

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع

علاقة الأداء بالأجور

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالرمشي

تحت إشراف الأستاذ المحترم :

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

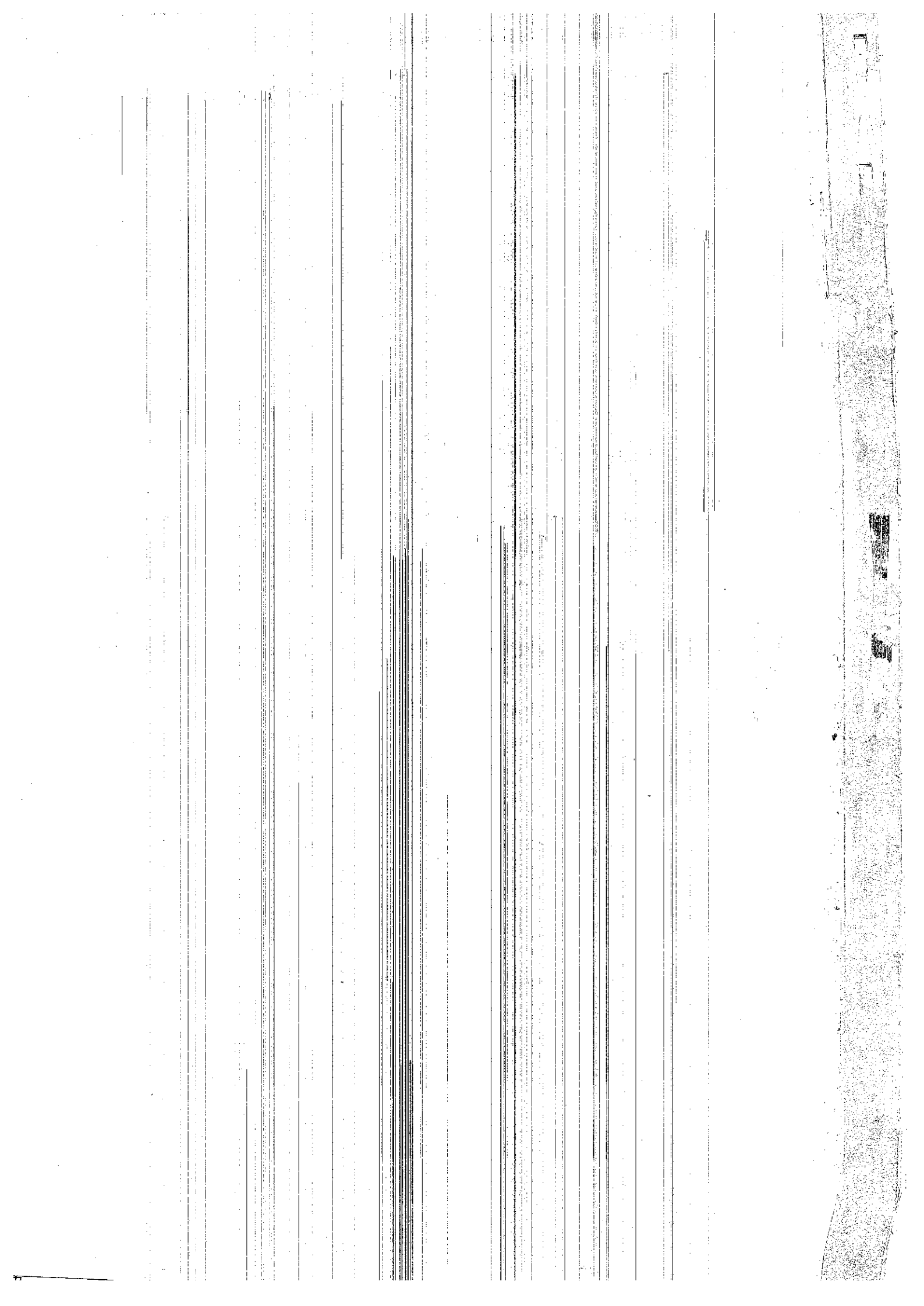
إعداد الطالبة:

بوخاتم فريدة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. طاولي مصطفى
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. بوشخي عائشة
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزابي عبد الطيف
عضوا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بدوي نصر الدين

السنة الجامعية: 2007-2008



إهداء

أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا إلى الوالدين العزيزين.

إلى جميع الإخوة و الأخوات.

إلى كافة الأهل و الأقارب.

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى جميع الأصدقاء و الأحباب الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه.

إلى كل زملائي طلبة الماجستير و خاصة طلبة الماجستير تخصص تسيير الموارد

البشرية.

فريدة

المحتوى

أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: نظام تقييم الأداء
01	مقدمة
02	مبحث 1 - ماهية الأداء وخصائصه
02	مطلب 1 - ما هو الأداء؟
05	مطلب 2 - الأداء مرادف للكفاءة والفعالية
09	مطلب 3 - نسبية الأداء وخصائصه
13	مبحث 2 - ماهية تقييم أداء الأفراد
13	مطلب 1 - الخليفة التاريخية لقياس و تقويم الأداء
15	مطلب 2 - مفهوم تقييم الأداء
16	مطلب 3 - أهمية تقييم الأداء
17	مطلب 4 - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء (علاقته مع وظائف إدارة الموارد البشرية)
19	مبحث 3- بعض الجوانب الأساسية في تقييم الأداء
19	مطلب 1- معايير تقييم الأداء
22	مطلب 2 - خطوات أو مراحل تقييم الأداء
24	مطلب 3 - المسؤوليات في مجال تقويم الأداء
26	مطلب 4- توقيت تقييم الأداء
27	مطلب 5- مقابلة تقييم الأداء
29	مبحث 4 - طرق تقييم الأداء
29	مطلب 1- الطرق التقليدية
33	مطلب 2- الطرق الحديثة
40	مطلب 3 - مصادر معلومات تقييم الأداء
45	مطلب 4- تعددية المقيمين ومصادر المعلومات
46	مطلب 5- المشاكل أو الصعوبات في تقييم أداء الموارد البشرية
51	خاتمة

الفصل الثاني: نظام الأجور

52	مقدمة
53	مبحث 1: ماهية نظام الأجور
53	مطلب 1- مفهوم الأجر
55	مطلب 2- أهمية الأجر
56	مطلب 3- العوامل المؤثرة على نظام الأجور
57	مطلب 4- مكونات نظام الأجور
62	مبحث 2- وجهات النظر المختلفة حول الأجور
62	مطلب 1- المدرسة الكلاسيكية
65	مطلب 2- المدرسة النيوكلاسيكية
66	مطلب 3- فلسفة الأجر في الفكر الاشتراكي
67	مطلب 4- النظريات الحديثة للأجور
69	مبحث 3- تقييم الوظائف كأساس في تحديد الأجور
69	مطلب 1- مفهوم تقييم الوظائف
72	مطلب 2- أهمية تقييم الوظائف
73	مطلب 3- طرق تقييم الوظائف
81	مطلب 4- وضع هيكل الأجور
84	مبحث 4 - أنظمة دفع الأجور
84	مطلب 1 - نظام الأجر الزمني
85	مطلب 2 - نظام الأجر بالإنتاج
88	مطلب 3 - نظام الأجور التشجيعية
91	خاتمة

الفصل الثالث: علاقة تقييم الأداء بالأجور

92	مقدمة
93	مبحث 1- الدافعية و الأداء
93	مطلب 1- مفهوم الدافعية
94	مطلب 2- النظريات المبكرة في الدافعية
99	مطلب 3- النظريات الجديدة في الدافعية
103	مبحث 2- علاقة التعويضات بالأداء

104	مطلب 1- مفهوم الأجر حسب الأداء
105	مطلب 2- أهداف نظام الأجر حسب الأداء
106	مطلب 3- المتغيرات المساعدة على ربط الأجر بالأداء
107	مبحث 3- تعويضات أداء الأفراد و المجموعات
107	مطلب 1- تعويضات أداء الأفراد
109	مطلب 2- تعويضات أداء المجموعات
112	مطلب 3 - مساوى نظام تعويض الأداء
114	خاتمة

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالرمشي

115	مقدمة
116	مبحث 1- تقديم المؤسسة و التعريف بها
116	مطلب 1- تقديم المؤسسة
117	مطلب 2- نشاط المؤسسة
117	مطلب 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
120	مطلب 4- توزيع العمال
121	مبحث 2- تحليل نشاط تقييم الكفاءات على مستوى المؤسسة
121	مطلب 1- مجال تطبيق إجراءات هذا النظام و أهدافه
121	مطلب 2- خطوات عملية تقييم الكفاءات داخل المؤسسة
127	مبحث 3- تحليل الاستبيان
127	مطلب 1- تحليل الاستبيان الموجه إلى المقيمين
138	مطلب 2- تحليل الاستبيان الموجه إلى المقيمين
146	خاتمة
147	خاتمة عامة

فهرس الأشكال و الجداول

08	شكل (1 - 1): علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية.
17	شكل (1 - 2): علاقة تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية
32	شكل (1 - 3): منحى التوزيع الطبيعي للعاملين
36	شكل (1 - 4): دورة الإدارة بالأهداف
42	شكل (1 - 5): التقييم المتبادل داخل فريق العمل
45	شكل (1 - 6): تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتجة 360°
61	شكل (2 - 1): مكونات هيكل الأجور
96	شكل (3 - 1): هرم الحاجات حسب أبراهام ماسلو
101	شكل (3 - 2): عناصر نظرية التوقع
119	شكل (4 - 1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير.
98	جدول (3 - 1) نظرية العاملين لهيزبرج
120	جدول (4 - 1): جدول توزيع العمال

المقدمة العامة

إن الأوضاع الاقتصادية التي تسود العالم اليوم تفرض على كل دولة إعادة النظر في بناء مؤسساتها وتطويرها مع تحصين هذا البناء لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها وكذلك منافسة الآخرين، وخاصة في ظروف العولمة، حيث أصبحت العديد من المنظمات في حالة خطر يهددها شبح الزوال، وهذا ما حدث في المؤسسات العامة الجزائرية في السنوات الأخيرة لذلك وجب على كل مؤسسة أن تغير من إستراتيجيتها وثقافتها وفلسفتها الإدارية وجودة منتوجاتها في مسعى إلى تحقيق البقاء.

وثمة نقطة لا تقبل الجدل ولا النقاش هي أن كفاءة أداء المنظمة لمواجهة التحدي المذكور يتوقف على أداء مواردها البشرية أيا كانت مواقعها التنظيمية، وكما هو معلوم أن اليلبان تعتبر رمزا للتقدم والنمو والازدهار، وخطت خطوات واسعة في مجال الحياة العامة والاجتماعية، ولم تلحق بها النول الأخرى إلا القليل منها كألمانيا والسويد والسؤال الذي نقف عليه هو ماهو السر الذي أبهر العالم؟ في الحقيقة لا يوجد سر في المسألة فكل ما في الأمر هو إيمانها بأن بناء الإنسان كان ومازال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها. لأنه في قناعتها الزاسخة والصحيحة هو المسؤول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع وهو المبدع وهو كل شيء فكيف ننسأه أو نقلل من شأنه ونوجه اهتمامنا على التنمية الصناعية اعتقادا منا أن التنمية لا تكون إلا بالآلات والتكنولوجيا والتنمية الصناعية لن توتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمات قدراتها المشبعة حاجاتها.

و بالتالي فإن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست بالمسألة الهامشية البسيطة وليست مسألة شعارات براءة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضا. فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح كما يجب.

أولا - إشكالية البحث

يعتبر العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي و بالتالي فإن رغبته في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه و إنتاجيته هذه الرغبة وبدون شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد و التي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء منظمة.

و الإشكالية التي يمكن طرحها هل تعتبر الزيادة في الجزء المتغير من الأجر المشروطة بالأداء المرتفع محرك أو دافع لزيادة رغبة الفرد في العمل و تحسين جودة المنتج ؟ أو بصيغة أخرى هل يمكن ربط الأجر بأداء الأفراد في المؤسسات الجزائية.

إن طرح هذه الإشكالية سوف يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- مادام أن نظام تقييم الأداء يعتبر جوهر العلاقة التي تربطه بالأجر فما المقصود بالأداء و ماهي إجراءات تقييمه على مستوى الفرد ؟

- ما المقصود بنظام الأجر و ماهي مكوناته ؟

- ماهي العلاقة التي تربط نظام تقييم أداء الأفراد والارتفاع في الأجر في المنظمات ؟

- هل يوجد نظام فعال لتقييم أداء الأفراد على مستوى مؤسسة سيرامير، و على ماذا

تعتمد الزيادة في أجر موظفيها؟

ثانيا: فرضيات البحث

إن الإجابة عن الإشكالية العامة و الأسئلة الفرعية السابقة الذكر يقودنا إلى صياغة

الفرضيات التالية:

- إن مفهوم الأداء يمكن التعبير عنه بالقول بأنه درجة إنجاز أو تحقيق أهداف المؤسسة.

أما تقييم الأداء فهو نظام رسمي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل توفير التغذية العكسية عن مستوى أداء و كفاءة كل من يعمل في المنظمة.

- يعتبر نظام الأجر من أهم الأنشطة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

فهو تعويضا يحصل عليه العامل من طرف صاحب العمل، فهو يمثل إحدى التكاليف التي تتحملها المؤسسة على كاهلها و هو متكون من جزء أساسي وجزء متغير يتغير بسبب عدة عوامل مختلفة.

- العلاقة التي تربط الأجر بالأداء هي ذلك الارتفاع في الأجر الغير أوتوماتيكي و الذي يعتمد على أداء الفرد فهذا الأخير إذا كان أداءه متميز فإنه سيحصل على أجر مرتفع و ذلك ما يجعله يبذل مجهودات أكبر و الفرد الذي أتى أداءه سيء فإنه لا يحصل على أي ارتفاع في الأجر.

- لا زالت المؤسسات الجزائرية و خاصة مؤسسة سيرامير بعيدة كل البعد عن وضع نظام تقييم الأداء فهي تعتمد فقط على نظام تقييم الكفاءات و ذلك من أجل تحديد احتياجات التكوين، التوظيف،....

ثالثا: أهمية البحث

إن الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة كعنصر بشري أولا وقبل كل شيء هو لمن دواعي الفضول إلى التطرق إلى هذا الموضوع وخاصة ونحن نعلم أن بعض الأعمال في بعض المؤسسات تتطلب جهد كبير ومشقة وعناء من أجل تحقيق الهدف المنشود، فهل يؤخذ ذلك الجهد بعين الاعتبار في تحديد الأجر أم لا؟ نلنا نعتمد على الطرق التقليدية لزيادة الأجر كالإنتاجية و الأقدمية إلى غير ذلك. وعلى العموم يمكن تلخيص أهمية البحث في مايلي:

- 1- تحديد المفهوم الدقيق لأداء المؤسسة بصفة عامة وأداء الفرد بصفة خاصة، وكذا تحديد إجراءات تقييمه.
- 2- تحديد مفهوم الأجر وتحديد مكوناته
- 3- تحديد العلاقة بين تقييم الأداء و نظام الأجر.
- 4- الوصول إلى العلاقة السابقة الذكر على مستوى مؤسسة سيرامير بالرمشي.

رابعاً: صعوبات البحث:

إن إعداد أي بحث علمي لا يمكن أن يخلو من الصعوبات، ونحن لا ننكر أنه واجهتنا البعض من المشاكل سواء بالنسبة للجانب النظري أو الجانب التطبيقي و التي نذكر منها:

- قلة أو ندرة المراجع باللغة العربية أو باللغة الفرنسية التي تتعرض إلى جوهر العلاقة بين نظام تقييم الأداء و الأجور على الرغم من أننا نجد الكتب تتكلم على أن نظام تقييم الأداء له دور في رفع الأجور لكنه لا تدرس هذه العلاقة بشكل معمق.

