



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان

دراسة علاقة نظام تقييم الموارد البشرية بنظام الحوافز في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA - ورقلة

تحت إشراف :

د. بوعلي ليندة

من إعداد الطالبتين:

قادرية ناوي.

مروة سباعو.

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2019/06/23

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيسا	أستاذ ، بمعهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أولاد الحاج عائشة
مشرفا	أستاذ محاضر، معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د بوعلي ليندة
مناقشا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	صادق لشهب

الموسم الجامعي 2018/2019





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

قسم المناجمت

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان

دراسة علاقة نظام تقييم الموارد البشرية بنظام الحوافز في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA-ورقلة

تحت إشراف :

د. بوعلي ليندة

من إعداد الطالبتين:

قادرية ناوي.

مروة سباعو.

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ: 2019/06/23

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيسا	أستاذ ، بمعهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أولاد الحاج عائشة
مشرفا	أستاذ محاضر , معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د بوعلي ليندة
مناقشا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة	صادق لشهب

الموسم الجامعي. 2019/2018

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله ورعاهما

إلى أختوتي الأعماء كل واحد باسمه

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي دون استثناء إلى الذين رافقتوني طوال دربي الدراسي من شاركني الحياة الجامعية بفرحها وحزنها آسيا- بشرى- تركية نور- مروة، لكل من كانت له بصمة فرح في قلبي إلى كل من رسم البهجة على شفأتي ولو بكلمة.

إلى كل القلوب الصافية التي ساهمت وتعاطفت معي في هذا العمل المنشود

إلى أستاذتي وكل من علمني حرفا طوال مسيرتي الدراسية

أهدي البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

قادريّة

# الإهداء

من كل أعماق وجداني أهدي هذا العمل المتواضع إلى أئلي ما أمكن، الوالدين الكريمن أطل الله في عمرهما.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل أساتذتي.

إلى كافة الأصدقاء والزلاء.

إلى كل من نسيهم قلبي وضمهم قلبي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

مروة.

# شكر و تقدير

نحمدك ربي ونشكرك على عظيم نعمك وجلال قدرتك.

الحمد لله الذي أماننا وساعدنا بعفوه وسلطانه وسخر لنا الأسباب ووفقنا في انجاز هذا العمل، كما نتقدم بأخلص كلمات الامتنان والعرفان وأصدق معاني التقدير والاحترام إلى أستاذتنا التي أشرفنا على انجازنا لهذا العمل " بوعلي ليندة" التي نحي فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة وإرشاداتها القيمة.

وكما نتقدم شكر لكل من " حمي عفاف" و " عطيات الله ربيع" لتقديم المعلومات اللازمة في الشركة وكل من ساهم في مساعدتنا فيها.

والشكر موصول إلى لجنة المناقشة على تشرهم وقبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتقدم إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة. من أجل الإحاطة بالإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و على منهج دراسة الحالة في شركة التأمين SAA ورقلة من خلال الملاحظة والمقابلة مع مسؤولين في مصلحة المستخدمين وعلى تحليل البيانات المعطاة من طرف المصلحة. تمثلت أهم نتائج الدراسة بان نظام التقييم المعتمدة من طرف الشركة الوطنية للتأمين SAA ورقلة هو تقييم فردي فقط معتمدا على أساليب تقليدية في التقييم أما فيما يخص العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز فانه توجد علاقة مباشرة بينه و بين نظام الحوافز المادية أكثر من المعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** أداء الموارد البشرية، نظام تقييم الموارد البشرية، نظام الحوافز، شركة التأمين SAA ورقلة .

## Résumé :

Cette étude a pour objet d'identifier la nature de la relation entre le système d'évaluation des ressources humaines et le système de motivation au sien de la direction régionale SAA de Ouargla. Afin de résoudre la problématique posée et vérifier la validité les hypothèses formulées, nous avons utilisé la méthode descriptive et l'étude de cas par des entretiens réalisés avec des responsables du service ressources humaines ainsi que l'analyse de données fournies par ce même service. Les résultats de notre étude sont les suivants : la SAA de Ouargla utilise uniquement un système d'évaluation individuel de ses ressources humaines par le biais de méthodes traditionnelles ; il existe une relation étroite entre le système d'évaluation des ressources humaines et le système de motivation matériel et à un degré moindre avec les motivations immatérielles.

**Mots clés:** performance des ressources humaines ; système d'évaluation des ressources humaines ; système de motivation ; Société d'assurance SAA Ouargla.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الاختصارات
أ-ب	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لنظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز</b>	
<b>3</b>	<b>المبحث الأول : نظام تقييم الموارد البشرية</b>
3	المطلب الأول : مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية
4	المطلب الثاني :مراحل وطرق تقييم الموارد البشرية
10	المطلب الثالث : مفهوم وعناصر نظام تقييم الموارد البشرية
<b>13</b>	<b>المبحث الثاني : نظام الحوافز</b>
13	المطلب الأول : مفهوم الحوافز وأنواعها
18	المطلب الثاني : نظام الحوافز ومراحل تصميمه
19	المطلب الثالث : العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز
20	خلاصة الفصل



الفصل الثاني : نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA	
23	المبحث الأول : تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين SAA-ورقاة
23	المطلب الأول : نبذة عامة حول شركة SAA
26	المطلب الثاني : تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية وأهم مؤشراتهما
31	المبحث الثاني: دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز في شركة SAA ورقلة
31	المطلب الأول : نظام تقييم شركة SAA
34	المطلب الثاني : نظام حوافز شركة SAA
35	المطلب الثالث : العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة
36	خلاصة الفصل
38	خاتمة
41	قائمة المراجع
45	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نموذج التدرج البياني	6
2-1	نتائج المقارنة بين الأزواج من المستخدمين	6
3-1	نموذج قوائم المراجعة	8
4-1	نموذج الاختبار الإجباري	8
5-1	الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين	9
1-2	تطور رأس مال الشركة الوطنية للتأمين SAA في الجزائر (2005-2015)	23
2-2	تطور عدد العمال لشركة التأمين SAA في الجزائر (2012-2017)	24
3-2	تعداد عمال الشركة حسب الفئات لسنتي 2017-2018	28
4-2	تعداد عمال الشركة حسب العمر لسنة 2017	29
5-2	تعداد عمال الشركة حسب الجنس لكل فئة لسنتي 2017-2018	30
6-2	تعداد العمال حسب الجنس لسنة 2018	30
7-2	أنواع التقييمات والطرق والمعايير المعتمدة في عملية التقييم	31
8-2	التقييم الفردي لإطارات سامين	32
9-2	التقييم الفردي للإطارات	32
10-2	التقييم الفردي لأعوان التحكم	33
11-2	التقييم الفردي لأعوان التنفيذ	33
12-2	إبراز العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز على مجموعة من عمال شركة SAA ورقلة	35

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	مراحل تقييم الموارد البشرية	1-1
7	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري	2-1
11	عناصر تقييم الموارد البشرية	3-1
14	سلم الحاجات لماسلو	4-1
24	تطور رأسمال الشركة الوطنية للتأمين SAA في الجزائر بين سنة 2005-2015	1-2
24	تعداد وتطور الموارد البشرية لشركة التأمين SAA في الجزائر (2012-2017)	2-2
27	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	3-2
28	تصنيف عمال الشركة حسب الفئات لسنة 2018	4-2
29	تصنيف عمال الشركة حسب العمر لسنة 2017	5-2
30	تصنيف عمال الشركة حسب الجنس لسنة 2018	6-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
45	الهيكل التنظيمي لشركة SAA	1
46	استمارة التقييم الفردي	2

قائمة الاختصارات

الاختصار	الدلالة
<b>SAA</b>	الشركة الجزائرية للتأمين
<b>HRM</b>	إدارة الموارد البشرية

# المقدمة العامة

## المقدمة

تعتبر الموارد البشرية عنصر مهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، حيث تكمن أهميتها في دورها المؤثر في رفع كفاءة الإدارة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بصفة كاملة، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة وتم التخطيط لها بعناية وكذلك الاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها ووضع نظام عادل للمرتبات.

يعتبر نظام تقييم الموارد البشرية النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل من جهة وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، بحيث أن كل من سلوكه ومقدوره على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء السابق وتحديد كيف يمكن معالجة السلبيات واستثمار الإيجابيات في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

يعتبر التحفيز من أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسة بحيث يعمل على إدارة القوى الحركية في العامل التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، ولذلك يستوجب متابعته والاهتمام به نظراً لمساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة وجعلهم يواكبون مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة.

### أولاً-الإشكالية، الأسئلة الفرعية و الفرضيات

وبناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة؟

من خلال الإشكالية الأساسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ماهي طرق تقييم الموارد البشرية التي تعتمد عليها الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة؟

2-كيف يتم بناء نظام الحوافز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة؟

3-هل هناك علاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في الشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

**الفرضية الأولى:** من أجل تقييم أداء الموارد البشرية تدمج شركة التأمين بين طرق حديثة وقديمة.

**الفرضية الثانية:** يبنى نظام الحوافز بتحديد هدف النظام ودراسته لتحديد الميزانية من أجل وضع الإجراءات اللازمة.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة وطيدة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة التأمين.

### ثانياً-أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

1-معرفة كيفية سير عملية تقييم الموارد البشرية.

2-تحديد كيفية بناء نظام الحوافز.

3-فهم العلاقة بين نظام تقييم الموارد ونظام الحوافز.

ثالثا-مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع لمبررات الذاتية والموضوعية التالية:

1/ المبررات الذاتية:

-الاهتمام الشخصي بالموضوع.

-ارتباط الموضوع بتخصص تسيير الموارد البشرية.

2/ المبررات الموضوعية:

-معرفة مدى العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز.

-مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.

-أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الموارد البشرية في المؤسسة.

رابعا-حدود الدراسة:

حدود موضوعية: دراسة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز.

حدود مكانية: تمت دراسة الموضوع في شركة SAA ولاية ورقلة.

حدود زمنية: أنجزت الدراسة من الفترة 2012-2017.

خامسا- منهج الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي وهذا من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر الوثائقية (كتب،

مقالات، مذكرات) في مجال الموارد البشرية.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، بدراسة العلاقة بين

نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز بالاستعانة بمجموعة من وثائق المؤسسة والمقابلات التي أجريت مع عمالها.

سادسا- هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي. في الفصل الأول تم التطرق إلى مجموعة من المفاهيم حول

نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز مع إبراز ضرورة وجود علاقة تربط بينهما. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية

بحيث ينقسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم عام للشركة بما فيه أهم المؤشرات SAA للموضوع في شركة التأمين

المتعلقة بالموارد البشرية أما المبحث الثاني فلقد تطرقنا فيه إلى دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز.



