ENREGISTRES
PARAMETRES / OBJECTIFS		
PRI DU TRIMESTRE 2		/10

TRIMESTRE 3		RESULTATS ENREGISTRES
PARAMETRES / OBJECTIFS		
PRI DU TRIMESTRE 3		/10

TRIMESTRE 4		RESULTATS ENREGISTRES
PARAMETRES / OBJECTIFS		
PRI DU TRIMESTRE 4		/10

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$ → /20

2

4. نموذج تقييم الدور للعامل:

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).					
4. DYNAMISME, i.e : Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.					
TOTAL (3)					40
NOTE FINALE (4)					20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes -1,2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1,2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40
 (4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3

5. نموذج التقييم العام للعامل:

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. ملخص التقييم السنوي:

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom		Prénoms	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénoms	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

- Note du rendement :	X 0,80 =
- Note du rôle :	X 0,20 =
- NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

■ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

■ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

7

7. نموذج لطرق التنمية للعامل:

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées

Projet	Date de recrutement	Poste occupé	Antécédents dans le poste	Classement

6. SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Points forts	Points à améliorer

7. VISAS

L'agent :	Le supérieur hiérarchique N+1 :

8

8. نموذج للتعليقات والملاحظات تخص العامل:

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS:

FONCTION

AVIS

SIGNATURE ET DATE :

6

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