- كذلك ندرة الكتب التي تتعرض إلى مفهوم الأداء بنوع من الدقة و التفصيل.

أما في الجانب الميداني فواجهتنا صعوبة العثور على مؤسسة من أجل القيام بهذا البحث وخاصة مؤسسة التي ترقى إدارة مواردها البشرية إلى مستوى عالي و التي تطبق نظام تقييم الأداء.

- صعوبة الحصول على أجوية مقنعة خاصة على مستوى الأفراد المنفذين الذين يعملون في ورشة الإنتاج حيث نجد أغلبهم بدون مستوى دراسي.

- تخوف بعض العمال بالإدلاء بأرائهم وخاصة الأسئلة التي تخص مشرفي العمل.

- كانت مقابلتنا تتم سوى مع رئيس مصلحة المستخدمين و الذي تنقصه الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية لأنه متحصل على شهادة الليسانس في الحقوق وحصل على مستوى المؤسسة على تكوين لمدة 3 أشهر، و بالتالي لم يكن بوسعنا إفادتنا بكل المعلومات التي يخص بحثنا.

خامساً: المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوعنا وللإجابة عن إشكالتنا اعتمدنا على منهجين للبحث هما:

- المنهج الوصفي التحليلي و الذي يمثل الجانب النظري. هذا المنهج يسمح لنا

بربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور و فهم هذه العلاقة.

- المنهج التطبيقي حيث حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية
و كانت مؤسسة سيرامير محطة دراستنا.

سادسا: الأدوات المستخدمة في البحث:

بهدف إنجاز هذا البحث استعنا في بحثنا على أدوات البحث التالية:

ففي الدراسة النظرية استعنا بالعديد من المراجع باللغة العربية و بعض الكتب باللغة
الفرنسية، وبعض المعاجم وبعض المواقع الإلكترونية.

- أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد استعنا ببعض الملحقات الخاصة للمؤسسة، فيما
يخص عدد العمال وكذلك كيفية تطبيق نظام تقييم الكفاءات، هذا من جانب أما من الجانب الآخر
فقد استخدمنا عينة بحث قدرها 60 شخص من إجمال عمال القسم الدائمين و الذين تتوفر فيه
شروط التقييم و الذين يقدر عددهم 202 وهذا ما يمثل حوالي 30% من إجمال عمال المؤسسة
سواء كانوا منفذون، إطارات، عمال التحكم أو إطارات سامية.

سابعاً: تقسيمات البحث:

للإحاطة التامة و المختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية
المطروحة، ارتأينا تقسيم البحث على قسمين جانب نظري و جانب تطبيقي.
أما الجانب النظري فقد قسمناه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم أداء المؤسسة بصفة عامة و أداء الأفراد
بصفة خاصة، كما سنتعرض إلى نظام تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، الطرق
المستعملة، والمشاكل المواجهة خلال تطبيق هذا النظام.

الفصل الثاني: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الأجر و كذلك مختلف وجهات النظر أو
النظريات المختلفة حول الأجر، كما سنتعرف إلى مكونات الأجر وهو الغرض الأساسي من
هذا الفصل.

الفصل الثالث: فهو مخصص إلى دراسة العلاقة بين نظام تقييم الأداء و نظام الأجر.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد وهو يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة سيرامير وسوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة مختصرة وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي ونشاطها، بالإضافة إلى دراسة نظام تقييم الأداء على مستوى المؤسسة وعلاقته بنظام الأجور وذلك من خلال تحليل الاستبيان الموجه إلى المسؤولين عن عملية التقييم و المقيمون.

الفصل الأول

نظام التربية

الأحكام

مقدمة:

يعتبر تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة و أداء الموارد البشرية بصفة خاصة موضوع بحث من طرف العديد من الباحثين و في مختلف الاختصاصات حيث لاقت كلمة أداء اهتمام كبيرا على مستوى المؤسسات و ذلك بتعدد معانيها، حيث ساد نوع من الغموض نظرا لتشابكه مع مفاهيم أخرى كالكفاءة و الفعالية، مما دفع الكثيرين لاستعماله للتعبير بأشياء مختلفة، و هذا أن دل على شيء فإنه يدل على الأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا المفهوم.

و بالتالي بات لازما على كل مؤسسة أن تقوم بتقييم أدائها و خاصة أداء الأفراد الذي يعتبر المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية في المؤسسات و ذلك لغرض التعرف على درجة تحقيق الأهداف و معدلات العمل الفعلية و لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، و بالتالي سنقسم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

مبحث 1: ماهية الأداء و خصائصه

مبحث 2: ماهية تقييم أداء الأفراد

مبحث 3: بعض الجوانب الأساسية في تقييم الأداء

مبحث 4: طرق تقييم الأداء

مبحث - 1 ماهية الأداء و خصائصه:

منذ سنوات عديدة قل الحديث عن مراقبة التسيير و اتجهت الأنظار للحديث عن إدارة الأعمال (Management) أو قيادة الأداء (Pilotage De Performance). هذا الجزء سيهتم خصوصا بمحتوى و حدود هذا التطور الدلالي (sémantique). ماذا نسمع عن الأداء؟ ما هي تطورات المحتوى التي تصاحب تطورات الشكل ؟
مطلب 1 - ما هو الأداء؟

كلمة الأداء استعملت منذ زمن بعيد في مجال مراقبة التسيير مثلا في عبارة قياس الأداءات (mesure de performance) لكن باختبارنا لهذه الاستعمالات الحديثة و المهمة يتبين أن المعنى الحديث الذي اكتسبته ليس كذلك الذي كان في السابق. بل شمل معاني جديدة لكلمة أداء في مجالات عديدة خصوصا في الرياضة و الميكانيك، و تطبيقه في مجال الاقتصاد⁽¹⁾ و هذا ما سنتناوله في الفقرات التالية:
1- تعريف الأداء في المنظمة:

إن التحليل الدلالي لكلمة أداء يبين أنه في مجال التسيير كلمة أداء تأخذ معاني متغيرة و التي يمكن الرجوعها إلى المعاني الابتدائية التالية⁽²⁾ :

1- الأداء هو النجاح: الأداء لا توجد لوحدها و إنما هي دالة لتمثيل النجاح و هي تتغير هذه الدالة حسب المنظمات و / أو حسب العاملون فيها.

2- الأداء هو نتيجة الفعل: عكس ما سبق هذا المعنى لا يحتوي تفسير للقيمة. قديما قياس الأداءات (Mesure Des Performances) هي تقدير أو تقييم للنتائج المحققة.

3- الأداء هو الفعل: في هذا المعنى الأداء يعبر عن مجموعة من المراحل و ليس كالنتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

في أغلب الاستعمالات للكلمة في التسيير، تشير أن الأداء يتضمن في آن واحد معنيين في هذه المعاني الثلاثة. يشير الأول إلى النتيجة الموجبة للنشاط و كذلك يشار إلى عكس الأداء بنتيجة متوسطة أو سيئة. لكن نقطة النتيجة و النجاح هي متغيرة حسب الأسماء.

1) BERNARD Colase, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit . Economica . 2000 . p 931.

(2) Anne - Marie FERICELLI et Bruno SIRE, Performance et ressources humaines, economica 2002 pp 19-20.

إن النجاح يسيطر على النتيجة لأن الكلمة تضعف في المفرد، العكس في الجمع النجاح أقل حضوراً عند وضع العلامة على النتيجة مهما كانت قيمتها. أما الثاني فالأداء يمكن قراءته كمرحلة، كالفعل الذي يقود إلى النجاح، والذي يتم بناؤه على طول مراحل التسيير ولا يحصل في آخر العملية التسييرية كنتيجة محصلة، بحيث أن تحليل خطط النشاط، انطلاقاً من تحليل المراحل يؤكد أن "الأداء- فعل" يتضمن و "بفوق" الأداء- نتيجة".

إن كلمة أداء هي متعددة المعاني كما أشار إليها Wittgestein (1961). لا توجد حقيقة نقطة مشتركة بين المعاني المختلفة، إلا أن هناك تشابهات (تماثل) في العائلة (Ressemblance de Famille) بين هذا و ذلك. حيث أن كل معنى له نقطة مشتركة مع المعاني الأخرى المجاورة (الفعل، نتيجة والنجاح).

2- تشبيه الأداء الاقتصادي بالأداء الرياضي و الميكانيكي (استعمال الاستعارة)⁽³⁾.

تاريخياً ظهر الأداء أولاً في مجال الرياضة و الميكانيك و لازال يستعمل حتى يومنا هذا في هذه الميادين. كلمة أداء كانت تشير في متوسط القرن التاسع عشر إلى النتائج المحققة من طرف حصان في وضعية السباق أو من طرف مصارع موجود في مجموعة رياضية، و في بداية القرن العشرين أصبح يعني الإرشادات الرقمية التي تميز إمكانيات الآلة. و عند الحديث عن الأداء في المنظمة لا بد من استعمال إحدى هذه الاستعارات و من خلال هذه الاستعارات كيف تم تشبيه الأداء الاقتصادي بالأداء الرياضي و الأداء الميكانيكي.

لوحظ أنه بالموازاة بين العالم الرياضي و الاقتصادي قد سجل بوضوح من طرف المدرسة السوسولوجية. إذن في الرياضة تفترض هيكله ذهنية بواسطة الشكل التنافسي للمجتمع الرأسمالي و الانتقال من النشاط غير منتج مباشرة للمنافسة الاقتصادية (1976 Berthaud) حيث يطلب من الرياضة توضيح ما هو اقتصادي و هذا ما قاد إلى تسجيل النقاط التالية:

1- إذا كانت الرياضة تعرف على أنها «البحث التنافسي للأداء» فإن المنافسة الرياضية هي عملية قياس التي تخلق القيمة و تنظم الأفراد. بالمثل فإن الأداء الرياضي يقيم عن طريق الأهداف المسطرة أو المحددة من طرف المصارع. إذن الأداء التنظيمي هو دالة لأهداف المؤسسة.

(3) Bermard colasse op.cit pp 932-934

إذن الأداء هو دائما ناتج المقارنة و التي بدورها تنتج عن منافسة رسمية أو ضمنية. في أغلب الحالات، الأداء هو مفهوم ديناميكي ووضعية انتقالية دائما.

2- على المستوى الفردي، تظهر الرياضة كرسبة في الترميم و الإصلاح الوظيفي للجسد، حيث يعطي النقائص و الثغرات التي تظهر من خلال مبارزة القوة الخاصة للفرد و يضمن إمكانية للنمو بفضل التمرين و المتابعة العقلانية (Berthaud 1976, Risse 1991). إذن الأداء الرياضي مثل الأداء التنظيمي يدل على أن قدرة الفرد تنمو بفضل جهود ثابتة و عقلانية.

كلمة أداء هي حاملة لا ديولوجية التقدم و المجهود دائما نحو الأحسن، كذلك إن الأداء الرياضي تحكمه إرادة قوة الأفراد في إطار احترام قواعد اللعبة. أما الأداء التنظيمي يقوم غالبا على تقدير الأفراد أو تعويضاتهم، فهو يصاحب البحث عن السلطة، التدرج السلمي أو الاجتماعي، أعضاء التنظيم.

3 - تشير كذلك الرياضة إلى المساواة بين الأفراد، حيث أن الشخص في المقابلة يعامل بالتساوي مع أعضاء الفريق. و بمراعاة قدراته الخاصة، فتقوم المقابلات الرياضية على العدالة باعتبارها ناتجة عن المنافسة. أما النتيجة المحققة تكون موضوعية و لا يجوز الطعن فيها لأنها تصدر عن قدرتين أو طاقتين متساويتين، إذن الأداء الرياضي يغذي فكرة المساواة المثالية و بالمثل الأداء الفردي في التنظيم هو يدل على العدالة في معالجة الأفراد.

يخفي الأداء عوامل أخرى تكون كمقياس فاصل في الحكم و المكافأة في المنظمات و بين العاملين فيها مثل: التكوين الأولي، الأصل الموسيوي ثقافي أو ببساطة طبيعية و نوعية الزبون، كلها امتيازات خارجية تفرق بين المنظمات و سبب مباشرة في أدائها.

4 - الرياضة تشير إلى تجربة التعاون بين الأفراد في الرياضات الجماعية، حيث أن الفريق الذي ينجح هو الذي يتمكن من تطوير التكامل و أساليب التعاون لأن الكفاءة الجماعية تفوق مجموع الكفاءات الفردية. و على هذا فإن أداء الفريق الرياضي يعتمد على قدرته على العمل الجماعي، بالمثل فإن أداء المؤسسة يعتمد على قدرتها على إزالة الحواجز التي تعترض التنظيم و تطوير طرق التعاون و التمهين الجماعي.

إذن التشبيه الميكانيكي فاق إلى حد كبير و بشكل واسع استعمال كلمة أداء في مجال مراقبة التسيير. انطلاقا من (Morgan 1980) الاستعارة استعملت من طرف مدارس الفكر الاقتصادي لأنها تنتج صور مفيدة لفهم النظريات. أما استعارة الآلة فقد استعملت من طرف المدرسة الكلاسيكية للتنظيم في البحث عن الفعالية التنظيمية.

بالمثل فإن الآلات تستعمل بهدف خاص، و المؤسسة لها أهدافها الخاصة التي تحرك من أجل تحقيقها وسائل عقلانية و أدائها يعبر عنه بالفعالية مع مراعاة الأهداف المخططة (Taylor 1975). هذه الاستعارة أسست ضمناً مفاهيم مراقبة التسيير التي تطورت مع نهاية القرن الماضي، و التي من خلالها انتشر التنظيم العلمي للعمل.

هاتان الاستعارتان تقدمان الأداء أكثر تعقيداً، حيث أن صورة الآلة بينت البعد العقلاني و الإستعمالي للأداء، أما صورة الرياضة اقترحت كتقديم إيديولوجي للتقييم (كالجهد، التجاوز و التطور) و كذلك أشكال العلاقات الاجتماعية (المنافسة، العدالة و التعاون).

3 - التعريف المقترح:

يمكن اقتراح تعريف الأداء (4) بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت صيغة و طبيعة هذه الأهداف، هذا التحقيق يمكن إدراكه أو فهمه بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة، الإنجاز و الإتمام أو بالمعنى الواسع المراحل التي تقود إلى النتيجة. الأداء هي متعددة الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية. يوضح هذا التعريف ضمناً تعدد معاني الأداء حيث أن المعنى المباشر للثنائية (تحقيق، إتمام) تجعل الأداء هو مرادف الكفاءة (Efficacité) و لكن في آن واحد يشير إلى أشياء أخرى فهو يذكر بالمنافسة الخارجية ووضعية المؤسسة التي هي مهتد دائماً، ضرورة البحث المتواصل عن التحسين إرادة القوة للمنظمة و لأعضائها، مزايا الجهد، الطرق العقلانية، التعاون و المساواة المثالية.

مطلب 2 - الأداء مرادف للكفاءة و الفعالية

1 - علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية:

يسجل الأداء بصفة عامة في إطار الثلاثية (هدف، وسيلة، نتيجة) التي تميز كل منظمة. إن هذا التعريف الشامل للمنظمة يضع في المقدمة مركبتين أساسيتين للأداء هما: الفعالية والكفاءة (5). حيث تعرف الكفاءة (Efficacité) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تكون قد سطرت من طرف مسؤوليها (6).