# الفصل الأول

الإطار النظري لنظام تقييم الموارد

البشرية ونظام الحوافز

## تمهيد الفصل

يعد تخصص إدارة الموارد البشرية أحد التخصصات الأساسية لعلم الإدارة ويتناول واحدة من الوظائف الأساسية للمنظمة والتي تهتم بالموارد البشري , ويرجع الاهتمام بالموارد البشرية في عالم الأعمال اليوم إلى أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع ماهي إلا منظمات تتواجد لديها قوة عمل قادرة على رفع تحدي الفعالية والمنافسة

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، تعتمد ادارة الموارد البشرية على عدة سياسات. من بين هذه الاخيرة سياسة تقييم الموارد البشرية التي تهدف خاصة لتطوير أداء العاملين في المنظمات الأعمال المختلفة . فمن خلال هذا الفصل تناولنا في المبحث الأول مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية وأهدافه وأنواعه وطرق التقييم المعتمدة في مجال الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تطرقنا لمفهوم نظام الحوافز وأنواعه ومراحل تصميمه وفي الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز.

## المبحث الأول: نظام تقييم الموارد البشرية

تعتبر وظيفة تقييم الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي تركز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق من الأهداف، وسنقوم فيما يلي بتحديد مفهوم تقييم الموارد البشرية وأهدافه، والتطرق إلى مراحل وطرق تقييم أداء العاملين، وكذا نظامه والعناصر التي يتكون منها النظام.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الموارد البشرية

لقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية وذلك لتباين المفاهيم المستعملة كنظام "تقييم الكفاءات" أو "نظام تقييم الأداء"، لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الموارد البشرية وأهدافه.

### الفرع الأول: مفهوم تقييم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتقييم الموارد البشرية نذكر منها:

– هو "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في أعمال المؤسسة إليهم".<sup>1</sup>

– وهو "وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته".<sup>2</sup>

– وهو "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القولان عملية تقييم الموارد البشرية هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه وتتلاءم مع طبيعة كل مؤسسة حيث بموجبها تقدر مجهودات العاملين بشكل عادل ومنصف لمكافئتهم على حسب العمل المقدم من طرفهم.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الموارد البشرية

هناك عدة أهداف لعملية تقييم أداء العاملين وهذا نظراً لأهميتها في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تختلف هذه الأهداف حسب المستوى أو المؤسسة ككل، أو مدراءها أو مستخدميها.

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص19.

<sup>2</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010، ص331-332.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار زهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص129.

أولاً: على مستوى المؤسسة: ويتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء، وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد هو كفاءته في العمل.
- ✓ إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل لزيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى المستخدمين تجاه المؤسسة.
- ✓ تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائدة والتكلفة.
- ✓ يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
- ✓ يساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: على مستوى المديرين: ويتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم والتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- ✓ تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- ✓ التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين بشكل علمي وموضوع.

ثالثاً: على مستوى المستخدمين: من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون لتحقيقها على مستوى المستخدمين هي:

- ✓ رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يحثهم على الاجتهاد في العمل والفوز بالمكافآت وتجنب العقوبات.
- ✓ توفر نتائج تقييم أداء العاملين بالتغذية العكسية، حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات هوسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أداء هو تحسينه.
- ✓ تستخدم عملية تقييم أداء العاملين في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
- ✓ تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين باتجاه الإدارة.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشري في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر، 2002، ص369.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص374.

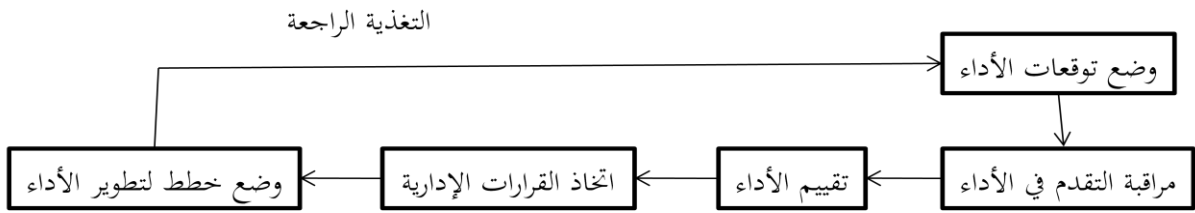
## المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الموارد البشرية عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومستوى التقدم الذي يتم إحرازه ومعرفة سلوك العاملين اعتماداً على طرق علمية معينة.

### الفرع الأول: مراحل تقييم الموارد البشرية

تتطلب عملية تقييم أداء العاملين من القائمين عليها اعتماداً تخطيط سليم مستنداً على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها<sup>6</sup>.

### الشكل 1-1 مراحل تقييم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معطيات الدراسة

الشكل رقم 1-1 يوضح مختلف مراحل تقييم الموارد البشرية و هي:

**1-وضع توقعات الأداء:** وهي أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.

**2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استناداً إلى المعايير المعتمدة مسبقاً.

**3-تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

**4-التغذية الراجعة:** وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورة للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.

**5-اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي مرحلة مهمة يتم من خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.

<sup>6</sup><http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=37049>, 2019/03/25 بتاريخ

6- وضع خطط لتطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقييم أداء العاملين حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

### الفرع الثاني: طرق تقييم الموارد البشرية

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها التي تصنف إلى تقليدية وحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية: هي التي تعتمد في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين من أهمها:

1. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء<sup>7</sup>. والجدول رقم 1-1 يوضح ذلك.

الجدول 1-1 نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الانتظام في الدوام
			✓		إتباع التعليمات
				✓	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار المحلداوي للنشر، عمان الأردن، 1998، ص247.

من خلال الجدول 1-1 يتبين أن درجة امتلاك العامل لهذه الصفات المذكورة هي ما بين ضعيف إلى جيد جداً بحيث أعلى درجة تحصل عليها (جيد جداً) لكمية الأداء المنتجة وأقل درجة (ضعيف) مرتبطة بضعف قدراته على الإبداع.

2. طريقة المقارنة المزدوجة: من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين<sup>8</sup>. الجدول 1-2 يوضح ذلك.

<sup>7</sup> مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار المحلداوي للنشر، عمان الأردن، 1998، ص247.

<sup>8</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص349.

الجدول 1-2 نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

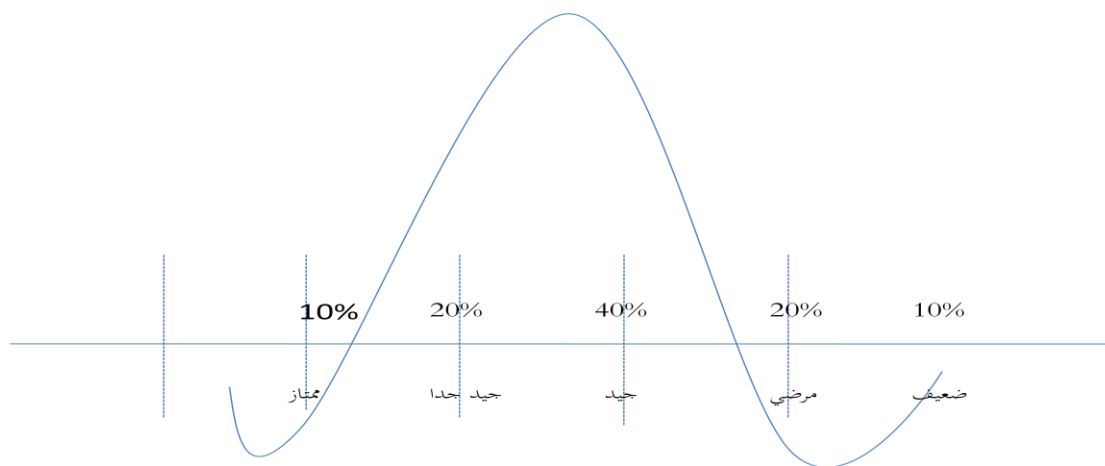
المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
احمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص349.

من خلال الجدول يتبين أن مصطفى هو الأول في الترتيب كأفضل عامل ومحمد في المرتبة الخامسة كآخر فرد في الترتيب من نفس القسم وهذه المقارنة تعتبر كحافز للعمال لإبراز قدراتهم في العمل وزرع روح المنافسة وتطويرهم.

3. طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على منحني التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، حيث يكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية. الشكل 1-2 يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقاً للمستوى العام لأداء كل مستخدم.<sup>9</sup>

الشكل 1-2 منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص10.

من خلال المنحنى نلاحظ أن غالبية العاملين يتركزون حول الوسط الحسابي أي معظمهم تحصلوا على درجة جيد ثم تأتي المجموعة الممتازة على أحد الأطراف تقابلها المجموعة الضعيفة على الأطراف الأخرى، وهنا الرئيس يقوم بتوزيع العاملين على حسب الدرجة المتحصل عليها كل عامل.

<sup>9</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص417.

4. طريقة قوائم المراجعة : يستخدم المقيم في هذه الطريقة قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما "نعم" أو "لا" وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها لذا فان المقيم لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فان هذه الطريقة تقلل من التحيزات حيث أن المقيم يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز<sup>10</sup>. الجدول رقم 1-3 يوضح ذلك.

#### الجدول 1-3 نموذج قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل لديه اهتمام كبير بعمله
		هل يواظب على الحضور
		هل لديه معلومات كافية عن العمل
		هل يتبع التعليمات بدقة
		هل يتهرب من المسؤولية
		هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص255.

نلاحظ من خلال الجدول أن المقيم يختار الصفة التي تصف أداء العاملين بوضع "نعم" أو "لا" من أجل تحديد الدرجة المناسبة لكل عامل من طرف الإدارة.

5. طريقة الاختيار الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات , وتتكون كل مجموعة على أربع عبارات، عبارتين منها تمثلان المرغوبة والآخريين تمثلان الصفات الغير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم. يقوم المشرف في كل مجموعة باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والأخرى تقيس الصفة الغير مرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقة يجملها المشرف ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييم حسنا أو سيئا ولذا فانه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة وأما في الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مذمومة فيه<sup>11</sup>. الجدول رقم 1-4 يوضح ذلك.

<sup>10</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص254.

<sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص425.



جدول 1-4 نموذج الاختيار الإجباري

مجموعة 2		مجموعة 1	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل.		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها.
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.

المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،

ص122.

ثانياً: الطرق الحديثة: نظراً لتعدد الطرق الحديثة للتقييم ارتأينا لتلخيصها في الجدول 1-5.

جدول 1-5 الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

الطريقة	الشرح	المزايا	العيوب
الإدارة بالأهداف	وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.	من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي، تعطى فرصة للعامل ليقيم نفسه وتنمية مستوى العامل.	صعوبة تطبيقها في الواقع العلمي، إلا أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، لا تستطيع تنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى.
التدرج البياني السلوكي	تشبه طريقة التقرير البياني في أنها تتضمن عدداً من الأبعاد للتقييم، ومستويات أو 10 بالنسبة لكل بعد، إلا أنها أكثر تحديداً بالنسبة لمستويات الأداء بالنسبة لكل بعد، حيث يوضح أمام كل مستوى أمثلة للسلوك الفعلي في الوظيفة، يتم تقييم الموظف عن طريق قيام الرئيس باختيار المثال السلوكي الذي يمثل أداء الموظف.	طريقة دقيقة في قياس، تحدد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة.	طريقة مكلفة ومعقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.
مراكز التقييم	تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء	مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية وتميز بالقبول لدى المدراء والعاملين.	عالية التكلفة، عدم إمكانية استخدامها في كل مستويات الإدارية المختلفة.

		مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.	
تقييم المجموعة	يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين وأداء الفعلي المرؤوسيه وأسباب مستويات الأداء وطرق تحسينها.	استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد في التخلص من عيوب التحفيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى.	أنها تأخذ الكثير من الوقت، لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين إلا أنها ليست من طرف الكمية.
تقارير الكفاءة	تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة، تعطى للمعايير درجات.	يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة)، تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين.	قد تسبب استياء العاملين، الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل)، إمكانية تحيز المشرفين.
الطريقة	الشرح	المزايا	العيوب
طريقة تقييم 360 درجة	يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس، الزملاء، المرؤوسين والعلماء أو أي شخص آخر يتواصل مع العامل ويمكن أن يوفر معلومات قيمة عنه وباستخدام عدة طرق مثل القوائم التقييم والإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى أن التقييم لا يتم فقط في نهاية السنة بل باستمرار حيث تمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.	الشمولية، ارتفاع جودة المعلومات المتوفرة عن الأداء، تقليل التحيز نظرا لتعدد مصادر التقييم، عند تطبيق هذه الطريقة بشكل سليم فإن ذلك ينشر الاحترام بين العمال.	التعقيد النسبي للنظام نظرا لاحتوائه على مصادر متعددة، الحساسية تجاه تقييمات بعض الفئات مثل المرؤوسين والزملاء.

#### المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر والدقة في استخدامها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفعالية، وإذا اعتبرنا أن الإدارة بأهداف والتقييم من زاوية 360 (تقييم متعدد المصادر) هما أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة من قبل لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل مما يسمح مستواه.

### المطلب الثالث: مفهوم وعناصر نظام تقييم الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية وعناصره.

#### الفرع الأول: مفهوم نظام تقييم الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لنظام تقييم الموارد البشرية نذكر منها:

- يعرف أنه "نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع".<sup>12</sup>

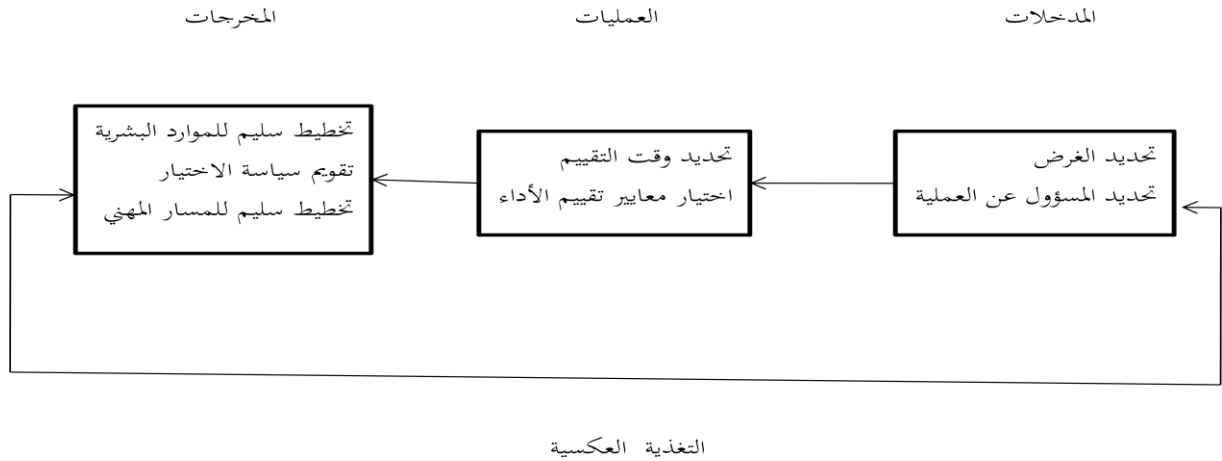
- ويعرف أيضا بأنه "عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة، وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل".<sup>13</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول ان نظام تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية، مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وهذا من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن ومستقبلا.

#### الفرع الثاني: عناصر نظام تقييم الموارد البشرية.

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهي تتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، تتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية كما يوضحه الشكل 1-3.

#### الشكل 1-3 عناصر تقييم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الدراسة

<sup>12</sup> عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2004، ص 14.

<sup>13</sup> أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إدارة شؤون الموظفين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص 17.

**1-تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:<sup>14</sup>

-تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

فالتكيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم أداء العاملين. فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

**2-تحديد المسؤول عن العملية:** يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل:

- فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

- تمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية. من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، ضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

- أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

- أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوفر

<sup>14</sup><http://hrdiscussion.com/hr82295.html>, بتاريخ 2019/02/25، الساعة 21:37

دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حدة بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية.

### 3- تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة التالية: كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع هي أطول مدة من تلك المخصصة لها في نهاية السنة.

### 4- اختيار معايير تقييم الأداء: وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجود الأداء.

- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.

- معايير صفات شخصية: مثل المبالاة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ.

ومن أجل اختيار المعايير المناسبة للتقييم يتوجب علينا استعمال المبادئ الأساسية التالية:

- ✓ يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- ✓ يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- ✓ صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ✓ ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- ✓ التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- ✓ السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسئول عن التقييم.
- ✓ قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

## المبحث الثاني: نظام الحوافز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يعمل جاهدا على انجاز عمله مقابل إشباع حاجاته، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأنواعها

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الحوافز وأنواعها.

### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض التعاريف في الآتي:

- هي عبارة "عن المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لإدارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين"<sup>15</sup>.
- هي أيضا "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات بشرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>16</sup>.
- كما تعرف بأنها "المقابل للأداء المتميز حيث تعتبر أنها الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق، والمقصود من هذا أنا لأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم"<sup>17</sup>.
- كما أنها تعتبر "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"<sup>18</sup>.

وهناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز ودورها في إثارة الدافعية، إلا أننا نقتصر على النظرية الرائدة وهي نظرية تدرج الحاجات للباحث ماسلو "Abraham Maslow" فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف، حيث قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم، والشكل 1-4 يوضح ذلك<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العكيبان، ط1، الرياض، 2004، ص259.

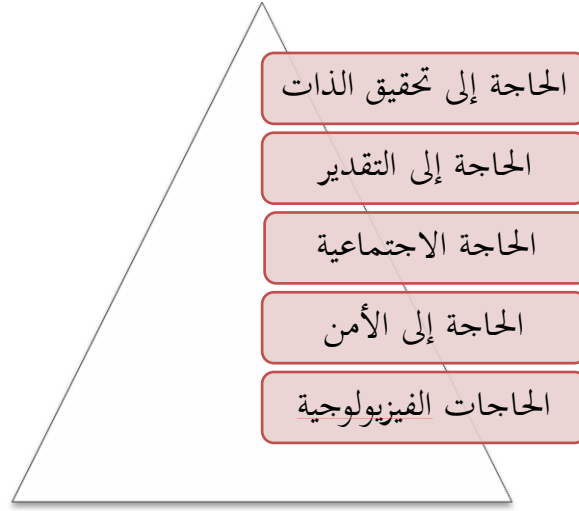
<sup>16</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص18.

<sup>17</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص234.

<sup>18</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، 2007، ص365.

<sup>19</sup> عبد الفتاح بوخخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 15، جوان 2001، ص138.

الشكل 1-4 سلم الحاجات لماسلو



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص261.

تتمثل حاجيات الهرم فيما يلي:

- الحاجة الفيزيولوجية: هي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان، وهذه الحاجات هي الطعام والشراب، المسكن، الراحة، النوم وغيرها فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا.
- الحاجة إلى الأمن: هي عبارة عن محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي.
- الحاجة الاجتماعية: تعتبر كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، ومحاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.
- الحاجة إلى التقدير: يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والمكافآت دورا هاما في إشباع هذه الحاجات.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه.

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الحوافز هي مجموعة وسائل تثيرها إدارة المنظمة وذلك لحث العاملين فيها على انجاز العمل بشكل سليم، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول على المكافئة أو التقدير عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وذلك من أجل إشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولتلبية هذه الرغبات وجب استعمالها بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو معايير معينة تهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى عدة تقسيمات تتمثل في:

## أولا تصنيف الحوافز: من حيث موضوعها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى مادية ومعنوية كالتالي:

**1-الحوافز المادية:** تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاءها للعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، ويتم منحها مثلا لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهودات التي بذلوها في تحقيق الأرباح.<sup>20</sup> وتتكون الحوافز المادية من:

-**الأجر الأساسي:** يمكن اعتباره حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان سلم ماسلو، كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.<sup>21</sup>

-**المشاركة:** وتنقسم إلى:

- **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المنصب، أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.
- **المشاركة في الإدارة:** بمعنى إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا أسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم، ومحاولة توفير جو الحرية، الانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات.<sup>22</sup>

-**المكافأة:** تعتبر حافز مهما للكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية فيها وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت تتراوح ما بين 25% و55% من نتائج المؤسسة المتمثلة في الأرباح ويتدخل المستوى الإداري في تحديد المكافأة.<sup>23</sup>

**2-الحوافز المعنوية:** هي حوافز غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة والى غير ذلك من المحفزات الغير الملموسة، لكن تعتبر مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لها لدفع قدراتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها،<sup>24</sup> تتمثل في:

<sup>20</sup>الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10-11/11/2009، ص10.