(4) Bernard Colasse, op.cit, pp 934-935

(5) Robert le DUFF Encyclopédie de la gestion et du management, Dollaz, 1999, p-897

(6) Elie Cohen, dictionnaire de gestion, Edition la découverte, paris, 2000, p 130

أما الفعالية (Efficiency) على أنها تقرير بين وسائل الإنتاج المستخدمة و النتائج المحققة (7). فالارتكاز بين الوسائل الممنوحة و النتائج المحصلة يعيدنا إلى إشكالية الفعالية (أي البحث عن النتائج تحصل بتكلفة منخفضة)، و كذلك الارتكاز بين الأهداف و النتيجة ترجع كذلك إلى موضوع كفاءة المنظمة (أي إلى نوعية الفعل الذي تسمح آثاره بالوصول إلى الأهداف الموجودة).

تقليدياً قياس الأداء يعرف بتقدير النتائج المحصلة في تاريخ لاحق، و كثيراً ما نتكلم عن الفعالية كتقدير لأداء المنظمات و للسياسات العمومية.

2 - الأداء يمكن أن يقود إلى الفعالية:

عرف مفهوم الفعالية من طرف H. Simon سنة 1957 في (Administrative Behavior). و استعمل بعد ذلك من طرف محللين آخرين في ميدان النظرية المالية، عرفت الفعالية من طرف H. Mintzberg باختيار من بين الاختيارات المختلفة، فهي تمثل الاختيار الذي ينتج أحسن نتيجة من أجل تطبيق الإمكانيات المعطاة. إن فكرة المثولية كذلك تلازم فكرة الفعالية لكن لا يمكن استعمالها في كل الميادين. فعالية المؤسسة كذلك تقود إلى أحسن علاقة تكاليف / مزايا، و يبقى إذن يطرح السؤال كيف تقاس هذه العلاقة؟

و قد انتقدت فكرة الفعالية في مجال الأنظمة، فهي تجمع أن كل مسير للأنظمة له هدف أسمى و هو فعالية تشغيل النظام أي هدف تخفيض التكاليف. المسير يمكن أن يكون يقظاً في مراقبة نظامه و يتعرف على نقاط التبذير المفرط، إذا كان مسيراً جيداً و كفئاً فهو يعمل بشكل جيد للحد من هذا التبذير بهدف تخفيض التكاليف العامة لتشغيل النظام.

في كتابة المناجمنت (le Management) H. Mintzberg (1990)، قدم عدة ملاحظات هامة على اسم "الفعالية". يمكن أن نستخلص تطبيقاً تشترك الفعالية مع معايير كمية مثال: مطعم فعال، هو المطعم الذي يقدر على خدمة الزبون في ثلاثة عشر دقيقة (مستقل أو تابع لنوعية الطبخ).

و من هنا نستخلص ثلاثة نتائج أساسية:

- ✓ الفعالية، غالباً ما نعبر عن إقامة اقتصاديات.
- ✓ الفعالية تؤدي إلى ارتفاع التكاليف الاجتماعية المعتبرة " كتأثيرات خارجية ".
- ✓ الفعالية تقود المنظمة إلى تبني ذهن اقتصادي و الذي يعبر أحياناً عن الأخلاق الاجتماعية (Immoralité social).

(7) Alain- Charles Martinet Ahmed, lexique de gestion, 7 édition, 2005, Dalloz, p224.

من الواضح أن فعالية المؤسسة تمر بالحصول على أحسن مردود لمواردها مع أنه من الصعب تحديد بوضوح ما يحيط بها أي على أي أساس تقرر أن نظام الإنتاج هو فعال؟ هل عن طريق أقل التكاليف أو بتحقيق الأصفار الخمسة (صفر مخزون، صفر خطأ، صفر انتظار، صفر عطل، صفر متبقي) (8).

- علاقة الأداء بالكفاءة الاجتماعية:

إن الأداء من منظور الكفاءة يقيم على أساس مؤشرات الجودة (indicateurs de qualité) هذه المؤشرات تؤسس على أساس معطيات صناعية أو إدارية أو انطلاقاً من تحقيق تجاري، في مجال الصناعة مثلاً: (مستوى جودة المنتوجات، تقرير بين الإنتاج و استهلاك الموارد، احترام الأجل في إعداد التقارير، عدد الملفات المدروسة عبر فترة من الزمن و احترام التعهدات المالية).

يمكن كذلك تعريف الأداء الاجتماعي كقوة أين كل فرد يساعد في استغلال و سائل التنظيم، أو بشكل عام مستوى الإشباع الذي يؤدي بالأفراد إلى المشاركة في حياة التنظيم، كلا المفهومين متكاملين حيث أن مستوى إدماج الموظفون داخل المؤسسة يتضمن عامل محدد لإشباعهم.

إذن هناك مشكل يطرح عند قياس الكفاءة على المستوى العام لأنه لا يوجد مؤشر وحيد لذلك حيث أنه عند التقدير تؤخذ بعين الاعتبار مؤشرات عديدة، تتضمن هذه المؤشرات كواشف للحالة الاجتماعية (climat social) و التي هي مؤشرات الضغط الاجتماعي، الغيابات (التغيب)، دورة العمالة، تطور الجودة (9).

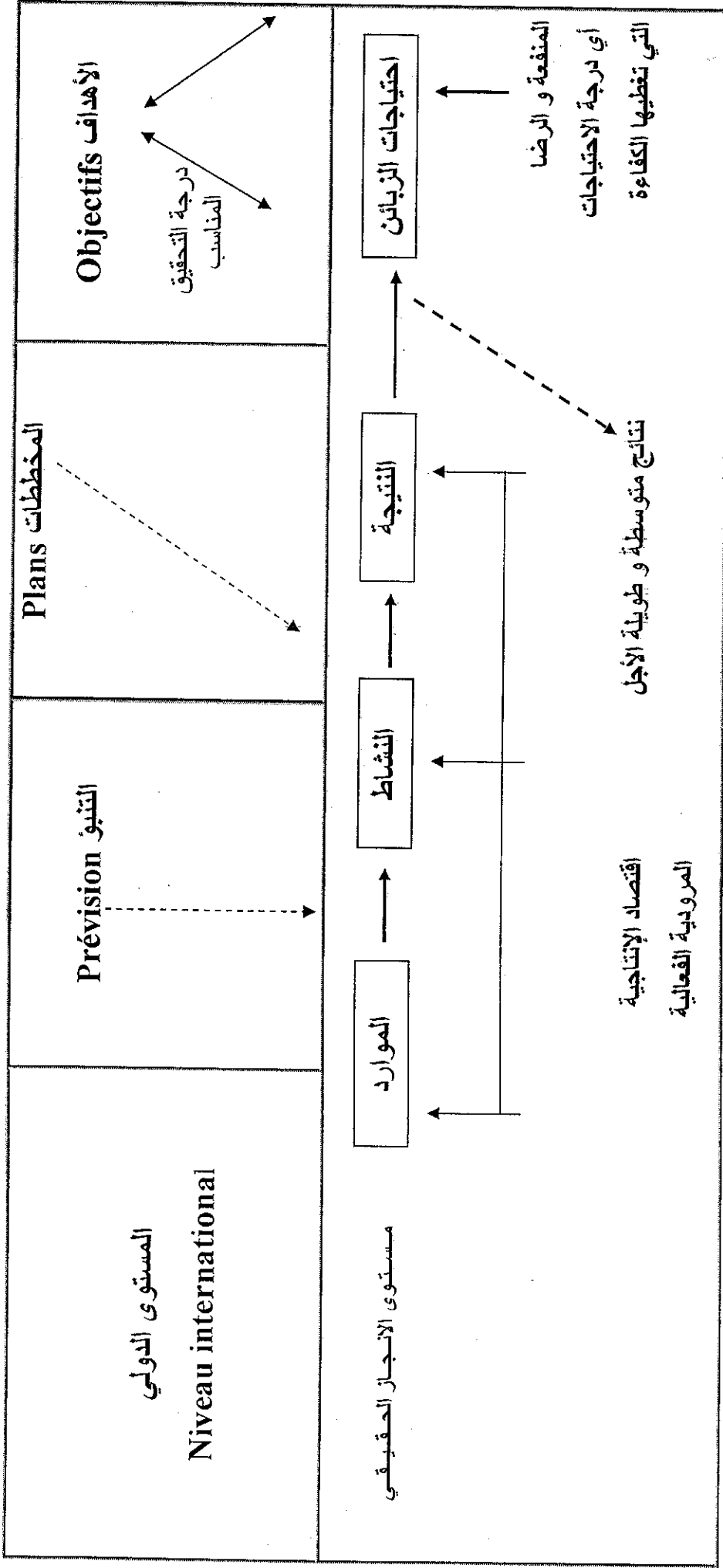
(8)-Yves Simon, Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, 2^e édition, Economica, 1997 pp 2206 – 2207.

(9) Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources Humaines. 4 éditions dunod, paris, 2001 pp 149-150.

شكل رقم 1: علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية

الأداء = الكفاءة + الفعالية

Performance = Efficacité + Efficience



المصدر: Bivoit NDI lambo, les outils d'évolution de la performance individuelle, leur qualité et leur objectivité. Intervention dans la conférence de bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05/ - 01/06/2001

مطلب 3 - نسبية الأداء و خصائصه

1- نسبة الأداء⁽¹⁰⁾:

لقد سبق و قد عرفنا الأداء بتعريفات مختلفة تتداخل و تتعارض فيما بينها، غير محددة نسبيا نظرا للقياس النسبي لمفاهيم الأداء من طرف الفاعلين ذوي المنافع المختلفة و المتنافرة، فيطرح التساؤل حول درجة التقارب (convergence) بين هذه الأداءات المختلفة، و هل يجب الاتجاه إلى أسلوب نسبي للأداء، أسلوب يعبر عن " أداء " المنظمة في بعض الميادين و في عدد مهم من وظائفها. بينما فيما تبقى فيكون لها " عكس الأداء " أي التعبير عن الأداء النسبي للمنظمة. إن التحليل الدقيق لتكاليف الاستغلال يؤدي إلى تحليل نظام معلومة عملي لعدد محدد من المتغيرات، يكون فيها التأثير ثقيلًا على أداء المنظمة. و بتنوع الأداءات التي تنحرف على أساس الوظائف (أي الأداء يتبع الوظيفة) و يضاف إليه تنوع القياسات النوعية و الكمية، يفهم بديهيا أن قياس الأداء ضروري أي يكون نسبيا، فيكون الأول نسبيا بسبب اختلاف و جهات النظر المختلفة التي ذكرت من قبل، إلى جانب منافع المقدر (l'évaluateur) و اختيار المعايير و طبيعتها كذلك يؤثر، فلا يمكن أن تكون حيادية عند تقديرات أداء المنظمة و يكون أيضا نسبيا في الزمن حيث أن الأداء لا يكتفي بالتعبير عن المنظمة في منظور ساكن يتضمن تحقيق مستوى الأداء في وقت معين، إنما يجب أن يؤخذ من منظور ديناميكي يركز على قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرارية لفترة طويلة، لكن كيف يمكن تحقيق التحكم بين الأداء في الفترة القصيرة و اختيار الاستثمار لتحضير المنظمة في الفترة المتوسطة و الطويلة؟

الأداء أخيرا نسبي لإرجاعه لمفهوم المعيارية (la norme). يمدنا التاريخ الحديث للمنظمات بتمثيل أداء المنظمة عبر عدة مراحل مرت بها. فكان في سنوات الستينات يتمركز حول معيار الإنتاجية (أي معرفة كيفية الإنتاج) و بعد عشر سنوات انتقل إلى الوظيفة التجارية (أي معرفة عملية البيع). و بعد سنوات السبعينيات تحول إلى الأسواق المالية (معرفة عملية الاقتراض و التحكم في المؤشرات المالية) و في سنوات الثمانينات كان الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية (معرفة تسيير الأفراد مثل تسيير الموارد) أما اليوم فالحديث عن الأداء يجب إظهار مفاهيم الشبكات و المرونة، كما ظهر بضع سنوات من قبل مفاهيم النظام و الجودة، إذن علاقة الأداء بالمنظمات تتبع الموضة و الحاجة و لذا يجب أن نناقش مسألة الأداء من زاويتين رئيسيتين هما على المستوى الفردي و على المستوى التنظيمي:

(10) Robert le DUFF, op cit, pp 898 -900

أ - الأداء هو قضية التنظيم:

يمكن تمثيل أداء المنظمة بطريقة إجمالية لسبب أنها تهدف إلى البقاء في محيطها التنافسي، حيث يمكن اعتبار أن المنظمة التي لها أداء هي تلك التي تأخذ في الحسبان التغيرات المتدخلة في محيطها بسرعة فائقة أو بعبارة أخرى، المنظمة التي لها قدرات كبيرة للتأقلم التنظيمي. تبعا لعدة ملاحظات علمية من أهمها ملاحظات Lorsh و Lawrence ثم ملاحظات Burus و Stalker تم وضع الارتباط أو العلاقة بين المحيط و الهيكل كشرط أساسي للأداء، إذن المنظمة ذات أداء هي المنظمة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لمحيطها، و الذي يفترض أنه يتكون غالبا من أسلوبين متكاملين الأول زمني و الثاني إجمالي .

حيث يهدف الأسلوب الأول إلى وضع علاقة بين الخصائص الهيكلية للتنظيم والمؤشرات الكلاسيكية للأداءات المالية و التجارية، حيث تأخذ في الاعتبار كلا من خصائص الهيكل، حجم المنظمة، درجة المركزية و عدد المستويات السلمية الخ، و تأمل البروتوكولات المستعملة إلى إعداد ارتباطات سببية بين تغيير الهيكل و بين نمو إيجابي أو سلبي لأداء المنظمة.

أما الأسلوب الثاني فيتضمن مراجعة أشكال التنظيم بطريقة إجمالية و اختيار الأشكال المتفوقة منها التحليلات الحديثة لهذا الأسلوب تشير كذلك إلى تعقيد ثنائية العوامل المستخدمة في تحليل العلاقات بين التنظيم و الأداء.

و أخيرا نستنتج أن هيكل التنظيم ما هو إلا عامل من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الأداء في المنظمات، و هذا ما انعكسه البديهية الشهيرة (Peter Drucker) "الهيكل الجيد لا يضمن الأداء لكن الهيكل السيئ هو أكيد ضامن لنتائج سيئة و مترجمة".

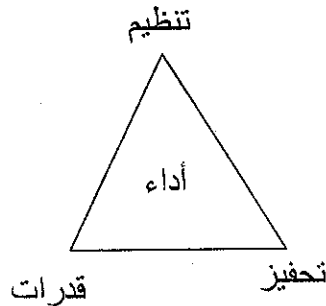
إذن على المنظمات، حتى تتمكن من رفع مستوى أدائها، أن تكيف جزئيا كلا من هيكلها و روتيناتها التنظيمية و قدراتها على التعلم والاستيعاب كما يضمن أداء المنظمة في قدرتها على تسيير خدمات خارجية على الشبكة بطريقة تخفض بها تكاليف التطوير التي لا تظهر في الفترة المتوسطة للنشاط الاستراتيجي.

ب - الأداء هو قضية الأفراد:

شيء مهم أن يتم تطوير إشكالية الأداء تاريخيا داخل المنظمة حيث شغل الأداء مركز الأعمال المؤسسة لعلوم التسيير سواء فيها يتعلق ب Fayol أو Taylor فكلاهما صاغ المعارف، الخبرات و المهارات في المنظمة ثم عرفا و نسقا بين مجموعة من الوظائف التي تشارك في تحقيق

الأداء) رغم تحديد هذا المفهوم بطريقة ضيقة نسبياً). و هكذا كان التطرق إلى موضوع الأداء كل مرة يوضح البعد الفردي في المقدمة ثم البعد التنظيمي للأداء، أداء المنظمة كوحدة اجتماعية يرجع إلى أداء مجموعة الأفراد التي تكونها. و بإدماج العلاقات السوسولوجية للمنظمات والبسيكولوجيا الإدراكية والاجتماعية و كذلك بتسيير الموارد البشرية، يقترح إطاراً عاماً للتفكير حول أداء الأفراد في العمل. إذا فرض أن الأداء الفردي هو فعل ناجح فيجب تركيز تحليل الأداء على تحليل القدرات حيث تعرف بإمكانية حل مشكل أثناء العمل و تسيير هذه القدرات يعود إلى سلسلة من التطبيقات الخاصة لتسيير الموارد البشرية التي تتضمن أساساً الاقتناء، التطوير، تحويل القدرات في المنظمة لهدف رفع أداءات الأجراء.

إذن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يقع في ملتقى العوامل الثلاثة: للقدرات الدوافع (كما هو معبر عنها في الاستراتيجيات الفردية) و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل، وديناميكية العوامل الثلاثة هي التي تسمح بتفسير الأداء على المستوى الفردي. مثلاً أجبر له قدرات، إذا لم يكن له دوافع أي تحفيز فلا يكون له أداء و كذلك إذا توفر الأجير على قدرات و دافعية و لم يحصل على الوسائل الملائمة فإنه سيفقد الأداء بعد مدة، (أي يتطلب تنظيمًا مناسباً) و أخيراً أجبر محفز في إطار عمل ملائم و لكن ليس له قدرات، فلا يمكن كذلك أن يحقق الأداء وهذا الارتباط بين الأداء و العوامل الثلاثة يظهر في الشكل التالي:



إن العلاقات بين هذه العوامل الثلاثة هي نتيجة لتطورات نظرية عديدة في تسيير الموارد البشرية و تجارب منجزة في المنظمات لتحسين الأداءات. يمكن وضع و تمثيل عدد من الأساليب النظرية في هذا الإطار العام، فترتكز الأفراد حول (تنظيم - قدرات) و بالنسبة للعلاقات البشرية تكون في محور (دافعية - قدرات). أما بالنسبة للمناجمنت الثقافي أو أساليب الجودة فتدور حول محور (دافعية - تنظيم) إذن إشكالية الأداء تظهر ثلاث حقول هي:

-الحقل التنظيمي: يسيطر فيه محيط العمل.

-الحقل الثقافي: تسيير فيه الدوافع.

-الحقل التسييري: تسيير فيه القدرات.

و بهذا فإن كل فعل يمس الأداء يجب أن يدمج هذه الأبعاد الثلاثة و التفكير في أداء الأفراد في المنظمات يتطلب إقامة التساؤل حول كيفية للتأثير على القدرات، الدوافع و التنظيم في آن و احد.

2 - خصائص الأداء (11):

ينتج الأداء عن مظاهر متعددة، قد تتحدد في اتجاه واحد، فإذا درس مبدأ توقع المداخل المستقبلية في المنظمة، يقدر الأداء أولا من زاوية إستمرارية المنظمة وبقائها وبالتالي التطرق إلى أبعادها الإستراتيجية، لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينيات هي خير دليل على أن أداء المنظمة ينجم أيضا عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك و السيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق، غير أنه حتى الأداء التنافسي يأخذ أشكالا عديدة و يعطي للمنظمات هامشا للحرية، لذا يجب التخلص من قيود النظام التنافسي المتغير و إعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية و الاجتماعية و تطور أساليب الاتصال و اقتحام الشبكات و المواصلات التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم. يمكن القول أن الأداء هو أيضا من طبيعة سوسيو - اقتصادية و هذا ما أضاف للتحليل تعقيد أكبر، و أخيرا يمكن تقديره انطلاقا من حسابات المنظمة حيث تتبين نقاط الضعف و القوة من خلال الإطلاع على الوثائق المحاسبية و سنحاول في هذه الفقرة دراسة الخصائص أو المظاهر التي يتخذها الأداء فيكون استراتيجيا يهدف إلى بناء نظام التفوق (Excellence)، و يكون تنافسيا من خلال علاقة التفاعل بين المنظمة - الوسط، كما يعبر عن أسلوب التنظيم (تنظيمي) و يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية فإذن هو مالي.

1- الأداء الاستراتيجي: تبحث النماذج القيادية على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح و التفوق بصفة نهائية، حيث كان الانتقال من النماذج الكمية المرتكزة على حصة السوق إلى نماذج تقترب من تطبيقات بعض المنظمات لكن لا يمكن تعميمها على الكل.

إن نجاح بعض النماذج أدى إلى اعتبار الأداء نموذجا مختلفا على أساس الأنظمة الأكثر إرادية و أخيرا المنظمة تكتشف من جديد أن الأنظمة هي النموذج الأساسي للنجاح.

2- الأداء التنافسي: لم يعد البحث عن الأداء تابعا فقط لنشاط المنظمة و ذلك لقدراته المتعلقة بالتهيز و التكيف في محيط تنافسي و التلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي ينتمي إليه. و يعود الفضل لـ Michel Porter في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المنظمة مع الوسط الذي تعيش فيه.

(11) Yves Simon, Patrick Joffre, op, cit pp 2154 - 2202.

3- الأداء السوسيو - إقتصادي: المؤسسة كتنظيم تحصل على أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي و الاقتصادي.

4- المردود أو الأداء الاقتصادي و المالي: إن القياس الكمي للأداء الاقتصادي يمثل كعنصر أساسي الذي يدل على تقدير المنظمة (مثل النماذج المالية)، و يتم تحليل المردود في المنظمة من جهة تكوين النتيجة و باستعمال حلقات النسب.

مبحث 2 - ماهية تقييم أداء الأفراد

يعتبر قياس و تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و التي تمكنها من اتخاذ القرارات التي تخص الفرد و مصيره الوظيفي. و عملية التقييم ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير و أدوات تقييم واضحة لكي تحظى بقبول الأفراد.

مطلب 1 - الخليفة التاريخية لقياس و تقويم الأداء

يشير التطور التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة و تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس و تطور الفكر الإداري بشكل عام.

فيشير البعض⁽¹²⁾ أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، و يصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة.

و ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة و الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف، فاستخدمت عملية قياس و تقويم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف و بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.

و عكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى مؤسسة إلى المورد البشري فيها، باعتباره إنسان أولا، و فرد عامل ثانيا اعتمادا فإن المدرسة دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية و السلوكية عند تقييم الأداء.

و بانتشار و استخدام عملية قياس و تقويم الأداء كأحد الأنشطة التي تخصص بها إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح كتقييم بدل تقويم الأداء، ويرجع السبب في استخدام مصطلحات متعددة للدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية حيث استخدم كتاب الفكر الإرادي العربي مصطلحات ثلاثة و بشكل مترادف في بعض الأحيان

(Performance Assesments , performance Evaluation , Appraisal).

(12) : د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط 2، 2005، ص ص 196 - 199

يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقويم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية.

- 1- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس (Measurement)
- 2- تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية بالتقييم أو التقدير (Assessment).
- 3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق و يطلق على هذه العملية بالتقييم (Evaluation).

مطلب 2 - مفهوم تقييم الأداء

يشير الأداء⁽¹³⁾ إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

يشير مضمون عملية تقييم الأداء إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقدير لمستوى الأداء المنفذ من خلال قيامه بعمله أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية و العملية لتنفيذ الواجبات و المهام التي يتضمنها عمله، و التقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة (سنة أو ستة أشهر)⁽¹⁴⁾.

و يمكن تعريف تقييم الأداء⁽¹⁵⁾ على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و كذلك للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة معينة.

و يقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

الأول: إن التقييم ينصب على نتائج أعماله من جهة و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.
الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفة الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء⁽¹⁶⁾ على أنه الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن قوى و مكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها. إذ عرف فيشر و رفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه⁽¹⁷⁾ نشاط إدارة الموارد البشرية و الذي يركز على إعطاء حكم عام و هادف على الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم في فترة زمنية محددة وذلك بالاعتماد على مؤشرات واضحة و ثابتة.

(13)- د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 - 2004، ص 209

(14)- د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1994 ص 369.

(15)- د. صالح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 285.

(16)- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 360

(17)- Sekiou , Blondin , Fabi , Peretti , Alis , Chevalier , G.R.H . 2 édition de bœck , 2004 , p 304.

- من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج النتائج التالية:

- 1- يتضمن تقييم الأداء جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- 2 - تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- 3 - تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.
- 4 - إن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أساس يقارن به للحكم على هذا الأداء.
- 5 - تساهم عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالفصل أو الترقية أو الزيادة في الأجور و المرتبات.

مطلب 3 - أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف لإدارة الموارد البشرية، بدأ باعتماده أساساً لأجل تحديد وتحليل و تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية، وبالتالي فإن أهمية تتجلى فيما يلي (18) :

- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها، متوقفة على جودة الأداء و تحسینه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية فيعالجها، وينمي الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء .

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته و سلبياته، و بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج يتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة دافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسینه، سواء عن طريق الذات أو عن طريق برامج التعلم و التدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

(18)- د . عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر بيروت ط 1، 2005، ص ص 374 - 376

- يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية و ذلك من خلال التفاهم و العلاقة الحسنة التي تسود العاملين في المنظمة، عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم مكان تقدير واهتمام من قبل المنظمة التي يعملون فيها.

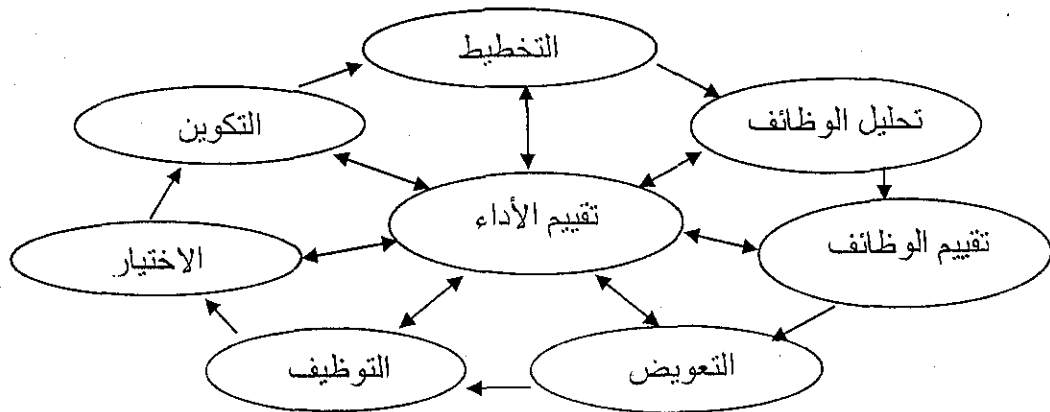
- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة فوجود نظام تقييم عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية، يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله، و هذا ما يضمن أن كل ما يعمل في المنظمة يلقي نفسه معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز.

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية و فصل من العمل، و تعويضات ... الخ. و ذلك أمام الحكومة الممثلة بوزارة العمل، و المحاكم و النقابات العمالية، على اعتبار أن جميع القرارات مبررة لأنها متخذة في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.

مطلب 4 - مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء (علاقته مع وظائف إدارة الموارد البشرية)

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته، و عدم إمكانيات الاستغناء عنه لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية (19):

شكل رقم 2: علاقة تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: Sekiou , Blondin , Fabi , Peretti , Alis , Chevalier , G.R.H. p 308

1 - تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية

تساعد في مهمته الأساسية على النحو التالي:

أ - عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزم من أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، و هذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

ب - توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم و وجوب التعويض عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها و هذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

2 - الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية : تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم و تحديد مسارات

المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، و بشكل خاص الذين يشغلون وظائف إدارية، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة.

3- تقييم الاستقطاب و الاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد

البشرية التي جرى تعيينها في المنظمة خلال فترة التجربة و التمرين التي تلي عملية تعيينها و ما بعدها معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب و الاختيار و التعيين و هما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية، قد فشلنا في استقطاب و انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهمتها المطلوبة منهما.

4 - تحديد ماهية و نوعية البرامج التدريبية: تبين نتائج تقييم أداء العاملين عادة مواطن الضعف

و القصور في أدائها، الذي يتوجب على المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية فيها، تصميم و تنفيذ برامج التعلم و التدريب اللازمة، التي بواسطتها تعالج جوانب الضعف هذه و هذا يقودنا في نهاية المطاف للقول بأن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم و التدريب التي تحتاجها.

5 - تقييم برامج التعلم و التدريب: يسعى أي برنامج التعلم و التدريب إما لعلاج جوانب ضعف في

أداء الموارد البشرية، أو تنمية جوانب القوة فيه، و هذه الجوانب يحددها نتائج تقييم أداء هذه الموارد.

و لكي نعرف هل نجح نشاط التعلم و التدريب في إنجاز مهمته التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه

البرامج و تحسن مستوى أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم و تدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة من هذا التحسن.

6 - تحديد الحوافز التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققتها أكثر من تلك التي تفرضا عليها واجبات وظيفته العادية، و يؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم و دفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذين يحصلون فيه على هذه المكافأة و بذلك توجد المنافسة بين العاملين. ولسلامة الربط بين نتائج تقويم الكفاءة و منح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية و دقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها و تكون حافزا حقيقيا للعاملين.

7 - النقل و الترقية: فبعد تحديد كفاءة الفرد العامل تجري عملية الملائمة بينها و بين متطلبات الوظيفة و قد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية و هذا ما تستخدمه أغلب المنظمات بعد إجراء عملية تقويم الأداء لكافة عاملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه. فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية.

مبحث 3- بعض الجوانب الأساسية في تقييم الأداء

مطلب 1- معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقويم الأداء (20) الأساس الذي ينصب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا. و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقويم، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار.

و لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة.

(20) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 202.

و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما الجانب الموضوعي و الجانب الذاتي، حيث يستخدم الأول معطيات ومحصلات ناتجة عن الأداء، أما الجانب الثاني فتستخدم فيه بعض المميزات و الخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد.

1- المعايير الموضوعية⁽²¹⁾: تقييم و تقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام. و من الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب و الذي يمكن التعبير عنه رقمياً.

تستخدم المعايير الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي:
قياس الإنتاج، قيم المبيعات، معطيات الأفراد، قياسات أداء الوحدات.

استخدم القطاع الصناعي هذا المؤشر منذ حوالي مئة عام، و مازال نظراً لسهولة و سرعة قياسه لأداء الأفراد إذ باستطاعة المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى، إلا أن نجاح مؤشر قياس الإنتاج يتوقف على أمور ثلاثة:

1- تكرار الإنتاج 2- قياس قيمة الإنتاج 3- حصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج.

- يدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين عن المبيعات و تستخدم بالتالي، قيمة المبيعات للدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محدد و عادة ما يتعدى حد أدنى من المبيعات على أن يكافئ كل أداء يتجاوز المستوى الأدنى المقبول.
- من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، أيضاً معطيات و معلومة مدونة في ملفات الأفراد، و من بينها عدد أيام الغياب، و عدد المرات التي تأخر فيها الموظف. فالغياب المتكرر و لفترات شبه متواصلة، و كذلك التأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتخيب.
- جودة الإنتاج⁽²²⁾: و هنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المحددة.

(21): د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 370 - 371.

(22): د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار النشر مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص 339.

2- المعايير الذاتية أو السلوكية (23) :

و هي تكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في:

أ- التعاون: حيث هذا العنصر درجة التعاون بين العاملين والمتصلين به من زملائه بالمنظمة

أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه: و يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته و مدى حاجته إلى

المتابعة.

ج- الحرص على الآلات و المعدات و المواد و استخدامها بكفاية.