<sup>21</sup>ياسر احمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص316.

<sup>22</sup>عبد الوهاب عب محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص172.

<sup>23</sup>احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>24</sup>سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2001، ص356.



- **التوافق المهني:** هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه، أي يعني محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه.<sup>25</sup>
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** من الضروري مشاركة الافراد والجماعات ففي عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات بحيث ينتج منها العديد من الاثار الإيجابية مثل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون... الخ، فهي تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة والحياة العملية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد.

### ثانيا تصنيف الحوافز من حيث أثارها

تصنف الحوافز من حيث أثارها الى:

- **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:<sup>26</sup>

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والإبلاغ بالنتائج.
- المشاركة.

- **الحوافز السلبية:** هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:<sup>27</sup>

- أن يكون الحافز مسلوفا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.
- أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير مرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- أن يكون بمثابة ضمان الجودة العمل والحماية للعاملين من عبث المفسدين.

<sup>25</sup> بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص72.

<sup>26</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص276.

<sup>27</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،

2014/2015، ص18.

### ثالثا تصنيف الحوافز من حيث أطرافها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما:

**1- الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافئة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها "هي ما يحصل لعلها الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، من أمثلتها" الترتيبات، العلاوات التشجيعية"<sup>28</sup>. هذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، التي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة<sup>29</sup>.
- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أو حافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل<sup>30</sup>.

**2- الحوافز الجماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع الكفاءة الإدارية الإنتاجية فقد تعطى المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك<sup>31</sup>.

### المطلب الثاني: نظام الحوافز ومراحل تصميمه

مما سبق تعرفنا أن الحوافز هي تلك العلاقة الموجودة بين الإنجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفع المكافأة مقابل ذلك، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظام الحوافز ومراحل تصميمه.

### الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز

هناك عدة تعريفات لنظام الحوافز نذكر منها<sup>32</sup>:

- هو "مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تقوم الإدارة داخل المنظمة بإعدادها من أجل التأثير على سلوك العاملين وحثهم على العمل".

- وهو "مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل حث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية".

<sup>28</sup> جاد الله محمود فواد، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997، ص55.

<sup>29</sup> صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص10.

<sup>30</sup> سمية ترشة، مرجع سابق، ص19.

<sup>31</sup> مرجع سبق ذكره.

<sup>32</sup> <http://hrdiscussion.com>, بتاريخ 2019/03/17، الساعة 12:34.

ومنه يمكن أن نقول انه عبارة عن كل عمل تقوم به الإدارة داخل المؤسسة من شأنه زيادة معدل عطاء العامل لمنظمة، وضمن الولاء وزيادة الابتكار والإبداع لديه وتحقيق كفاية ممكنة في العمل.

### الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها لذا يجب مراعاة المراحل التالية:<sup>33</sup>

-مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجية محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ليحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز في شكل تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو غير ذلك من الأهداف.

-دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وإن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- ✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم: أن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- ✓ وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر لا أقل مما يجب في المؤسسة.
- ✓ وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للتواصل وخطوات للحصول على مدخلات ومخرجات العمل.
- ✓ وجود ظروف عمل ملائمة: والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

-تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفقه على النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز، ونستطيع أن نميز ميزانيتين للحوافز: ميزانية ثابتة حيث قيمة الحوافز ثابتة وميزانية مرنة وهي الحوافز التي تتغير قيمتها حسب الأرباح أو المبيعات... الخ.

-وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني الأداء ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وتوقيت تقديم الحوافز.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز

من الطبيعي أن كل شخص يعمل ويجتهد منتظرا من الآخرين المدح والثناء على مجهوداته المبذولة، ونلاحظ أن الموظف لا يختلف كثيرا عن أي فرد في محيطه الاجتماعي، فهو ينتظر من رؤوسيه التقدير على أدائه في العمل، ويترجم ذلك إلى ما سوف يتلقاه من حوافز معنوية ومادية تشجعه على حب عمله والاجتهاد فيه

ومن واجب المشرفين التقييم الجيد للعامل وتحسين أدائه الضعيف وتطويره، ويتحقق هذا من خلال نظام التقييم الذي تصممه المؤسسة بناء على معايير موضوعية تعرف بتقييم أداء العاملين. تهدف هذه الأخيرة إلى زيادة كفاءة العاملين والتي ستأثر بالمقابل على الإنتاجية والأرباح في المؤسسة. فمن أجل تحفيز الفرد على الزيادة من إنتاجيته وجهده وخبرته في المقابل لابد من إعطائه استحقاقاته من ترقية، وحوافز ومكافآت... الخ، فلا بد من ربط بين نتائج التقييم ونظام الحوافز لتحقيق عدالة داخل المؤسسة.

<sup>33</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 256.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالجانب النظري لدراستنا حيث قمنا باستعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بتقييم أداء العاملين باعتباره عملية منتظمة ومستمرة مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تقييم أداء وسلوك العاملين خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ثم تطرقنا إلى مراحل وأهم الطرق المعتمدة في تقييم وكذا نظام تقييم الموارد البشرية ومراحل تصميمه أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مفاهيم حول الحوافز بالإضافة إلى أنواعها وكذا نظام الحوافز ومراحل تصميمه.

وفي الأخير استنتجنا من خلال دراستنا للنظامين أنه من المفروض ان تكون هناك علاقة تربط نظام تقييم الموارد البشرية بنظام الحوافز وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني حيث سنحاول إبراز العلاقة، ان وجدت، بين النظامين في شركة SAA.

## الفصل الثاني

نظام تقييم الموارد البشرية ونظام

الحوافز في شركة **SAA** ورقة

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

### مقدمة الفصل

بعدما تعرفنا في الفصل الأول على ماهية نظام تقييم الموارد البشرية وعلاقته بنظام الحوافز، سنحاول في هذا الفصل التعرف على النظامين في شركة SAA –ورقة- من أجل دراسة إمكانية وجود علاقة بينهما. لذلك سنتناول في هذا الفصل كيفية تقييم الموارد البشرية وماهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها والمجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال. لهذا العرض قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، فالمبحث الأول خصص لتقديم الشركة SAA بشكل عام أما المبحث الثاني فيضم أهم المراحل التي تمر بها عملية التقييم في شركة وأهم الحوافز المقدمة للعمال من طرف الشركة.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

### المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية للتأمين SAA - ورقة

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA المحور الرئيسي في سوق التأمين الجزائري باعتبارها من أقدم الشركات من حيث النشأة حيث تمثل 28% من الحصة السوقية الإجمالية في سنة 2013 وهي تحتل الزيادة في مجال تأمينات السيارات والأخطار المتعددة.

### المطلب الأول: تقديم المديرية العامة SAA

### الفرع الأول: نبذة تاريخية حول شركة SAA

الشركة الوطنية للتأمين هي شركة اقتصادية عمومية مقرها الرئيسي في شارع شيغيفارو الجزائر العاصمة تأسست بموجب القانون رقم 198/63 المؤرخ في 12 ديسمبر 1963. كانت في بداياتها شركة مختلطة جزائرية مصرية إذا أن 39% من رأس مالها للمصريين، وبعد صدور قانون 66/127 الصادر في الجريدة الرسمية في 31 ماي 1966 الخاص بتأميم الشركة حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على احتكار الدولة لعملية التأمين. على هذا الأساس صدر الأمر رقم 66/129 الذي نص على تأميم شركة التأمين وانتقال الأموال والحقوق والتزامات هذه الشركة تجاه الدولة حيث في 09 أكتوبر 1966 قام المشرع الجزائري بإصدار قانون لتنظيم التأمين في الجزائر وحدد فيه الأحكام العامة، وحقوق وواجبات كل من المؤمن والمؤمن له. في سنة 1998 تم اعتمادها في شكل شركة ذات أسهم لمزاولة عمليات التأمين برأس مال قدره 1500 مليون دج. مند بداية نشاطها حاولت هذه الشركة تقديم ضمانات متميزة لزيائنها من خلال تقديم خدمات تستجيب إلى احتياجاتها منها التأمين على السكن والمباني، التأمين على أخطار السيارات.... الخ.<sup>34</sup>

### الجدول 1-2 تطور رأس مال الشركة الوطنية للتأمين SAA في الجزائر (2005-2015)

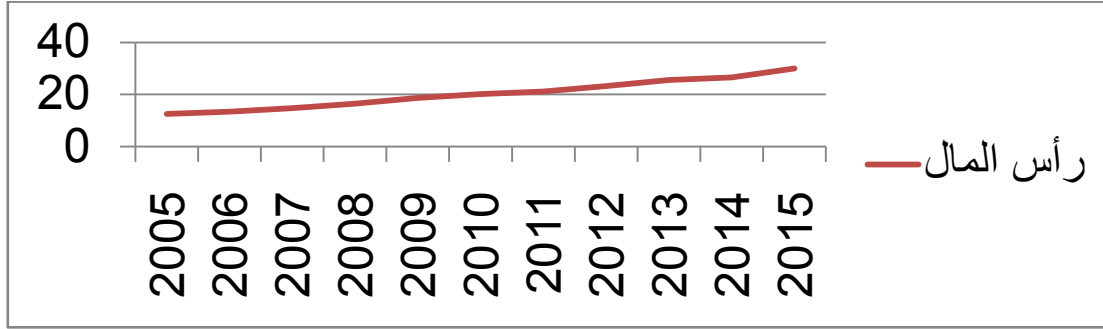
السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التطور (مليار دينار)	12.5	13.4	14.7	16.4	18.7	20.1	21.1	23.2	25.6	26.5	30

المصدر: شركة SAA ورقة

<sup>34</sup> مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

الشكل 2-1 تطور رأسمال الشركة الوطنية للتأمين SAA في الجزائر (2005-2015)



المصدر: شركة SAA ورقلة.