د - المواظبة : أي مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.

هـ- السلوك الشخصي : و يقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك

الخارجي على سمعة المنظمة، فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

و يشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون

المعيار دقيقا إذا تميز بالخصائص التالية:

1- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي

يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا:

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور

المقياس.

ب- في حالة احتوائه على المؤثرات الخارجية عن إدارة الفرد و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث

المقياس.

2 - ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما

عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه و إن ذلك ليس عيبا فيه و إنما حالة

طبيعية.

3 - التميز: و نعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت

بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: و نعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في

العمل.

مطلب 2 - خطوات أو مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل كما يلي (24).

1- وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم الاتفاق بين العاملين و المشرف بخصوص العمل الذي سيقومون بتأديته و يجب أن يتضمن هذا الاتفاق وصفا للمهام المطلوبة، النتائج التي يجب تحقيقها والأولويات لاستخدام العاملين لأوقاتهم.

2- مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل .

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء، و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج و يطلب العديد من العاملين تغذية إسترجاعية عن أدائهم، إنهم مهتمون بمعرفة النجاح في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة. هل يؤدون المطلوب بدور أفضل أو كما هو أو أقل من المتوقع، وعندما لا توجد قنوات تغذية إسترجاعية واضحة المعالم يبحث العاملون عن طرق أخرى لإشباع رغباتهم في المعرفة مثل الاستماع إلى الإشاعات أو التفسيرات الفردية لما يدور حولهم. و قد يقوم العاملون على سبيل المثال بمقارنة الأعمال أو الترقيات التي يحصلون عليها مع زملائهم و يتوصلون إلى نتائج خاصة بهم قد لا تكون هذه النتائج للأسف دقيقة. لأن المعلومات المهمة و الأساسية قد تكون مفقودة.

(24): د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 205 - 206

و لمزيد من التفاصيل أنظر: د. ماريو إي هينر، إدارة الأداء .

و يمكن تعريف التغذية المرتدة⁽²⁵⁾ أنها معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء وإنها ليست نصيحة، أي إطلاع الفرد على ما يجب عمله، إنها ببساطة إعطاء الفرصة للأخرين لمعرفة كيف يؤثر أدائهم على المشرف و على مسؤولياته.

و لكي تكون التغذية المرتدة (الاسترجاعية) فعالة يجب أن تتصف بثلاث معايير:

1- يجب أن يفهم الطرف الآخر المعلومات.

2- يجب أن يتقبل الطرف الآخر المعلومات.

3- يجب أن يكون الطرف الآخر قادرا على الاستفادة من المعلومات.

كما يمكن تقسيم التغذية المرتدة إلى ثلاث أنواع (الحيادية، الإيجابية، السلبية) استنادا إلى الرسالة التي تأتي معها. التغذية المرتدة الحيادية هي التي لا تحتوي على بعد نوعي معبر في حين أن التغذية المرتدة السلبية و الإيجابية، تحتوي على أبعاد نوعية و تستخدم التعزيز أو تصحيح الأداء. تستخدم كل من التغذية المرتدة السلبية و الإيجابية كمكملين للتغذية المرتدة الحيادية و التي هي للعلم و الإطلاع فقط.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: إن الخطوة الخامسة هي اتخاذ القرارات الإدارية و ذلك عن طريق إعداد توصيات و تشمل هذه القرارات على عدة نواحي كالترقية و النقل و إعادة التكليف الوظيفي، تسوية الرواتب و الترقية.

6- إعداد خطط تحسين الأداء: تمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل.

(25) : د. ماريو أي هالينر، مرجع سابق ص 195 - 196

مطلب 3 - المسؤوليات في مجال تقييم الأداء

يقصد بالمسؤوليات في مجال تقييم أداء الموارد البشرية الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم و التي تتحدد بثلاث أدوار أو مسؤوليات هي ما يلي (26):

1- دور إدارة الموارد البشرية : و يتجسد فيما يلي:

أ- تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد التنظيمية التي على أساسها ستتم عملية تقييم هذا الأداء، فهي بالتالي بمثابة ضوابط لهذه العملية، و هذه الأسس و القواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء و بشكل خاص المقيمون و يشمل نظام التقييم على الجوانب التالية:

- ١ تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
 - ١ تحديد أسلوب التقييم المناسب.
 - ١ تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
 - ١ تحديد فترة التقييم و دوريته و هي الفترة التي تفصل بين تقييم الآخر .
 - ١ تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم و معايير المحددة، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل و كذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
 - ١ وضع قواعد للبت في الشكاوي المقدمة من قبل العاملين اتجاه نتائج تقييم أدائهم.
 - ١ وضع القواعد و الأسس التي تكفل توفير العدالة و الموضوعية في نتائج التقييم.
- ب- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء و متابعة هذا التطبيق و رصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه للعمل على حلها.

ج- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها للجهات المسؤولة.

د- العمل على تطوير و تحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.

هـ- البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء، من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

(26)- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 368 - 370 .

2- دور المقيم : المقيمون هم كافة الرؤساء و المشرفون المباشرون في كافة المستويات الإدارية الذين هم مسؤولون عن تطبيق نظام تقييم الأداء ووضعه موضع التنفيذ الفعلي عند تقييم أداء مرؤوسيههم. فمسؤولية المقيم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج تقييم الأداء ووضع التقرير النهائي المتعلق به، و بالتالي هو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية تقييم الأداء و نظام التقييم ككل كتحصيل حاصل فتحقيق العدالة والموضوعية في التقييم اللتان تمثلان العمود الفقري لنجاحه، متوقفتان على عدالته ونزاهته في عملية التقييم.

و يمكن تلخيص دور مسؤولية المقيم بما يلي:

1- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه، و شرح هذه المعايير لمن سوف يقيم أداءه.

2- متابعة أداء من يقيم أداءه و جمع المعلومات عن هذا الأداء و مراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.

3- مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له، لتحديد مستوى أدائه و كفاءته، الذي يصيغه في تقرير يوضح فيه نتائج التقييم التي يجب أن تشمل على الإيجابيات و السلبيات الموجودة في الأداء و مسببات كل منهما. و عند وضع التقييم النهائي، يتوجب على المقيم أخذ الظروف المحيطة بالأداء، التي تلعب دورا مؤثرا في مستواه.

4- مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه و شرحها لها بوضوح، و وضع خطة لتطوير و تحسين هذا الأداء، التي تشمل على معالجة نقاط الضعف و تدعيم نقاط القوة فيه، و عليه متابعة مدى التزام الفرد (المرؤوس) بتطبيق هذه الخطة بشكل مستمر.

5- تشجيع مرؤوسيه الذي قيم أدائهم على :

- تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم.

- تكرار الجوانب الإيجابية في أدائهم و تلافي جوانب الضعف فيه.

- توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه لاستخدامها فيما بعد عند مناقشة نتائج التقييم معهم والعودة

إليها عند الحاجة.

في ظل ما تقدم نجد أنه من الخطأ الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي التي تقيم الأداء هذا الاعتقاد وفقا ما أوضحناه أعلاه خاطئ تماما، فمسؤولية تنفيذه عملية التطبيق و تطبيق نظامه تقع مباشرة على المقيمين.

3- دور المقيم (المرووس) :

ففي ظل البعد المعاصر لتقييم الأداء، أصبح للفرد الذي يقيم أداءه دور هام و مسؤولية جسيمة في مجال هذا التقييم، و يتمثل هذا الدور فيما يلي:

1- الإصغاء بفهم لشرح المقيم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.

2- المساهمة الفعلية و الجادة مع المقيم في تطوير و تحسين أدائه المستقبلي من خلال:

أ- تطبيق توجيهات و إرشادات المقيم أثناء العمل بروح منفتحة، و فهم ووعي و يقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.

ب- إعلام المقيم بأية ملاحظات يرى أنها هامة تسهم في تطوير و تحسين أدائه، و بشكل خاص المشاكل الخطية التي يعاني منها أداءه و التي لا يعرفها سواه.

ج- السعي لتطوير أدائه باستمرار و بشكل ذاتي.

3 – أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدمها المنظمة له، فعن طريقه يضمن تطوير و تحسين أدائه و تحقيق مكاسب و وظيفة لنفسه.

مطلب 4- توقيت تقييم الأداء

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الاداء بين مرة و مرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة. إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة. فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد العاملين تحت إشرافه. كما أظهرت أن الأفراد قد يشعرون بأن تقييم أدائهم لمرة واحدة أو لمرتين ليس كافياً، خاصة فيما أتت نتائج التقييم غير إيجابية و لأسباب خارجة عن إرادة الأفراد بحيث لم يتلق الأفراد الاسترجاع عن مكامن ضعفهم و الهادف إلى مساعدتهم على تحسين وسائل و طرق الأداء.

ففي دراسة لودمان (Ludeman)⁽²⁷⁾ تبين إحصائياً أنه حين يرى 80% من الأفراد التي شملتهم الدراسة أن الاسترجاع Feed Back يحتل المقام الأول، فإن 45 % فقط من الأفراد شعر بأنه تلقى الاسترجاع المقبول، كما أن الدراسات أثبتت أن الأفراد يفضلون الاسترجاع الأدائي الغير الرسمي على الاسترجاع الأدائي الرسمي، كون الأول يخفف من ردات فعلهم اتجاه نتائج فعلهم تجاه نتائج التقييم خاصة إذا استخدم من قام به وسائل اتصالات شفوية ملطفة و هادفة، في الوقت ذاته إلى مساعدة و ليس انتقاد الأفراد.

(27)- د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 392 – 393.

من بين الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لتقليص مدة السنة المتبعة للتقييم، إستراتيجية التقييم الغير الرسمي والدوري للأداء، والتي تسمح للمرؤوسين الاجتماع مع رؤوسه في مطلع كل عام بحيث يضعان معا أهداف الأداء المطلوب تحقيقها. ومن حسنات هذه الإستراتيجية أنها تسمح للأفراد بتلقي الاسترجاع الدوري غير الرسمي المطلوب. كما أنها تخفف من وطأة التقييم الرسمي الذي يفضل الأفراد حصوله في نهاية العام.

وفي حين تتم عملية تقييم الأداء في بعض المؤسسات على الأقل مرتين في السنة، فإن البعض الآخر من المؤسسات يقيم أداء الأفراد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد و هذه المؤسسات الأخيرة تزود الأفراد بالاسترجاع غير الرسمي بهدف الكشف عن الإنجازات التي تمت و عن الاستحقاقات التي يجب إتمامها.

مطلب 5- مقابلة تقييم الاداء

تعد مقابلة تقييم الأداء ركنا أساسيا في نظام تقييم الأداء، و هذه المقابلة هي عبارة عن لقاء يجري بين المقيم و مرؤوسة و ذلك لأجل شرح نتائج تقييم الأداء و وضع الخطة لتطوير و تحسين الأداء مستقبلا. و يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء⁽²⁸⁾ بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددتين احدهما المقوم (الرئيس المباشر) و الثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم و هو المرؤوس، و ذلك بهدف المناقشة و تبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، و وضع الحلول و الوسائل لعلاجها، و تدعيم نقاط القوة لديه الاستفادة منها بشكل أكثر و تحسين الأداء مستقبلا. إذا مقابلة تقييم الأداء فرصة ممتازة لتلخيص و مناقشة حصيلة أداء و انجاز الفرد في الفترة المنصرمة و هي فترة التقييم، و ذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح و الفشل.

و من الفوائد التي يمكن جنيها من خلال هذه المقابلة:

- 1- تعطي المرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان و شرح أوجه الضعف فيها و مناقشة سبل تحسينها.
- 2- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء و مرؤوسهم أثناء العمل، و تجعل كلا منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرسال أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس و مرؤوسيه.
- 3- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، و شرح أهداف العمل و مطالبه.
- 4- إن إعلان النتائج للعاملين و مناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته التي تخلق السرية.

(28)- د. عمر وصني عقيلي، مرجع سابق، ص 428.

- 5- عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه و معرفة أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عنده حينئذ رغبة كبيرة لتحسين أدائه.
- 6- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم و من قيم أدائه:
و تتلخص خطوات المقابلة فيما يلي (29):
- 1- يبدأ المشرف المقابلة مع المرؤوس لشرح ما الهدف من ورائها، و أنها قد صممت لمساعدته.
 - 2- يعرض المشرف تقرير التقييم و ذلك ببده بنقاط القوة ثم يندرج إلى نقاط الضعف في أداء المرؤوس.
 - 3- يسأل المقيم مرؤوسه عن رأيه في هذا التقييم و يتوقع منه أن يظهر استياء و ربما عداة أو اعتراضا و خصوصا ما تعلق بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها في أدائه، و يجب على المشرف أن يسمح له بأن يظهر هذا الشعور.
 - 4- يشجع المشرف مرؤوسه أن يذكر تقييما لعمله كما يراه، و أن يعدد نواحي تقدمه و المشاكل التي يصادفها و اقتراحاته لحلها و ما يمكن للمشرف أن يقدمه له من مساعدات.
 - 5- يتحاشى المشرف تلك الاقتراحات التي تتطلب تغيرا للصفات الشخصية، و يذكر بدلا من ذلك عدة مواقف يعرض فيها على المرؤوس طرقا بديلة للتصرف تكون أكثر قبولا من جهة الإدارة.
 - 6- يركز المشرف على فرص التنمية و التقدم المقترحة أمام المرؤوس و يبين له تلك الأعباء و المسؤوليات التي يمكنه أن يحسن فيها أدائه بغرض الاستفادة من هذه الفرص. على أن يركز على عدد قليل من هذه الأعباء، حتى يقتنع المرؤوس أن القيام بها ميسور في وقت قصير نسبيا.
 - 7- يجري المشرف مناقشة تفصيلية مع المرؤوس حول تحسين الأداء في المستقبل و ما سيقوم به المرؤوس من أعباء و ما سيقدمه له المشرف من مساعدات.
 - 8- يتابع المشرف نتائج المقابلة حتى يتأكد أنها تمارس في صورة إنتاج أكثر و أداء أحسن. و بالتالي فإن مقابلة تقييم الأداء هي عملية صعبة لا تخلو من المشاكل و العقبات و التي يكون مصدرها إما المرؤوس لعدم تفهمه لنتائج تقييمه أو يكون مصدرها الرئيس و ذلك راجع إلى التحيز و التفضيل الشخصي.

(29)- د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2003 ، مرجع سابق ص 327-328.

مبحث 4 - طرق تقييم الأداء

تتوفر لدى المنظمة و بالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء العاملين مجموعة من الطرق التقليدية و الطرق الحديثة و ذلك تماشياً مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد و كذلك مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من المتغيرات الأخرى.

مطلب 1- الطرق التقليدية:

1- طريقة الترتيب: يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم (معيار الكفاءة أو الجدارة) أي من الأحسن إلى الأسوء أو العكس، و ذلك بمقارنة أداء كل فرد مع الآخرين. و الأساس في هذا الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة و لكن الأساس هو الأداء العام للعمل (الجهد، السلوك، النتائج) (30).

يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلاً، و كذلك عندما يكون القائم بالتقييم شخصاً قليل الخبرة بطرق التقييم الأخرى.

و لكن من عيوب هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام عندما يكون عدد الأفراد كثيراً، كما أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماماً من خلال هذه الطريقة مما قد يؤدي غبن حقوق بعض الأفراد و تقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي (31).

2- طريقة التقييم ببحث الصفات (32): تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات الشخصية لأداء العمل، و يتم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر تلك الصفة، حيث تعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل عدم الانطباق على الفرد (0 مثلاً) و درجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة (انطباق الصفة تماماً) (10 مثلاً)، و تجمع مختلف الدرجات الممنوعة و يمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين.

و تعطى التقديرات على النحو التالي:

100 - 90 % يحصل على تقدير ممتاز.

90 - 75 % يحصل على تقدير جيد جداً.

75 - 63 % يحصل على تقدير جيد.

62 - 50 % يحصل على تقدير مقبول.

أقل من 50 % يحصل على تقدير ضعيف.

(30)- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 415.

(31)- د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 386.

(32)- د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص ص 348 - 349.

ومن أمثلة هذه الصفات:

- الشعور بالمسؤولية
- القدرة على التعاون
- المثابرة
- العلاقة بالمرؤوسين
- المواظبة
- القدرة على حل المشكلات
- العلاقة بالرؤساء
- القدرة على القيادة

حيث توضح هذه الدرجات على شكل متدرج على النحو التالي الذي يوضحه الجدول التالي:

10 (دائما جيدا)	7,5 (دائما)	5 (غالبا)	(2,5) (أحيانا)	صفر (نادرا)	
					القيادة
					القدرة على التعاون
					المواظبة
					إلخ...
					المجموع
التقدير النهائي		النسبة المئوية		إجمالي الدرجات	

و من الانتقادات (33) التي تثار بشأن هذه الطريقة أن كل صفة تستخدم فيها يعطي لها وزن متساوي مثل بقية الصفات الأخرى، كما أن قائمة الصفات التي تعد تستخدم بالنسبة للوظائف جميعا. في حين أن أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال تفوق كثيرا أهميتها في أعمال أخرى. كما يعاب عن هذه الطريقة بعد ابتعادها عن الذاتية أثناء التقييم، فقد يكون الشخص القائم بعملية التقييم متحيزا لبعض الأفراد في المؤسسة، و قد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهاتهم مما يؤثر على تقييمهم لهم، و بالتالي فطريقة الصفات لا يمكنها أن تعكس دائما حقيقة أداء الأفراد داخل المؤسسة.

(33) د- صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 387.

3- طريقة المقارنات المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة (34) يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته و ذلك على شكل ثنائيات أو أزواج. فمثلا إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) .

و أردنا تقييم كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

الفرد (أ) مع الفرد (ب)	الفرد (ب) مع الفرد (ج)	الفرد (ج) مع الفرد (د)	الفرد (د) مع الفرد (هـ)
الفرد (أ) مع الفرد (ج)	الفرد (ب) مع الفرد (د)	الفرد (ج) مع الفرد (هـ)	
الفرد (أ) مع الفرد (د)	الفرد (ب) مع الفرد (هـ)		
الفرد (أ) مع الفرد (هـ)			

و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-1)}{2} \text{ حيث } (ن) \text{ هو عدد الأفراد المراد تقييمهم.}$$

و بعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل و بعد الانتهاء من

المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

الترتيب	عدد المرات التي ذكر فيه الموظف على أنه الأفضل في مجموعة	اسم الموظف
2	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
4	1	د
5	-	هـ

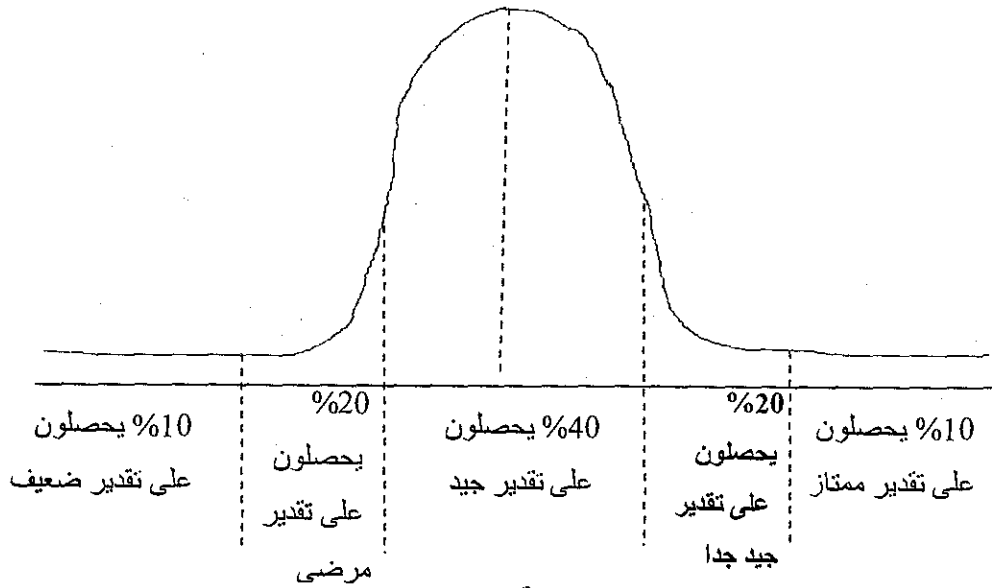
من الجدول يتضح أن الفرد (ب) هو الأفضل في التقييم .

(34): د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 415 - 416

هذه الطريقة هي وسيلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها على أنها مملة و تستغرق وقتا طويلا، فلو كان عدد الأشخاص 40 شخصا فإن عدد المقارنات ستكون 780 مقارنة.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة⁽³⁵⁾ على فكرة منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز قيم أي ظاهرة عادة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة و انخفاض التركيز حول الطرفين و هنا لا بد و أن يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم و بنفس النسبة المحددة للمستويات المختلفة على النحو الموضح في الشكل التالي. طبقا للمستوى العام لأداء كل عامل، وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.



شكل رقم 3

منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين

في التوزيع الإجباري

على الرغم من أن هذه الطريقة تتسم بسهولة و بساطتها في التطبيق إلا أنها يعاب عليها على أنه من الممكن جدا أن نجد ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم 5 أشخاص ذوي أداء ممتاز و بالتالي فإننا نحرم الشخص الخامس من هذه الرتبة، و يتم وضعه في رتبة أقل و بالتالي فإن الطريقة قد تكون سببا في أخطاء لا تعكس فعليا الأداء الحقيقي للأفراد.

(35) د. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة، 2001 ، ص 120

5- طريقة الاختيار الإجباري:

استخدمت هذه الطريقة⁽³⁶⁾ في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية الحرب العالمية الثانية و استهدفت تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم عن طريق وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات بالإيجاب أو بالنفي. و تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوب فيها في أداء العمل. و يقوم الرئيس باختيار عبارتين منهما فقط.

و تعطي أوزاناً لهذه العبارات لا يعرف المقيم هذه الأوزان و بعد ترتيبه لها تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان و حساب الدرجة التي يستحقها الفرد.

و يتميز هذا النظام بأنه - يقيم الأداء بطريقة موضوعية.

- لا يتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء.

كما يعاب عليه ب: - عدم الثقة في الرؤساء على إجراء التقييم بطريقة عادلة.

- ارتفاع تكاليف تقييم النظام و تطبيقه.

- عدم معرفة الرئيس للأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها.

- عدم السماح للرئيس بمناقشة التقييم مع رؤوسه لوضع خطط إصلاح الأداء والارتقاء.

مطلب 2- الطرق الحديثة

نظراً لأهمية تقييم أداء الأفراد، و لتقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق السابقة، فقد طورت أساليب جديدة لتقييم الأداء و من بين هذه الطرق:

1- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة⁽³⁷⁾ من الطرق الجيدة إذا استخدمت بشكل جيد، و هي تنطوي على قيام المقيم بمتابعة رؤوسه بشكل مستمر و الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث سواء كانت إيجابية أو سلبية وفقاً لحدوثها. و تتضمن هذه السجلات سلوك العمل الذي يوضح و يفسر كل من مستوى الأداء المرضي و غير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه و بهذا تتوفر لدى الرئيس المباشر معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة و موضوعية بعيداً عن الحكم الشخصي و التحيز.

(36) : د. زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121 .

(37) : د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 391 - 392

و لأجل أن يتمكن المقيم من اعتماد هذه الطريقة بنجاح فإن عليه أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد و ما يتضمنه من إحداث هامة وان يقوم بمناقشة هذه الحالات والأحداث الحرجة المهمة مع مرؤوسيه والاستماع إلى وجهة نظرهم فيها. كما يجب أن يسجل تصرف الفرد فور حدوثه و مناقشة معه لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية فيه لكي يتمكن من تحقيق الفائدة المطلوبة من عملية التسجيل والمناقشة. وقد تبدو هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت و الجهد إلا أن المدير أو الرئيس سيتعود عليها من خلال ممارستها عدة مرات.

و من عيوب هذه الطريقة هو أن ذكر الحدث أو التصرف عملية واقعية و موضوعية إلا أن تفسيرها قد يكون متأثرا بعوامل أخرى غير موضوعية، كما أن تعريف الأحداث الحرجة قد يسبب حاجز نفسي بين المدير و المرؤوس عندما يشعر المرؤوس بأن المدير يحتفظ بسجل خاص به.

2- طريقة الترتيب على أساس التطابق السلوكي

غالبا ما يشار إلى هذه الطريقة بـ: (Behaviorally, Anchored, Rating, Scales (BARS) و يركز هذا المدخل على أساس السلوك الوظيفي المطلوب لأداء الوظيفة و ليس على نواتج الأداء. و الافتراض الأساسي هنا أن السلوك الوظيفي الأفضل يؤدي حتما إلى الأداء الفعال في العمل. و لكي يتم هذا المقياس لابد من توضيح بعض الاصطلاحات الرئيسية. أولا تستخدم معظم هذه المقاييس اصطلاح البعد الوظيفي و يعني هذا الاصطلاح تلك المجموعات الواسعة المدى من الواجبات و المسؤوليات التي تكون الوظيفة. و يعني البعد الوظيفي نفس الشيء مثل مهام الوظيفة. فكل وظيفة من المحتمل أن تنطوي على عدة أبعاد وظيفية. و من ثم فإن كل بعد من هذه الأبعاد يتطلب تنمية مقياس مستقل (38).

و لتطبيق هذه الطريقة نقوم بتحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، و ليست صفات عامة. و إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك ودرجة فعاليته كأن يكون أداء ممتاز جيد جداً، جيد، مقبول... الخ، و ما على المقيم إلا أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك عند كل درجة بعد ذلك يقوم بوضع العلامة (x) أمام العبارة التي تلائم سلوك الفرد و تكرر هذه العملية لكل بعد أو سلوك وظيفي، وفي الأخير يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي وضعت العلامة أمامها.

(38). د. روية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 221.

يمكن أن يحقق استخدام مقياس التطابق السلوكي عدد من المزايا هي (39):

1- يتم تنمية هذا المقياس بالمشاركة الفعالة لكل من المدير و شاغلي الوظيفة، مما يزيد من احتمال قبول هذه الوسيلة للتقييم.

2- يتم تنمية العبارات السلوكية لأبعاد الوظيفة من خلال الملاحظة الشخصية و خبرة الأفراد الذين يقومون فعلا بأداء هذه الوظيفة.

3- يمكن أن يستخدم هذا المقياس لتقديم معلومات مرتدة خاصة فيما يتعلق بأداء الفرد.

أما العيب الأساسي (40) لاستخدام هذا المقياس فيتمثل في طول الوقت و الجهد اللازم لتطبيقها، كما تتطلب صفات موضوعية أو سلوكيات متعددة لكي يكون التقييم موضوعي.

3- الإدارة بالأهداف:

لمعالجة جوانب الخلل في الطرق القديمة فقد اتجهت الإدارات الحديثة إلى اعتماد مدخل سلوكي جديد و هو أسلوب "الإدارة بالأهداف"، وهو يشكل أحد النظم الإدارية الحديثة و يعطي اهتماما زائدا لتقييم الأداء. وقد أخذ الاهتمام يتزايد بهذا المدخل منذ أن كتب عنه بيتر دريكر **Peter Drucker** منذ أواسط الخمسينات (1954) (41). وأهمية الإدارة بالأهداف (42) تكمن في ارتكازها على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة.

فالإدارة تضع الأهداف التالية:

- 1- أهداف المؤسسة ككل.
- 2- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- 3- أهداف لكل مدير من مدراء المؤسسة.
- 4- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة.

(39) : د. رواية حسن، مرجع سابق، ص 224.

(40) : د. رواية حسن، مرجع سابق، ص 224.

(41) د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 394.

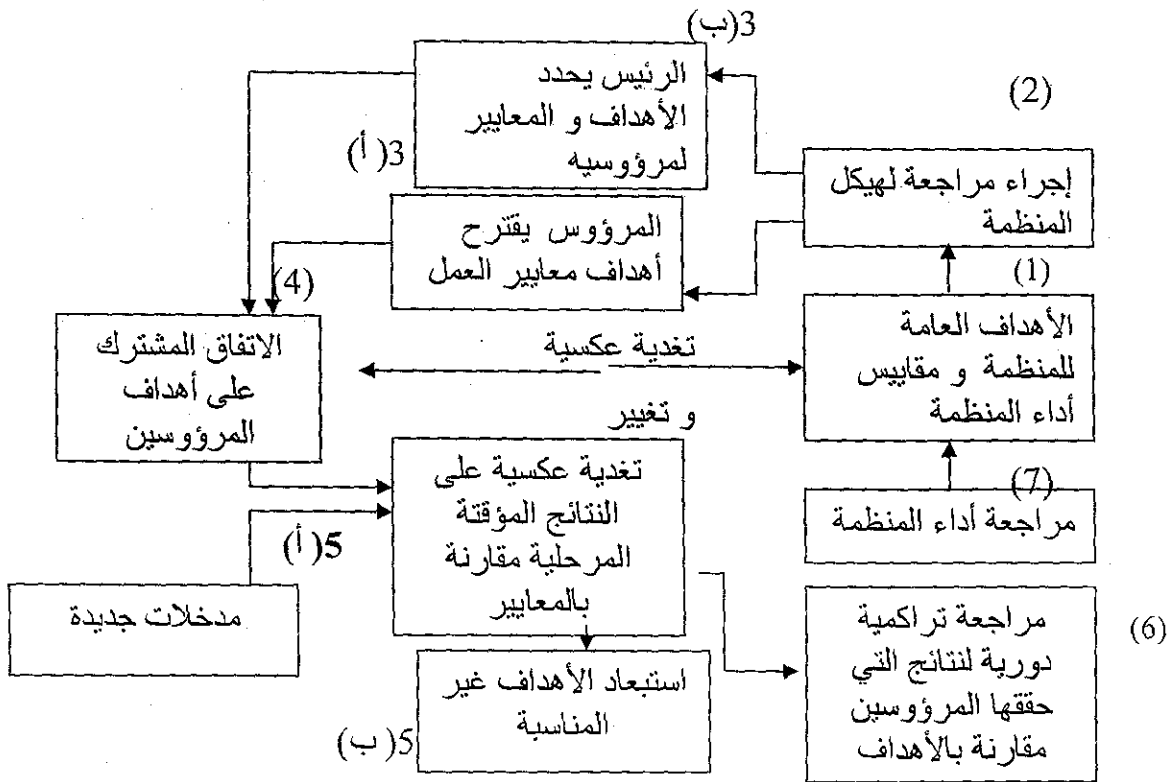
(42) د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 384.

بالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي (43) عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع أو فترة عمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء. عندما يتدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. كذلك فإن الفرص الجديدة في مجالات الأداء للعامل، تصبح أهداف تأخذ صبغة مشروع. للإدارة بالأهداف خاصيتان فريدتان هما:

- 1- إنها موجهة نحو النتائج، وبالتالي فإنها توضح من يفعل ماذا أو متى؟
- 2- إنها تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

و لتوضيح مضمون الإدارة بالأهداف نتناول تصور " جورج أديون " لهذا النظام ضمن المخطط الموضح في الشكل التالي: (44)

شكل 4 : دورة الإدارة بالأهداف



المصدر : د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ص 396.