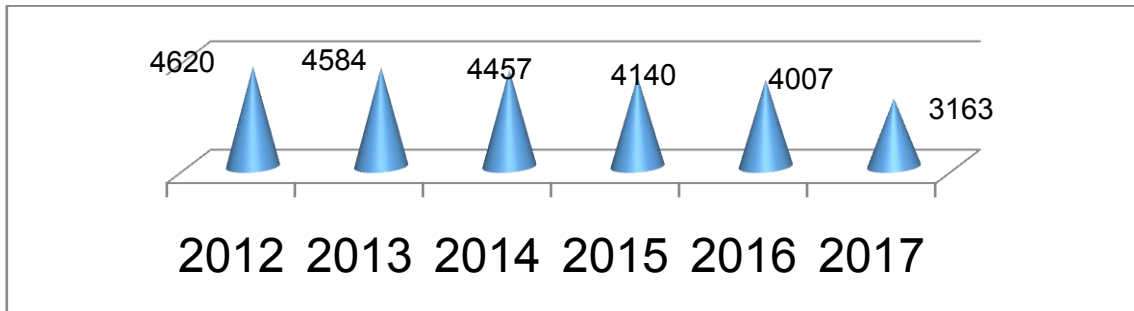
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن رأس مال الشركة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى وهذا راجع للخبرة التي تمتلكها الشركة في مجال التأمينات وتنوع منتجاتها في السوق وكذلك للتوسع الكبير الذي شهدته الشركة في السنوات الأخيرة حيث أنها تتكون شبكتها من: 460 نقطة بيع مقسمة بين وكالات مباشرة و وكالات عامة في الجزائر سنة 2015.<sup>35</sup>

الجدول 2-2 تطور عدد العمال لشركة التأمين SAA في الجزائر (2012-2017)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	4620	4584	4457	4140	4007	3163

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقلة

الشكل 2-2 أعداد وتطور الموارد البشرية لشركة التأمين SAA في الجزائر (2012-2017)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية SAA ورقلة.

<sup>35</sup> Guide des assurances en Algérie, p22, <file:///C:/Users/hp/Desktop/banque-assurance/GUIDE%20ASSURANCES%20EN%20ALGERIE%202015.pdf>



## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

من خلال المنحنى البياني نلاحظ أن هناك انخفاض في عدد عمال الشركة عبر السنوات خصوصا بين فترة 2013 و 2017 وهذا راجع لعدد العمال المتقاعدين المتزايد لكل سنة حيث وصل عدد المتقاعدين لسنة 2017 إلى 282 عاملا.

### الفرع الثاني: تقديم المديرية الجهوية SAA-ورقلة وأهم نشاطاتها

تعتبر من أقدم مؤسسات التأمين على المستوى الوطني وهي من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لوزارة المالية العامة، الكائن مقرها بساحة أول ماي بورقلة. أنشأت في السبعينيات حيث كانت عبارة عن مندوبية تابعة لوحدة الأغواط أيلم تكن تتعامل مع المركز مباشرة، وفي سنة 1990 استقلت عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات (ورقلة، غرداية، تمنراست، الوادي) لكنها بقيت تابعة للشركة الأم. في منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى وحدة ورقلة والتي أصبحت تضم 24 وكالة كما هو موضح في الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 1).

أما عن نشاط المؤسسة فهي ككل شركات التأمين ذات طابع اجتماعي اقتصادي تجاري فهي تهدف لتحقيق الربح من خلال ممارسة مختلف نشاطات التأمين وهي كالآتي:

- ✓ تأمينات السيارات Assurances automobiles
- ✓ تأمينات الأخطار البسيطة Assurances des risques simples
- ✓ تأمينات أخطار البناء والهندسة Assurances des risques Engineering et construction
- ✓ تأمينات النقل Assurances des transport
- ✓ تأمينات الأشخاص Assurances des personnes
- ✓ تأمينات الأخطار الزراعية Assurances des risques agricoles

أما عن الهيكل التنظيمي للمديرية الموضح في الملحق رقم 1 فيمكن شرحه بإيجاز كما يلي:

- **المدير الجهوي:** يقوم بالأشراف على الوكالات والسهر على حسن سيرورهم، كما يعتبر همزة الوصل بين الوكالات والمديرية الأم في الجزائر العاصمة.

- **مصلحة المنازعات:** مهمتها الفصل في النزعات الداخلية (بين العمال) والخارجية (بين العمال والزبائن).

- **المفتشية:** تقوم المديرية الأم بإرسال مراقبين للوكالات بصفة دورية وإذا عثروا على مشكل مثلا يرسلون مفتشا للتحري حول الأسباب المؤدية لحدوثه وإعداد التقرير وإرساله إلى المديرية الأم لاتخاذ الإجراء المناسب.

- **المصالح ودوائر المديرية الجهوية لورقلة وهي :**

- **دائرة المحاسبة والمالية:** تحتوي هذه الدائرة على مصلحتين هما:

\* **مصلحة المالية:** تكمن أهمية هذه المصلحة في المراقبة العامة لكل تدفقات الموارد ورقم أعمال الوكالات، والمراقبة البنكية.

\* **مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة عائدات ومصاريف المديرية من إعدادات لوكالات التجارية التابعة لها.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

- دائرة الإدارة العامة : تقوم بتسيير كل الأعمال والوظائف المنوطة بالوسائل المادية والبشرية قصد بلوغ أهداف مسطرة مع الالتزام بالاستراتيجية العامة المسطرة من طرف المديرية أو الهيئات العليا للمؤسسة وهي تحتوي على مصلحتين هما مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.
- دائرة تأمين السيارات: تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل العقود التأمين الأشخاص والعمل على ترقية كل المنتجات المبذعة في هذا النوع من التأمين ويتم على مستواها دراسة ملفات الحوادث وتسويتها و تسديد الضحايا في حالة حوادث وتسويتها بما في ذلك التعويض عن المركبات الجانب المادي والجانب الجسماني وتضم هذه الدائرة عدة مصالح.
- دائرة الإعلام الآلي: تقوم بمهام وهي حفظ البيانات في المؤسسة والحفاظ على العتاد (صيانته وتوزيعه على المكاتب) ، جلب بيانات الوحدات التابعة للشركة المساعدة في السير الحسن للملفات، تطوير برنامج عمل للمؤسسة وذلك بتثبيت كل التحديات الواردة من المديرية العامة وتنقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة العتاد، مصلحة البرمجة.
- دائرة الأخطار المتعددة تأمينات النقل : مراقبة مختلف العقود المنتجة عبر الوكالات لجميع الفروع التابعة بالإدارة وإعداد الإحصائيات الدورية لكل فرع، تسير الحوادث للفروع التابعة لدائرة ،مساعدة الوكالات وفي كل مجالات التسيير (إنتاج وحوادث) التابعة لنشاط الدائرة وهي تضم عدة مصالح.
- دائرة التسويق: ولها أهمية بالغة نظرا للمهام التي توكل لها إذا يرتبط نشاطها بمختلف المصالح الأخرى متابعة العقود الجديدة والعقود القديمة.

### المطلب الثاني: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية وأهم مؤشرات

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في الشركة نظرا لعلاقتها الوطيدة مع باقي الإدارات الأخرى الموجودة في الشركة.

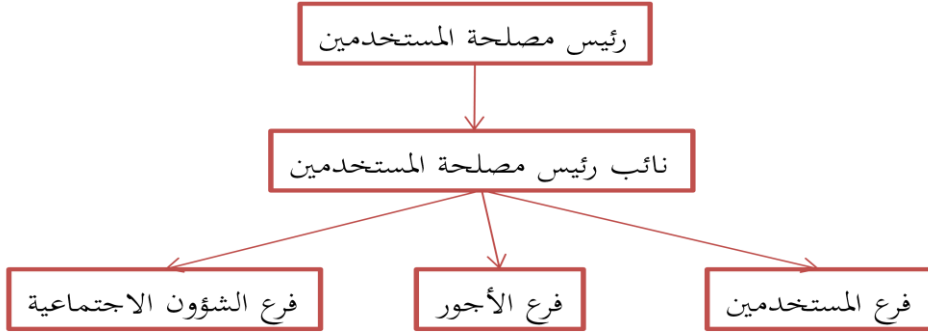
#### الفرع الأول: تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من أهم وأكبر المصالح في هيكلية المديرية نظرا لطبيعة المهام المكلفة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة لمتابعة جميع العمليات المتعلقة بها. فهذه الإدارة تعمل باستمرار من أجل تزويد عمالها بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحة للجميع وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها وتحقيق المصلحة العامة. حيث تؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها (HRM) Management des Ressources Humaines) مجموعة من الأنشطة (الوظائف والمهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية خاصة لها والتي تندمج ضمن رسالة واستراتيجية الشركة.

تتكون مصلحة الموارد البشرية في شركة التأمين SAA من ثلاثة فروع يترأسها رئيس مصلحة المستخدمين والشكل 2-3 يوضح ذلك.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

### الشكل 2-3 الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة.

تتمثل مختلف فروع مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة في:

#### 1- رئيس مصلحة المستخدمين: يقوم بمجموعة من المهام وهي كالتالي:

- ✓ العمل كحلقة وصل بين الإدارة والموظفين أي التنسيق بين جميع فروع المصلحة.
- ✓ مراقبة الأعمال المؤكدة لجميع عمال المصلحة والحرص على تنفيذ المهام.
- ✓ القيام بتقارير إحصائية على مسار العمال (شهرية-ثلاثية-سنوية).
- ✓ انتقاء وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ إجراء مقابلات ختامية لتاركي العمل ومعرفة المشكلات التي أدت إلى تركهم العمل حتى لا يتكرر مع غيرهم.

2- نائب رئيس مصلحة المستخدمين : تتمثل أغلبية المهام التي يقوم بها في مساعدة رئيس المصلحة في جميع مهامه المذكورة أعلاه.

#### 3- فرع تسيير المستخدمين: من أهم المهام المؤكدة للفرع:

- ✓ متابعة شؤون العمال فيما يخص كل القرارات المتعلقة بهم.
- ✓ متابعة المسار المهني للموظف من بدايته إلى نهايته.
- ✓ تسيير جميع ملفات المستخدمين (كإنجاز قرارات التبرص، التثبيت، التكفل والشطب، العقوبات والإجازات، التأهيل والترقية إلى المناصب العليا، إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم مسابقات...)