(43) د. ماريو أي هاينز، مرجع سابق، ص ص 107 - 108.

(44) د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 396.

في هذا الشكل يتضح أن هذا النظام يقوم على أساس قيام الرئيس و المرؤوس بتحديد الأهداف بشكل مشترك، و ذلك يتم على ضوء دراسة و مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة. و يتم العمل سوية و بشكل مشترك بين الرئيس و المرؤوس على تحقيق هذه الأهداف مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بين الاثنين و يخلق بينهما شعور بأنهم يعملون في فريق عمل واحد، و ينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف على الروح المعنوية و الوضع النفسي للفرد إيجابيا، فيجعله يندفع نحو تحقيق هذه الأهداف برغبة عالية لأنه سيتولد لديه الشعور بأنه حقق ذاته من خلال تحقيقه لإنجاز معين. فبعد أن تتم عملية مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة يقوم الرئيس بتحديد الأهداف و الإجراءات اللازمة لتحقيقها و الإجراءات التي سيعتمدها لبلوغ هذه الأهداف، و بعد ذلك تدرس هذه الأهداف بشكل مشترك (المرحلة 4) و يجري تعديلها و الاتفاق عليها بشكل نهائي. بعد ذلك يتم تقييم المستوى الانجاز الذي يحققه الفرد في سعيه لتحقيق الأهداف المحددة و خلال هذه المرحلة نفسها (المرحلة 5) تستبعد الأهداف غير المناسبة، حيث أن هناك بعض الأهداف التي تظهر الممارسة العملية عدم ملاءمتها، وبالتالي يستلزم الأمر استبعادها. في (المرحلة 6) تتم مراجعة دورية مجتمعة (تراكمية) للنتائج التي حققها المرؤوس على مدى فترة زمنية -عادة سنة أشهر- و مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المرسومة، بعدها في المرحلة الأخيرة (مرحلة 7) تجري عملية مراجعة للأداء الكلي للمنظمة ثم بعدها تبدأ دورة جديدة، و يشارك المرؤوس في إجراء تقييم ذاتي لمستوى أدائه.

بالتالي يجب التأكيد على أن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يرتكز على ثلاثة جوانب:

1- أن الإدارة بالأهداف تمثل نظام للإدارة و ليست إضافة إلى عمل المدير.
2- أن على المدير الذي يعتمد الإدارة بالأهداف كنظام لإدارة منظمته يجب عليه أن يقوم بتوزيع السلطة التي يمتلكها.

3- أن نظام الإدارة بالأهداف يستلزم تغييرا سلوكيا من جانب كلا من الرئيس و المرؤوس.

مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا من أهمها.
- في إطار الإدارة بالأهداف يكون باستطاعة الفرد الشعور بالإنجاز و النمو و التقدم و ذلك من خلال مقارنة أدائه مع أهدافه الخاصة به وليس مع أهداف زملائه حيث أن نظم التقييم الأخرى تعتمد على أسلوب مقارنة الأفراد مع بعضهم البعض، مما قد يساعد عددا قليلا منهم على الشعور بمدى التحسن و التقدم الذي يحققونه في حين الغالبية من الأفراد لا يشعرون بأي تقدم بل ربما يتولد لدى بعضهم شعور بأن مستوى أدائهم في هبوط⁽⁴⁵⁾.

(45): د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 398.

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعة أهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- تركز على الأداء المستقبلي للفرد و كيفية الارتقاء به و تحسينه بدلا من التركيز على الماضي.
- توضح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.
- تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته و تحسين نتائجه في المستقبل.
- تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بأن الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.

- تقوي و تنمي القدرة التعليمية للفرد حيث تمده بالمعلومات اللازمة للتعليم من خلال التغذية المرتدة

Feed Back

- تقضي على العديد من الشكاوي غير الموضوعية التي يثيرها العاملون عند إتباع الطرق التقليدية التي تعتمد على الصفات و التقدير الشخصي.
- لا تسمح بقيام الرئيس بالتقييم بالاعتماد على نظامه و أسلوبه و ترتيبه كما هو الحال في الطرق التقليدية، و إنما يتم التقييم طبقا للأهداف التي تشارك في وضعها المرؤوس.
- تعطى دورا هاما للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة، و يقلل من درجة اعتماده على رئيسه.
- و على الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العيوب و التي من أهمها⁽⁴⁶⁾:
- قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه، أو مشاركته لرئيسه في تحديدها إلى مجرد عملية مظهرية تستوفي الشكل دون مضمون حقيقي.
- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة، حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك نوعا من الانسجام و التوازن و الموازنة بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- إن هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداء الممكن إخضاعها للقياس الكمي و هذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل، حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها - الروح المعنوية مثلا.
- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أوجه القصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

(46) د. ماريو إي هاينز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988، ص ص 126 - 127.

- إن هذه الطريقة تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، و لا تستطيع أن تحكم بدقة و بشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلياً.
- أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد بينهما تعطي اهتماماً قليلاً للأساليب التي من شأنها تحسين أداء الفرد و نتائجها في المستقبل⁽⁴⁷⁾.
- كذلك في الوقت الذي يفترض فيه أن يساهم فيه نظام الإدارة بالأهداف في تقليل الخلافات و الصراعات بين الرئيس و المرؤوس، فإنه على العكس قد يكون سبباً في زيادة هذه الخلافات و الصراعات و خلق جو من العلاقات السيئة و المتوترة بينهما، و ذلك خاصة عندما تتم مناقشة تحديد أهداف المرؤوسين و أساليب العمل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- أن تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف يحتاج إلى وقت و جهد غي عاديين و ذلك نتيجة لعمليات التشاور و المنافسة المستمرة بين الرئيس و المرؤوس حتى يتم التواصل بينهما إلى اتفاق حول الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يلاحظ أن أعداد من المدراء لا يتحمسون لتطبيق الإدارة بالأهداف بسبب أن هذا الأسلوب يعطي للفرد فرصته للمشاركة و المناقشة و هذا قد لا يكون مألوف بالنسبة لهم، كما و أنهم اعتادوا على أن الرقابة يجب أن تمارس على الفرد و ليس منه⁽⁴⁸⁾.

(47) د. زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 127 - 128

(48) د. ضالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 401 - 401

مطلب 3 - مصادر معلومات تقييم الأداء

في بداية شرحنا لمصادر معلومات التقييم لا بد من تعريف المقيم. المقيم هو الشخص أو الجهة التي تتوفر فيها الشروط التالية (49).

- 1- أن يتوفر لديه قدر وفير من المعلومات عن الشخص الذي يتم تقييمه.
 - 2- أن تكون لديه القدرة على الملاحظة و المتابعة و جمع المعلومات اللازمة للتقييم.
 - 3- أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات واستخلاص النتائج و الحكم على الأمور بشكل سليم.
 - 4- أن تتوفر لديه الدافعية الايجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي و صحيح.
 - 5- أن يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم و عدم الخوف منها.
 - 6- أن تتوفر لديه النزاهة و الشعور بأن مستقبل من يقيم أدائهم أمانة بين يديه.
- و بالتالي فإن الأشخاص الذي بإمكانهم أن يكونوا مقيمين لتوفر الشرط الأساسي فيهم (الشرط الأول) و هم: الرئيس المباشر، الزملاء في الوحدة الإدارية، الزميل في فريق العمل، المرؤوس أو الشخص نفسه، الزبائن.

1- الرئيس المباشر كمقيم و مصدر للمعلومات.

يؤكد جميع المختصين في مجال تقييم الأداء على إمكانية الرئيس المباشر العالية في تقييم أداء مرؤوسيه و بشكل صحيح و دقيق للأسباب التالية: (50)

✓ الرئيس المباشر مصدر وفير بالمعلومات عن أداء مرؤوسيه، و هذا ناتج عن احتكاكه اليومي المستمر بهم.

✓ لدى الرئيس المباشر إلمام كافي و وافي عن مطالب العمل التي يجب إنجازها من قبل مرؤوسيه و هذا يساعده في استخدامها كمعايير لتقييم أدائهم.

✓ الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص اهتماما بأداء مرؤوسيه و تطويره و تحسينه باستمرار، حيث يعد ذلك إحدى مسؤولياته الرئيسية، فانخفاض مستوى أدائهم يعرضه و يعرضهم للمحاسبة و المساءلة.

✓ لدى الرئيس المباشر متسع من الوقت لمتابعة أداء مرؤوسيه و جمع المعلومات عنهم بشكل مستمر و هذا سببه احتكاكه اليومي بهم.

(49)- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 389 .

(50)- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 391 - 392 .

و يمكن القول بوجه عام إن تقييم الأداء هو أحد أهم مهام الرئيس المباشر كقائد إداري، وهذه المهمة لا تقتصر على تقدير كفاءة مرؤوسيه فحسب بل تشمل جانبا مهما ألا وهو تطوير وتحسين أدائهم في ضوء ما توضحه نتائج تقييمهم. وعلى الرغم من المزايا التي يتمتع بها الرئيس المباشر فإن تقييمه لمرؤوسيه لا يمكن أن يخلو من الأخطاء لأنه أولا وقبل كل شيء هو إنسان فيه نزاعات إنسانية متنوعة.

2- النظراء في العمل كمقيمين و مصدر للمعلومات: (51)

النظير هو الزميل في نفس مكان العمل، أي في نفس الوحدة الإدارية التي يعمل فيها الأفراد الخاضعين لتقييم أدائهم حيث تستند عملية التقييم عادة لأكثر زملاء قداما وخيرة في العمل، كما أنهم يكونوا على احتكاك دائم ومستمر و يومي مع زملائه الذين سيقومون بتقييم أدائهم، بما يجعل لديه وفرة في المعلومات عن أدائهم، فالنظير و من خلال قرابة اللصيق مع زملائه، يكون بإمكانه كشف مسببات القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي و نتيجة لذلك كله و لخبرته الناتجة عن قدمه الوظيفي، يكون بإمكانه وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف، وتنمية نقاط القوة في أداء زملائه، سعيا لتحسين أدائهم المستقبلي. و كل هذا منطقي و معقول و لكن بشرط توفر النظرة الموضوعية للأمور لدى النظير و عدم التحيز في تقييمه لزملائه، فلا ضمان لعدم وجود هذا التحيز، فبسبب علاقاته الشخصية القريبة منهم، قد تحدث بينه و بين بعضهم صراعات فيظهر احتمال التحيز السلبي في تقييمه، و قد يكون له علاقات صداقة ببعضهم فيظهر احتمال التحيز الإيجابي في التقييم. لذلك إذا ما أريد الاعتماد على النظير كمقيم و مصدر للمعلومات، يجب توعيته و تدريبه على أداء عملية التقييم بشكل موضوعي و عادل.

3- عضو فريق العمل كمقيم و مصدر للمعلومات: (52)

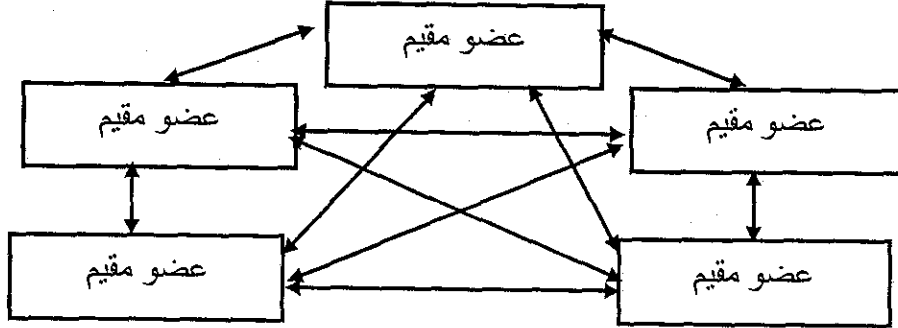
يشير التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات التي تتبنى أسلوب فرق العمل، لتحقيق عنصر التعاون و التآخي بين الموارد البشرية فيها، و لتفعيل التماسك والتلاحم بين أعضاء الفريق، وجد أنه من الأنسب إسناد عملية تقييم أدائهم إلى الفريق ذاته، حيث يقوم كل عضو من خلال المعلومات الوفيرة الموجودة لديه عن أداء رفاقه أعضاء الفريق بسبب احتكاكه الدائم بهم، بتقييم أدائهم، فهذا الشكل يتحقق ما يسمى بالتقييم المتبادل داخل الفريق، وفي الوقت نفسه يقيمون أداءه كما هو موضح في الشكل التالي:

(51) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 391 - 392.

(52) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 392.

شكل رقم: 5

التقييم المتبادل داخل فريق العمل



المصدر: د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، ص 392

يتضح من خلال هذا الشكل أن كل عضو يقيم أربعة رفاقه ويقيم أداءه أربع مرات من قبلهم بهذه الصورة يتولد لدى جميع أعضاء الفريق ضرورة تبني الدقة و الوضوح و الموضوعية في التقييم، فمن خلال هذا التشابك في عملية التقييم و تعدد المقيمين يكون بالإمكان كشف حقيقة أداء بعضهم بعضا بشكل واضح، للعمل على تطوير و تحسين هذا الأداء، و جعل كفاءة أداء الفريق عالية.

يمكننا القول إذا أنه و من خلال المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق لإنجاز المهمة الموكلة إليه، يكون من مصلحة كل عضو أن يقيم أداء رفاقه (أعضاء الفريق) بشكل دقيق و موضوعي. يتميز التقييم من خلال أعضاء فريق العمل بميزة هامة جدا و هو أنه يوفر التعددية في مصادر المعلومات و المقيمين، ففي الشكل السابق نجد أن لكل عضو أربع مصادر للمعلومات و كذلك أربعة مقيمين، و هذا يجعل نتائج التقييم موضوعية و دقيقة بدرجة عالية.

و لوضع هذا التوجه المعاصر في تقييم الأداء موضع التطبيق العملي يتطلب الأمر ما يلي:

- تدريب أعضاء الفريق على تنفيذ عملية التقييم.

- تزويد أعضاء الفريق بمعايير أداء تناسب طبيعة العمل فيه مثل: التعاون، فاعلية الاتصال

و التفاعل مع الآخرين، جودة الأداء، القدرة على تطوير الذات، الإخلاص و التفاني في العمل... الخ.

- الطلب على قائد الفريق أن يعقد اجتماعا يضم جميع الأعضاء ليناقشوا نتائج تقييمهم لأداء بعضهم

بعضا و الاتفاق على التقييم النهائي و يضعوا معاسيل تطوير و تحسين أداء الفريق بشكل كلي.

يمكننا القول أخيرا هذا النمط من التقييم موجود بشكل خاص في المنظمات الحديثة المعاصرة، التي

يسودها ثقافة تنظيمية مشتركة و شعور بالصالح العام لدى الموارد البشرية فيها.

3- التقييم الذاتي كمصدر لمعلومات لتحسينات الأداء: (53)

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز، ... الخ، لذلك و من أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية و تحسين الأداء الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، و ذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي.

و لكي ينجح التقييم الذاتي لأغراض التنمية و تحسين الأداء، يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية، يوضح لهم من خلالها أهمية هذا التقييم و كيف أنه لمصلحتهم، لأن مستقبلهم الوظيفي مرهون بتطوير و تحسين أدائهم، و لن يتقدموا إلا بعلاج جوانب الضعف و تحسين جوانب القوة فيه، فعدم الإفصاح عن السلبيات سيبقى الفرد في مكانه، بل يمكن أن يتراجع أداءه و سيكون مستقبله الوظيفي و بقاؤه في المنظمة في خطر، فالتقييم الذاتي الحقيقي الصادق هو لمصلحتهم و لمصلحة المنظمة في آن واحد.