4- فرع الأجور: من مهامه ضبط الراتب الشهري للموظف إن كانت هناك زيادة أو خصومات أو منح... الخ

5- فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بتسيير كل ما يخص العمال من ناحية صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات (العطل المرضية، حوادث العمل، عطلة الأمومة) وصندوق التقاعد (ملف الإحالة على التقاعد أو الوفاة) والأهين الجماعي للعمال.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

الفرع الثاني: أهم مؤشرات الموارد البشرية لشركة SAA ورقلة

في هذا الفرع سنتطرق إلى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية لشركة SAA ورقلة وهي:

أولاً: تعداد عمال الشركة حسب الفئات:

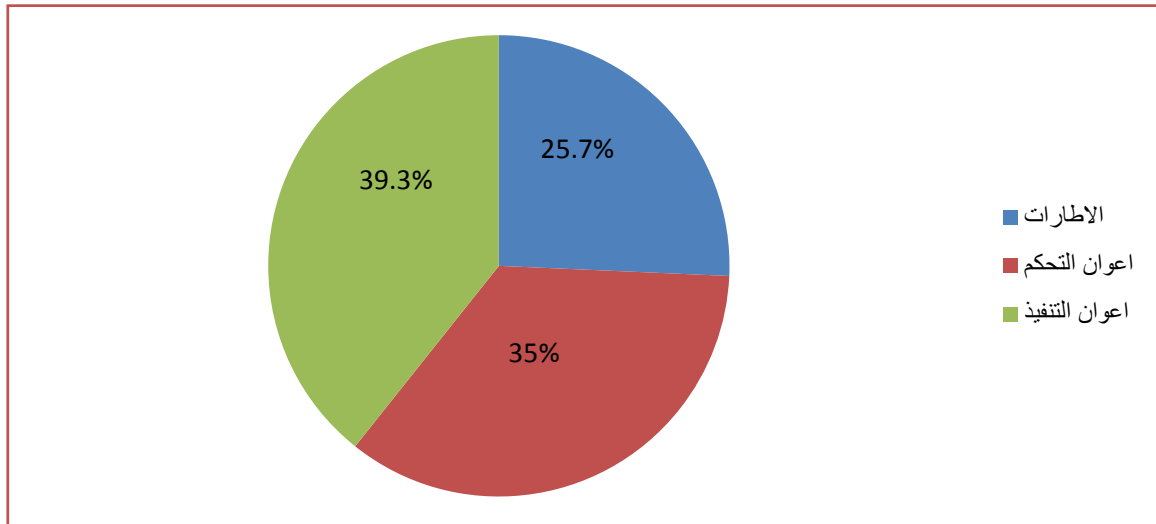
حسب ما هو موضح في الجدول 2-3 ينقسم عمال شركة SAA ورقلة إلى ثلاث فئات موزعين كالتالي.

الجدول 2-3 تعداد عمال الشركة حسب الفئات لسنتي 2017-2018

الفئات	عدد العمال 2017	عدد العمال 2018	2018 %	التغير بين سنتي 2018-2017
الإطارات	30	36	25.7%	+6
أعوان تحكم	32	49	35%	+17
أعوان تنفيذ	20	55	39.3%	+35
المجموع	82	140	100%	+58

المصدر: مصلحة الموارد البشرية SAA ورقلة.

الشكل 2-4 تصنيف عمال الشركة حسب الفئات لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الجدول 2-3

من خلال الجدول 2-3 نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ تشكل أعلى نسبة في الشركة بما يعادل 39.3% لسنة 2018 ضمن مجموع العاملين بالمؤسسة SAA بورقلة تليها فئة أعوان التحكم و الإطارات بنسب تتراوح 35% و 25.7% على التوالي وهذا راجع إلى شغل مناصب العمل لهذه الفئات لكثرة العمال المتقاعدين في الشركة، ونلاحظ كذلك من خلال نفس الجدول أن التغير

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

بين سنتي 2017-2018 لفئة أعوان التنفيذ متزايدة ب 35+ وهذا نتيجة لعملية استقطاب موظفين جدد لشغل المناصب المتاحة.

ثانيا: تعداد عمال الشركة حسب العمر:

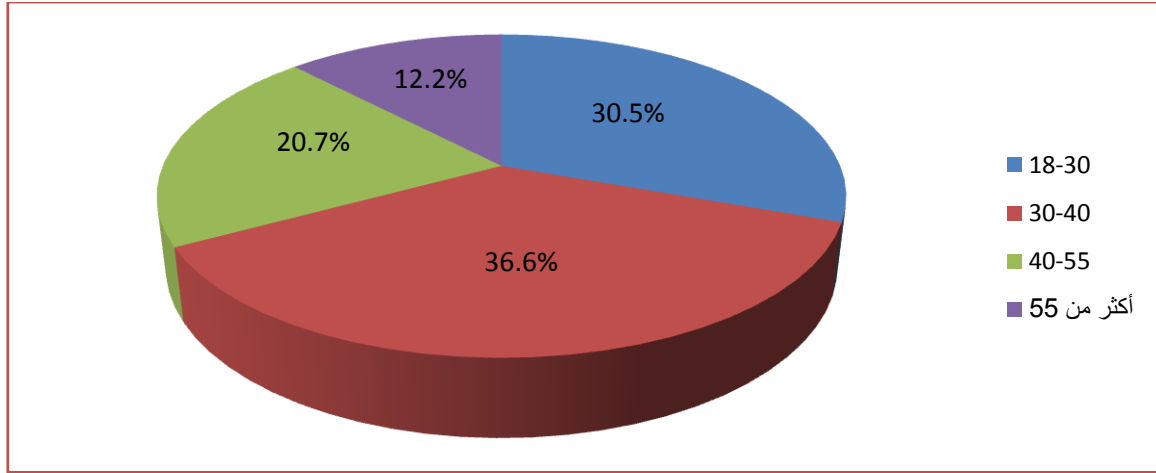
الجدول 2-4 يوضح تعداد عمال شركة SAA ورقة حسب العمر لسنة 2017 لكل فئة.

### الجدول 2-4 تعداد عمال الشركة حسب العمر لسنة 2017

العمر	30-18	40-30	55-40	أكثر من 55	المجموع
الإطارات	13	17	9	6	45
أعوان التحكم	8	8	5	2	23
أعوان التنفيذ	4	5	3	2	14
المجموع	25	30	17	10	82
النسبة	30.5%	36.6%	20.7%	12.2%	%100

المصدر: مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة.

### الشكل 2-5 تصنيف عمال الشركة حسب العمر لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول 2-4

من خلال الشكل 2-5 نلاحظ أن الفئة العمرية 30-40 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 36.6% وهذا راجع لدعم الشركة للفئة الشبابية لزيادة كفاءة الأداء البشري والوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثالثا: تعداد عمال الشركة حسب الجنس:

الجدول 2-5 يوضح تعداد عمال شركة SAA ورقة حسب الجنس لسنتي 2017-2018 لكل فئة.

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

الجدول 5-2 تعداد عمال الشركة حسب الجنس لكل فئة لسنتي 2017-2018

التغير بين سنتي 2017-2018		سنة 2018		سنة 2017		الفئات
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	ذكور	
+4	+2	14	22	10	20	الإطارات
+1	+16	16	33	15	17	أعوان التحكم
+3	+32	10	45	7	13	أعوان التنفيذ
8	50	40	100	32	50	المجموع
58		140		82		

المصدر: مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة.

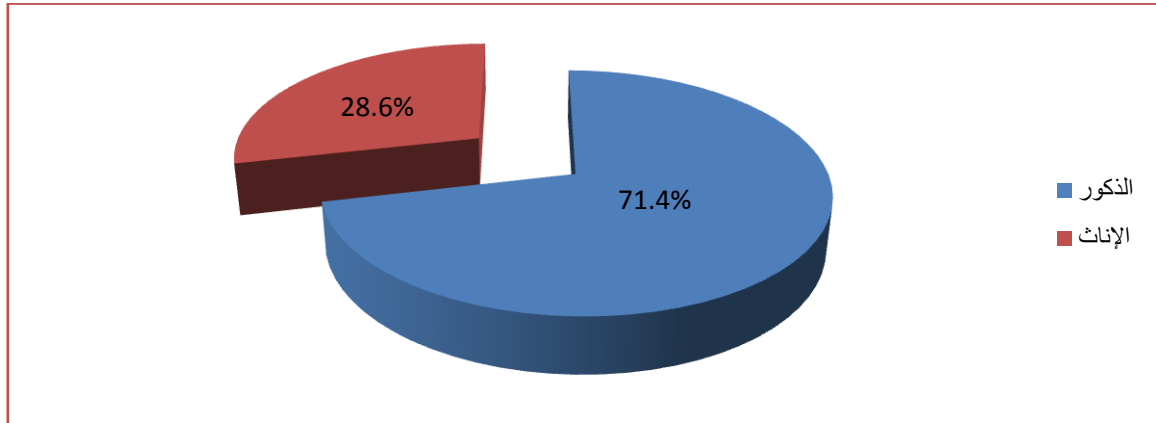
ومن الجدول 5-2 نستخلص تعداد العمال حسب الجنس لسنة 2018 كما هو موضح في التالي:

الجدول 6-2 تعداد العمال حسب الجنس لسنة 2018

المجموع	الإناث	الذكور	الجنس
140	40	100	عدد العمال
100%	28.6%	71.4%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول 5-2

الشكل 6-2 تصنيف عمال الشركة حسب الجنس لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول 6-2

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

من خلال الشكل 2-6 إن نسبة الذكور في شركة SAA ورقلة أكبر من نسبة الإناث في المؤسسة، حيث تقدر نسبتهم ب 71.4% بينما نسبة الإناث تقدر ب 28.6% لسنة 2018 ويظهر ذلك أكثر من خلال الدائرة النسبية ويفسر سبب هذا الانخفاض لخروجهم لتقاعد أكثر من الذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة.

### المبحث الثاني: دراسة نظام التقييم وعلاقته بنظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

حاولت المؤسسة أن يكون لديها نظام تقييم يتميز بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها.

### المطلب الأول: نظام تقييم شركة SAA ورقلة

الجدول 2-7 يلخص أهم المعلومات (أنواع التقييمات والطرق والمعايير المعتمدة) المتعلقة بنظام التقييم في شركة SAA ورقلة.

#### الجدول 2-7 أنواع التقييمات والطرق والمعايير المعتمدة في عملية التقييم

أنواع التقييمات وفترة التقييم	الطرق المعتمدة في عملية التقييم	معايير التقييم	الأشخاص المقيمين	الفئات المعنية بالتقييم
التقييم الفردي الشهري	طريقة التدرج البياني	تختلف من فئة مهنية لأخرى و لكن يمكن حصرها: -الالتزام في العمل. -السلوكيات الشخصية مثل القدرة على العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة. -معايير سلوك الأداء مثل الانتظام في العمل والتعاون مع زملاء العمل والابتكار والتطوير في العمل.	المسؤول المباشر	-أعوان التحكم -أعوان التنفيذ -إطارات -إطارات ساميين

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقلة

من بين الطرائق المعتمدة في عملية التقييم فإن شركة SAA تعتمد على استمارة التقييم وهي التقييم الفردي لجميع العمال سواء كانوا دائمين أو مؤقتين كما يمس أيضا جميع الفئات الاجتماعية - المهنية والذي يقوم به المسؤول المباشر. تتكون هذه الاستمارة من 4 فئات ولكل فئة عدة أجزاء (انظر الملحق رقم 2). والجدول 2-8 و 2-9 و 2-10 و 2-11 توضح أمثلة على ذلك.

تعد هذه الاستمارة بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أدائه لوظيفته، حيث تحدد جوانب القوة وجوانب الضعف القابلة للتحسين في أدائه ويكون التنقيط من 1% إلى 15% لكل فئة من الفئات الأربعة تضرب في الأجر القاعدي للعامل لكي يحسب له حافز مادي وتضاف إلى الجانب المالي للعامل بحيث أن العلامة التي يضعها المسؤول المباشر تكون مقسمة كالتالي:

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقلة

-العلامة من 3 نقاط لكل صفة بحيث يكون إما جيد جدا أو مرضي أو متقدم جدا وملتزم بالحضور ولا يتأخر أي توفرت فيه كل المواصفات والشروط ويؤدي العمل بشكل جيد وممتاز بمجموع نهائي 15 نقطة.

- العلامة من نقطتين لكل صفة بحيث يكون إما جيد أو متوسط أو متقدم ونادر التأخر هنا تحصل على مجموع 10 نقاط يوجد تحسن ورضا عن عمله.

- العلامة من نقطة واحدة لكل صفة بحيث يكون إما متوسط أو غير كاف أو ضعيف التقدم وكثير التأخر هنا قد تحصل على مجموع 5 نقاط غير كفى ولا يوجد أي تحسن في عمله بحيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق وإشعاره بروح المسؤولية وضميره المهني.

### الجدول 2-8 التقييم الفردي لإطارات سامين

التقييمات						الصفة
1	متوسط	2	جيد	3	جيد جدا	روح القيادة
				3		
1	ضعيف التقدم	2	متقدم	3	متقدم جدا	حس المسؤولية
				3		
1	متوسطة	2	جيدة	3	جيدة جدا	جودة العمل
				3		
1	غير كاف	2	متوسط	3	مرضي	المردودية
				3		
1	متوسط	2	جيد	3	جيد جدا	حس التنظيم
				3		
				15		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقلة

نلاحظ أن العامل تحصل على المجموع النهائي 15 نقطة أي توفرت فيه كل المواصفات والشروط ويؤدي العمل بشكل جيد وممتاز.



## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

الجدول 2-9 التقييم الفردي للإطارات

التقييمات						الصفة
1	ضعيف التقدم	2	متقدم	3	متقدم جدا	حس المسؤولية
		2				
1	غير كاف	2	متوسط	3	مرض	المردودية
		2				
1	متوسطة	2	جيدة	3	جيدة جدا	جودة العمل
		2				
1	متوسط	2	جيد	3	جيد جدا	حس التنظيم
		2				
1	8سا تأخر	2	4سا تأخر	3	لا تأخير	الحضور
		2				
		10				المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة

نلاحظ أن العامل تحصل على مجموع 10 نقطة يعني أنه يوجد تحسن في أدائه لعمله ورضا عنه يحتاج للقليل من التحفيز للمثابرة وبذل المزيد من الجهد.

الجدول 2-10 التقييم الفردي لأعوان تحكم

التقييمات						الصفة
1	متوسط	2	جيد	3	جيد جدا	المردودية
1						
1	متوسطة	2	جيدة	3	جيدة جدا	التمكن من العمل
1						
1	متوسطة	2	جيدة	3	جيدة جدا	جودة العمل
1						
1	ضعيف التقدم	2	متقدم	3	متقدم جدا	المبادرة
1						
1	8سا تأخر	2	4سا تأخر	3	لا تأخير	الحضور
1						
5						المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

نلاحظ أن العامل تحصل على مجموع 5 نقاط غير كفى ولا يوجد أي تحسن في عمله تجعله في موقف يلزمه تحمل نتائج أداؤه.

### الجدول 2-11 التقييم الفردي لأعوان تنفيذ

التقييمات						الصفة
1	متوسطة	3	جيدة	5	جيدة جدا	جودة العمل
				5		
1	متوسطة	3	جيدة	5	جيدة جدا	جودة العمل
		3				
1	8سا تأخر	3	4سا تأخر	5	لا تأخير	الحضور
1						
1		3		5		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة

نلاحظ أن العامل تحصل على مجموع 9 نقاط يوجد تحسن في عمله ويحتاج للمزيد من الجهد للوصول إلى الأداء اللازم.

### المطلب الثاني: نظام الحوافز في شركة SAA ورقة

يهدف نظام الحوافز المطبق في مؤسسة SAA ورقة إلى توزيع المكافآت والتحفيزات وكذا الأمر بالنسبة إلى ترقية العامل إلى منصب أعلى والتي يترتب عليها زيادة في الأجر. تحدد هذه الزيادات والتحفيزات وفق ميزانية محددة من طرف المؤسسة، وبالنسبة للتحفيز المقدمة للعاملين في الشركة نجد حوافز مادية وحوافز معنوية

✓ **الحوافز المعنوية** تنقسم إلى ايجابية وسلبية. الحافز الايجابي يأخذ شكل الترقية نقل العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى أو قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، تتيح له فرصة الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية تحفزه على بذل المزيد من الجهد وشعوره بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر. فأما السلبية منها فتأخذ شكل عقوبة جراء خطأ قام به العامل والفصل من الخدمة والإنذار من قبل المسؤول لكيلا يؤدي إلى إعادة ارتكاب الخطأ أو تكراره.

✓ **الحوافز المادية:** يوجد الأجر الأساسي الذي يستفيد منه العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته في المؤسسة ويمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يتحصل العامل ويشمل كل ما يدفع له مقابل قيامه بالعمل وأيضا المشاركة في الأرباح ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المنصب، أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة.

وكذلك نجد الترقية السلمية حسب قانون العمل 11/90 المعتمد عليه في الشركة، فإن الترقية السلمية في شركة SAA فيها حالتين:

✚ **الدرجة الممنوحة في المدى الدني والتي تكون فيها درجة التنقيط جيدة والتي تحسب من خلال جمع نقطة التنقيط الشهري لكل شهر خلال سنة واحدة وتقسّم على 12 لتستخرج نقطة واحدة تستعمل لمعرفة اختيار المدى الدني للاستفادة من**

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

الدرجة السلمية التي تدخل ضمن زيادة في الأجر القاعدي وبالتالي الزيادة في الجانب المالي للعامل وتعتبر كتحفيز مالي (مادي) له.

في حالة المدة القصوى يكون من خلال نقطة غير جيدة والتي تعتبر تحفيز سلبي للعامل لأنه يتأخر للاستفادة من الدرجة السلمية والذي يسعى جاهدا في زيادة مجهوداته وأداء عمله من أجل الحصول على الدرجة المقبلة.

ملاحظة: الدرجات مدرجة في جدول في الاتفاقية الجماعية للشركة من الدرجة 1 إلى 10.

### المطلب الثالث: العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

اعتماد على مثال التقييم الفردي السابق حاولنا تلخيص العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز من خلال تطبيق العملية على عامل واحد من كل فئة والجدول 2-12 يوضح ذلك.

### جدول 2-12 إبراز العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز على مجموعة من عمال شركة SAA ورقة

عدد العمال	الفئة	نقطة التقييم والملاحظات	توصيات	الحوافز مادية ومعنوية الممنوحة
عامل واحد	إطارات سامين	15 نقطة، حقق أكثر مما هو متوقع لأنه يؤدي عمله بشكل جيد وممتاز.	ترقيته إلى مركز أعلى.	له حافز بنسبة 0.15 مضروب في أجره القاعدي، تقديره ومدحه على العمل المنجز من طرفه والعمل على إحساسه بالأمن والاستقرار في العمل.
عامل واحد	الإطارات	10 نقاط، يوجد تحسن في أدائه لعمله يحتاج للقليل من التحفيز للمثابرة وبذل المزيد من الجهد.	ترقيته بالدرجة.	له حافز بنسبة 0.10 مضروب في الأجر القاعدي، تقديره على العمل المنجز من طرفه وإحساسه بالأمن والاستقرار في العمل.
عامل واحد	أعوان التحكم	5 نقاط، لا يوجد تحسن في عمله وهذا يجعلهم في موقف يلزمه على تحمل نتائج أدائه.	تقديم إنذار له كعقوبة لكثرة غيابه.	له حافز بنسبة 0.05 مضروب في الأجر القاعدي القيام بتحذيره لكثرة الغياب للعمل على الالتزام بشروط العمل.
عامل واحد	أعوان التنفيذ	9 نقاط، يوجد تحسن في عمله ويحتاج إلى تقوية مهاراته و كفاءته للوصول إلى الأداء اللازم.	منحه إجازة إضافية بأجر.	له حافز بنسبة 0.09 مضروب في الأجر القاعدي، ثناءه على الجهد المبذول من طرفه والتحسن المستمر في الأداء.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معلومات مصلحة الموارد البشرية SAA ورقة

من الجدول 2-10 يوضح مثال عن مختلف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة نتيجة عن نظام التقييم المطبق، فالعامل الذي تحصل على تنقيط جيد يحصل على منحة وهي منحة شهرية على شكل نسبة يحددها المسؤول المباشر حسب كل نتيجة تقييم، وتستخرج هذه النسبة من خلال قسمة النقطة المتحصل عليها على 100 وهذه النسبة تضاف إلى الأجر القاعدي للعامل وعلى سبيل المثال من خلال جدول فالعامل الأول حقق أكثر مما كان متوقع من أهداف و جودة عالية لذلك منحه له نسبة 0.15 منا لأجر القاعدي وترقيته إلى مركز أعلى، أما فيما يخص العامل الثاني تمنح له نسبة 0.10 من الأجر القاعدي لوجود تحسن مستمر

## الفصل الثاني نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز في شركة SAA ورقة

في أدائه وتمت ترقيته بالدرجة، أما العامل الثالث قدرت منحته بنسبة 0.05 من الأجر القاعدي وهذا لسوء أدائه وعدم تحسنه في العمل وهذا يجعله في موقف يلزمه على تحمل نتائج أدائه، وتحدد هذه النسب نتيجة كل تقييم. من أهم مكونات نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة SAA تقديم إجازات إضافية مدفوعة الأجر، وأيضا المشاركة في الأرباح، وتمنح كذلك المكافآت على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي وكحافز معنوي يكون لدى العامل رضا نفسي على العمل ويحاول أن يقدم مجهود أكثر وأحسن.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة العلاقة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز المطبق في شركة التأمين SAA، وذلك بعد تقديم الشركة محل الدراسة والهيكلة التنظيمي و توضيح مصلحة المستخدمين مع إبراز أهم مؤشرات الموارد البشرية، حيث تبين أن التقييم الفردي للعمال له علاقة بنظام الحوافز أي يمكن القول أنه توجد علاقة مباشرة بين النظامين في شركة SAA.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بنظام تقييم الموارد البشرية، فتقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، فهو عملية موجودة وتمارس منذ القدم، فنتائجه تستخدم في العديد من المجالات كالترقية ويحقق أهداف المؤسسة والعمال في نفس الوقت، كما بطرقنا إلى أهم أنواع الطرق التقييم التقليدية والحديثة.

يعتبر نظام الحوافز موضوعا هاما وفعال في تسيير الموارد البشرية ولهذا تطرقنا لتحليل لنظام الحوافز في مؤسسة SAA وركزنا على الحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر أحداهم المؤثرات في رفع مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، ومن الضروري أن الفرد بحاجة ماسة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين أفراد مجتمعه، والمتثلة في الترقيات والعلاوات.... الخ.

اشتملت دراستنا على جانبين نظري الذي تطرقنا من خلاله على الإحاطة بالإشكالية والتساؤلات ومتناولين مبحثين، المبحث الأول الإطار الفكري لنظام التقييم، أما المبحث الثاني فتضمن نظام الحوافز. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد شمل دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة تناولنا فيها مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة وفي المبحث الثاني على طريقة سيرورة نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

#### نتائج الدراسة النظرية:

- عملية تقييم الموارد البشرية تتطلب مراقبة وملاحظة أداء العامل بشكل دائم حتى يتم تقديره بشكل عادل ومنصف والحكم على كفاءته على أساس موضوعي.
- القيام بعملية تقييم الأداء يتطلب مراحل يتم وضعها مسبقا والاعتماد على معايير علمية وموضوعية يتم مقارنة أداء الفعلي للعامل بها.
- الهدف من تقييم الأداء هو الحصول على العلاوات والمكافآت واختيار الأشخاص المؤهلين للترقية يدفعهم إلى تحقيق أداء فعال.
- تسعى المؤسسة إلى توفير الأدوات والوسائل المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية من أجل العمل على تحفيز العامل لتحقيق الفعالية المنشودة.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

- شركة التامين SAA تقدم خدمات اجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة في أدائهم وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتمد شركة SAA على نظام التقييم الفرد للعامل في عملية تقييمها للعمال بحيث المسؤول المباشر هو المسؤول عن عملية التقييم.
- تقوم الشركة بتقديم زيادة في الأجر ومكافآت من أجل العمل على تحفيز العمل لزيادة في إنتاجية عملهم.

- إن نظام تقييم الموارد البشرية في الشركة له علاقة مباشرة بنظام الحوافز المادية بصفة كبيرة بالمقارنة مع الحوافز المعنوية حيث باستثناء الزيادة في الأجر لا تتخذ قرارات متعلقة بتكوين أو تدريب العمال الذين تثبت نقص قدراتهم جراء التقييم.
- عدم وجود نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية، وكذلك طرق التقييم المستعملة في الشركة تصنف ضمن الطرق القديمة.

#### اختبار الفرضيات:

- من أجل القيام بعملية تقييم الأداء تقوم المؤسسة إما باستعمال الطرق الحديثة أو الطرق القديمة، أو محاولة الدمج بينهما لنتائج تقييم أفضل، ومن خلال دراستنا تبين لنا أن شركة SAA تعتمد على الطرق القديمة فقط في عملية تقييمها للعمال وهذا ما ينفي صحة ما نصت عليه الفرضية الأولى.
- نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن نظام الحوافز يبنى بتحديد هدف النظام ودراسة لتحديد الميزانية من أجل وضع الإجراءات اللازمة.
- نؤكد صحة الفرضية الثالثة من خلال دراستنا توجد علاقة مباشرة بين نظام تقييم الموارد البشرية ونظام الحوافز المادية في شركة SAA بصفة كبيرة مقارنة مع الحوافز المعنوية، نتيجة لعدم اعتمادها على برامج التدريب والتكوين للعمال الذين لديهم نقص في الأداء.

#### توصيات الدراسة:

- من خلال معطيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من التوصيات بهدف المساهمة في تحسين أداء المؤسسة:
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم.
- توضيح خطوات عملية التقييم للعمال من أجل تجنب أي ردود سلبية تجاه العملية أو المسؤول عنها.
- تجهيز حواسيب المؤسسة ببرمجيات عمل حديثة لتسهيل المهام على إدارة الموارد البشرية.
- الاعتناء أكثر بالحوافز المعنوية لعملية التحفيز فلها أيضا تأثير كبير على الأداء
- مساعدة العامل للاستفادة من نتائج التقييم.

#### أفاق الدراسة:

- ما مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- أثر نقص الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.
- أساليب التحفيز المعنوي بالمؤسسة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

# قائمة المراجع



الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العكيان، ط1، الرياض، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
4. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
5. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003.
6. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. سعاد نايف بنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2001.
8. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
9. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
10. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة المورد البشري في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية مصر، 2002.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية، 2007.
12. عبد الوهاب محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
14. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار المجدلاوي للنشر، عمان الأردن، 1998.
15. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
16. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010.

17. ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

#### المذكرات:

1. أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في إدارة شؤون الموظفين ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.
2. سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
3. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2014-2015.
4. عبد الكريم بويرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكلمة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
5. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2004.

#### المجلات:

1. جاد الله محمود فؤاد، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997.
2. عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 15، جوان 2001.

الملتقيات:

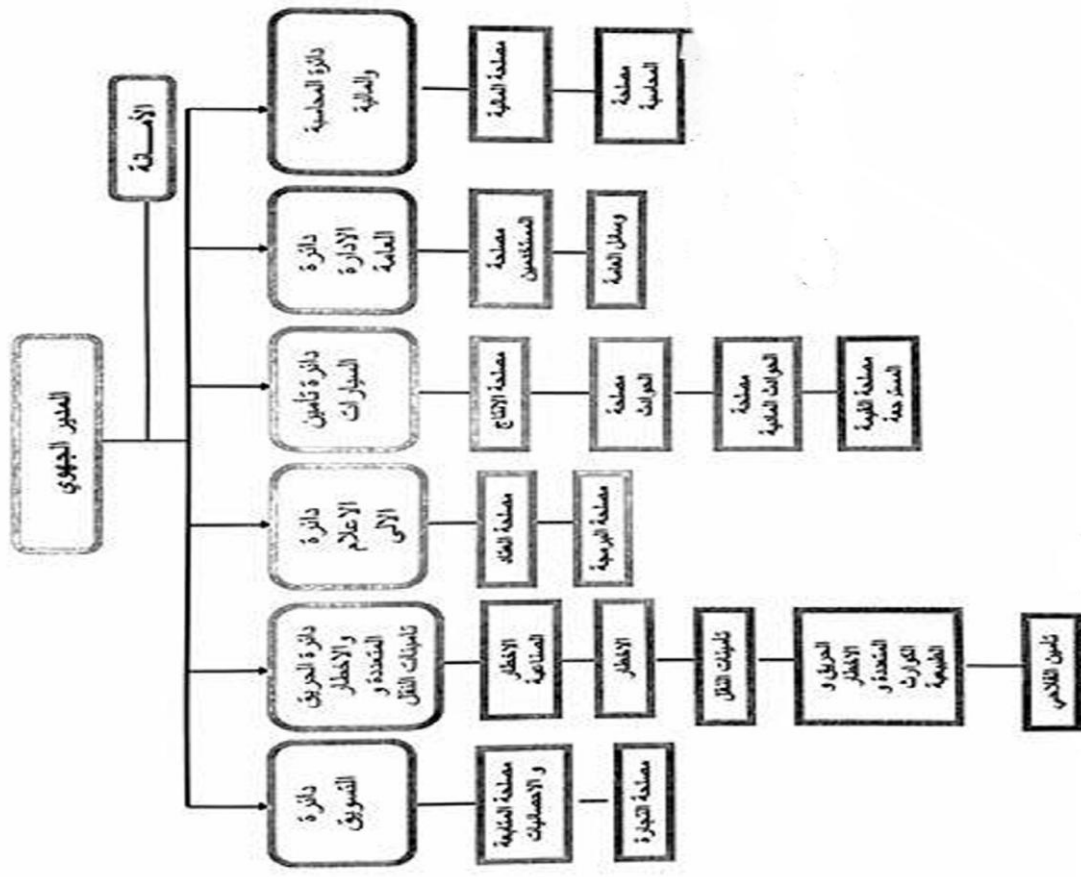
1. الأخصر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة ، الملتقى العلمي الدولي: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10-11/11/2009.

المواقع الإلكترونية:

1. <http://hrdiscussion.com/hr82295.html>, بتاريخ 2019/02/25، الساعة 21:37.
2. <http://hrdiscussion.com>, بتاريخ 2019/03/17، الساعة 12:34.
3. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=37049>, بتاريخ 2019/03/25، الساعة 20:2.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA بورقلة



الملحق رقم 02 : استمارة تقييم الفردي

**SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE**  
**DIRECTION REGIONALE DE OUARGLA**

**FICHE DE NOTATION DU PERSONNEL**

**P. P. I.**

Mois de : ..... Année : .....

Nom & Prénom : ..... Grade : ..... Affectation : .....

**\* CADRE SUPERIEUR :**

Critères	Appréciations					
	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Esprit de Commandement						
Sens des Responsabilités	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé	1
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant	1
Sens de L'organisation	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Total						

**\* PERSONNEL D'ENCADREMENT :**

Critères	Appréciations					
	Très Développé	3	Développé	2	Peu Développé	1
Sens des Responsabilités						
Rendement	Satisfaisant	3	Moyen	2	Insuffisant	1
Qualité du Travail	Très Bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Sens de L'organisme	Très Bon	3	Bon	2	Moyen	1
Assiduité	Pas de Retard	3	4h de Retard	2	8h de Retard	1
Total						

تابع للملحق رقم 02 : استمارة تقييم الفردي

\* PERSONNEL DE MAITRISE :

Critères	Appreciations					
Rendement	Très bon	3	Bon	2	Moyen	1
Maîtrise du Travail	Très bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Qualité du Travail	Très bonne	3	Bonne	2	Moyenne	1
Initiative	Très Développée	3	Développée	2	Peu Développée	1
Assiduité	Pas de Retard	3	4h de Retard	2	8h de Retard	1
Total						

\* PERSONNEL D'EXECUTION :

Critères	Appreciations					
Qualité du Travail	Très bonne	5	Bonne	3	Moyenne	1
Qualité du Travail	Très bonne	5	Bonne	3	Moyenne	1
Assiduité	Pas de Retard	5	4h de Retard	3	8h de Retard	1
Total						

Fait à Ouargla, le : .....

VISA DE LA HIERARCHIE

VISA DU PERSONNEL