5- الزبون الخارجي كمقيم و مصدر للمعلومات: (54)

مع التوجه المعاصر في إدارة المنظمات في ظل المنافسة الشديدة التي تعمل فيها ظهر شعار جديد في ميدان الأعمال هو: الزبون أو العميل هو سيد السوق، فبقاء المنظمة يعتمد على رضا ه عن ما يقدم له من منتجات و خدمات، ولولاه لأغلقت المنظمات أبوابها. تماشياً مع هذا الشعار أصبح تقييم رضا الزبون أساساً في تقييم المنظمة ككل، وأداء كل من يعمل فيها سواء كان له احتكاك مباشر أو غير مباشر معه. وللتكيف مع هذا التوجه، لجأت المنظمات بوجه عام وذات الطابع الخدمي بشكل خاص، التي يتصف عملها بطابع الاحتكاك المباشر مع الزبون كالفنادق، و المطاعم و المستشفيات و شركات الطيران...إلى إشراك العميل في تقييم الأداء. فمن خلال حصوله على السلعة أو الخدمة سيكون له احتكاك بالعاملين فيها، و سيكون لديه بالتالي معلومات تتبع له و تمكنه من تقييم الأداء بشكل موضوعي.

(53): د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 393 - 395.

(54): د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 396.

إلا أنه يجب الإشارة إلى أن تقييم الزبون لا يمكن اعتباره مصدر للمعلومات والمقيم الوحيد في تقييم الأداء، ذلك بسبب عمومية تقييمه الذي لا يدخل في التفاصيل. هذا إلى جانب أنه كيف سيقوم أداء الموارد البشرية التي ليس لها احتكاك مباشر معه. بناءً عليه يمكن اعتبار الزبون مصدراً جيداً للمعلومات وتقييم الأداء، لكن ليس هو المصدر الوحيد، إذ يتطلب الأمر وجود مصادر أخرى ومقيمون آخرون إلى جانبه.

6- الزبون الداخلي كمقيم و مصدر للمعلومات: (55)

الزبون الداخلي المقيم هو كل فرد تقتضي طبيعة عمله الاحتكاك و الاتصال بالشخص الذي يجري تقييم أدائه، لكن من وحدة إدارية أخرى غير الوحدة التي يعمل فيها، فمن خلال هذا الاحتكاك أو الاتصال الدائم به، تتوفر لديه معلومات عن أدائه، يمكن من خلالها أن يقيم هذا الأداء، إلا هذا التقييم يصاحبه احتمالية وجود تحيز إيجابي أو سلبي في بعض جوانبه.

7- المرؤوس كمقيم و مصدر للمعلومات: (56)

توجهت العديد من المنظمات في أوروبا و اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية إلى اشتراك المرؤوس في تقييم أداء رئيسه، و اعتبرته مصدر للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم مباشر بشكل جيد و دقيق فمن خلال الاتصال المستمر و اليومي للمرؤوس برئيسه و من خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المرؤوس قدراً كبيراً من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي، بشكل تمكنه من تقييمه و تحديد نقاط الضعف و القوة لديه.

لا شك أن هذا التوجه جيد و مفيد ولكن بتوفر الشروط التالية:

- ✓ توفر القدرة على الملاحظة و استخلاص النتائج لدى المرؤوس.
 - ✓ توفر الموضوعية لدى المرؤوس و عدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما قد تؤدي إلى تحيز إيجابي و العكس من ذلك صحيح.
 - ✓ عدم خوف المرؤوس من رئيسه و توفر الجرأة لديه ليقيم أداء رئيسه.
- و على أية حال يمكن التخفيف من درجة الجوانب السابقة المصاحبة لتقييم المرؤوس عن طريق تدريب و توعية المرؤوس من أجل تمكينه من تنفيذ عملية تقييم رئيسه، و توفير الأمان له و منع الخوف من تنفيذ هذه العملية.

(55) : د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 397 .

(56) : د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص ص 398

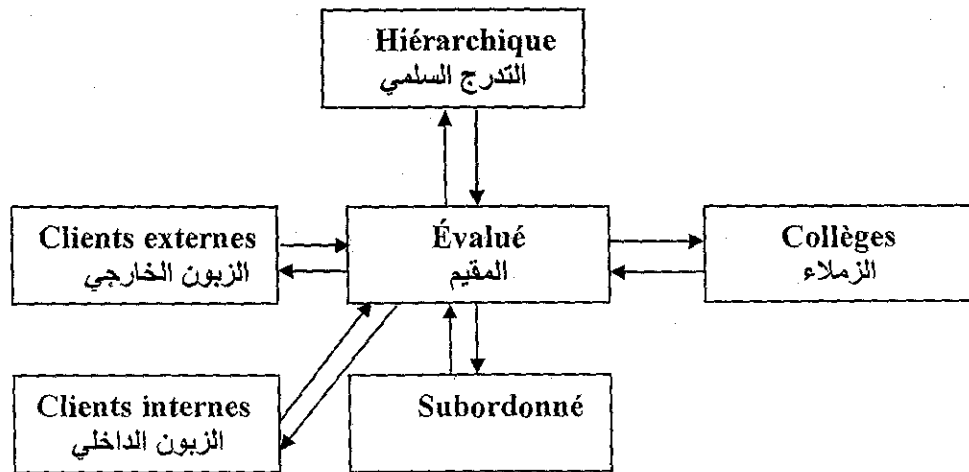
و يمكن القول أخيرا أنه بالإضافة لكون المرؤوس مصدرا للمعلومات التي تساعد في تقييم الرؤساء، فهناك ميزة أخرى هامة و هي: أن الرؤساء و لمعرفتهم السابقة أنهم موضع ومحطة ملاحظة و تقييم من قبل مرؤوسهم ، و سيضاعفون جهودهم في العمل ليكونوا أكثر فاعلية، و بهذه الصورة نكون قدما تطورا ذاتيا لأداء الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

مطلب 4- تعددية المقيمين ومصادر المعلومات (تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتجعة)⁽⁵⁷⁾

يشير التوجه المعاصر في اختيار المقيم و مصدر المعلومات المناسب الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الموضوعية و العدالة و الدقة في تقييم الأداء، إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مقيم و مصدر للمعلومات في عملية التقييم، فهذه التعددية توصلنا إلى قاعدة معروفة في جمع المعلومات تفيد أن النقص في أحد مصادر جمع المعلومات يعوضه مصادر المعلومات الأخرى، أي أن هذه المصادر تكمل بعضها البعض، حيث تكامل تقييم المقيمين ومصادر المعلومات يشكل في النهاية زاوية كاملة من المعلومات بدرجة 360° هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم: 6

تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتجعة 360°



المصدر: Robert le DUFF, Encyclopédié de la gestion et du management, p 896

(57): د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 398 - 400

لقد أطلق على تعددية نتائج تقييم الأداء (تعددية المقيمين و مصادر المعلومات) مصطلح **360 Degree feedback information** التي تشير إلى ما يسمى بالتقييم المشترك، الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر معلومات وحيد في تقييم أداء الموارد البشرية، بناءً على ذلك اتفق على اختيار مقيم ومصدر أساسي للتقييم و المعلومات وهو الرئيس المباشر، ليكون هو المسؤول الأول و المباشر عن تقييم مرؤوسيه، و أن يكون بجانبه أو الاستعانة بمقيمين آخرين و مصادر معلومات أخرى كالنظير، و الزبون الخارجي، و الداخلي... الخ. ليقبموا أداء مرؤوسيه معه لكن بشكل منفصل، أي أن كل مقيم يضع تقييمه على حدة و بمعزل عن المقيمين الآخرين من أجل الحصول على معلومات أوفر، و نتائج تقييم موضوعية و دقيقة و عادلة، حيث بهذه الصورة نتأكد فيها إذا كان تقييم الرئيس المباشر الصحيح و موضوعي أم لا. فإذا جاءت مثلاً نتيجة تقييم الرئيس المباشر لأحد مرؤوسيه سلبية في حين كانت نتائج تقييمه من قبل المقيمين الآخرين المشتركين في التقييم إيجابية، في هذه الحالة يواجه الرئيس بنتيجة مقارنة تقييمه مع تقييم المصادر الأخرى، من أجل تبرير تقييمه، الذي إذا عجز عن ذلك، يسأل و يحاسب بسبب تقييمه غير الصحيح و غير الموضوعي.

يتميز التقييم المشترك إضافة إلى درجة الموضوعية و الدقة العالية فيه، أنه يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة و الموضوعية في تقييمه، بسبب علمه المسبق فإن هناك جهات أخرى تشاركه التقييم. و نود الإشارة في هذا المجال إلى أن التقييم المشترك الذي يعتمد على تعددية المقيمين و مصادر المعلومات يصاحبه مشكلة مفادها، احتمالية تضارب نتائج التقييم من قبل المقيمين المشتركين في هذه العملية، فتنشأ هنا مسألة التنسيق بين هذه النتائج و الخروج بتقييم نهائي واحد يحدد مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم، لكن بالرغم من هذه المشكلة يبقى التقييم المشترك توجه جيد في مجال تقييم الأداء، لأنه يوفر قدراً كبيراً من الموضوعية فيه، و التي كما ذكرنا سابقاً إنها العمود الفقري لنجاح أي تقييم.

مطلب 5- المشاكل أو الصعوبات في تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء تتم على أسس التقديرات الشخصية و التي تصاحبها مجموعة من الأخطاء و التي يجب تجنبها، و التي يمكن تلخيصها فيم يلي:

1- المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم

الأداء، و تتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

أ- خصائص المقيم: (58)

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم و بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة و الصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة و الإدراك و الاستقرار العاطفي و الاعتزاز بالنفس و القدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب - نقص الموضوعية (59) :

يشير إلى وجود تحيز إيجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، و يحدث التحيز الأول نتيجة لأسباب عدة منها:

وجود قرابة أو صداقة أو رشوة أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم و المقيم. و في المقابل يحدث التحيز السلبي في التقييم لأسباب متعددة منها على سبيل المثال وجود خلاف بين الاثنين أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه بأنه ذو كفاءة عالية و سيشكل خطرا على منصبه الإداري.

ج- تأثير الهالة: (60)

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج و التي ليست لها علاقة مباشرة بجودة أدائهم مثل القدوم للعمل مبكرا قبل بدء الدوام الرسمي، و الانصراف بعد انتهائه بمدة، أو عدم حصولهم على إجازات مرضية أو طارئة و ما شابه ذلك، و قد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثر الإيجابي و سلبية في حالة التأثر السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة و ذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية و المتمثل بعدالة و دقة التقييم و الحيادية في النظر إلى الشخص المقيم.

د- النزعة المركزية (61)

و تسمى بالميل نحو الوسط، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ. و مثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحقيق نقاط قوة و ضعف الأداء، حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط و تنفذ بناء على نتائج تقييم الأداء.

(58) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 213.

(59) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 403.

(60) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 214.

(61) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 214.

هـ - خطأ الإسقاط: (62)

مفاده أن بعض المقيمين يقيمون أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص و صفات إيجابية عالية المستوى فقط، فإذا كان المقيم متميزا بمستوى عالي من الدقة مثلا، إذا سيقم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، و إذا لم يكونوا كذلك فأداؤهم يشوبه نقص أو نقطة ضعف، حيث يكون في قناعته أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه. نجد في هذه الحالة أن المقيم قد جعل من نفسه و ما يمتلكه من خصائص معيارا للمقارنة و التقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه و التي من الواجب الالتزام بها عند تقييم الآخرين.

د - خطأ التباين: (63)

يعرف التباين بوجه عام المقارنة بين شيئين لإظهار الفرق بينهما و يحدث هذا الخطأ في مجال تقييم الأداء عندما يقارن المقيم أداء الضعيف بالجيد أو العكس، بدلا من اعتماده على معايير التقييم المحددة له للمقارنة بها، فمن المحتمل أن يكون أداء الجيد بممتاز، و النتيجة هي استخدام المقيم لمعايير غير صحيحة و غير مطلوبة، متجاهلا معايير التقييم المحددة له.

هـ - الأولوية و الحداث: (64)

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقييم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق و يعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء. وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذا أن عملية القياس و التقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا للأداء.

إذ يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة التالية:

- 1- ما هو أداء الفرد الماضي ؟
- 2- ما هو أداءه الحالي ؟
- 3- هل يتوقع استمراره في المستقبل ؟

(62) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 404 .

(63) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 404 .

(64) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 214 .

د- خطأ التأثر بالمنصب الإداري: (65)

إن الهدف من تقييم الأداء هو تقييم أداء الفرد لوظيفة معينة، لكن هناك بعض المقيمين يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الذين يشغلون منصب إداريا مهما تقديرا مرتفعا لا شيء إلا احتراما للمنصب الذين يشغلونه، و أهمية العمل الذين يقومون بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل مقيم إلى أن تقييم الأداء إنما يقوم على أساس تقييم الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، و مهمة المقوم هي تنفيذ التقييم كما هو موضوع و مقرر، وأن التأثر بالمركز الوظيفي يعتبر نوعا من أنواع التحيز، يجب كل مقوم الابتعاد عنه.

و- خطأ التشدد: (66)

يشير هذا الخطأ الذي من المحتمل وقوع المقيم فيه، إلى أن المقيم يركز في تقييمه لأداء الآخرين على تقييم أقل متوسط بدافع القسوة، أو لقناعته الخاصة بأن التشدد في التقييم يجبر الذين يقيم أداءهم على مضاعفة جهودهم باستمرار، و قد يؤدي هذا الخطأ إلى حرمان بعض الموارد البشرية من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، مما يخفض من مستوى روحهم المعنوية و دافعيتهم للعمل.

م- خطأ التساهل:

هذا الخطأ هو عكس الخطأ السابق، فبدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم و لكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقيم المقيم بإعطاء تقديرات تقييم عالية، مما يعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون متساوية لجميع المقيمين.

2- المشاكل الموضوعية: (67)

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات و عمليات و نشاط القياس و التقويم و يمكن إيجازها بالآتي:

أ- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقويم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال. فعملها تجاوز هذه المشاكل أن تجيب على السؤال الآتي:

- ما الهدف من عملية القياس و التقويم ؟

فعلى المنظمة أن ترجع العملية بهدف محدد كأن يكون القياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف

و تعزيز نقاط القوة.

(65) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 408

(66) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 405

(67) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ص 215 - 216

ب- سوء اختيار معايير التقييم، أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم.

ج- سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقييم.

د- الخطأ في اختيار وقت التقييم، فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة و مستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، و وقت القيام بها ثانيا.

هـ - عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

اعتمادا فإن المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس و تقييم المشاكل أن تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء كالاتي.

1- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء.

2- التوقيت الصحيح للعملية.

3- صدق و ثبات معايير التقييم.

4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.

5- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف.

6- مؤهلات القائم بعمليات التقييم.

7- كفاية الموارد البشرية.

و في الأخير و لنفادي الأخطاء السابقة الذكر أكد المختصون على ضرورة تدريب المقيم، الذي يعتبر محور نجاح أي عملية تقييم، و ذلك من أجل تعليمه كيف يستخدم الأصول العلمية الصحيحة في تقييم الأداء، التي حددها له نظام التقييم المعمول به في المنظمة، للوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة تساعد في رسم المستقبل الوظيفي للموارد البشرية وفق أسس عادلة و تحديد برامج التعلم و التدريب و تنمية هذه الموارد البشرية وتحسين أدائها المستقبلي باستمرار و تحقيق درجة عالية من الفاعلية التنظيمية لأداء المنظمة الكلي.

خاتمة

من خلال التطرق إلى محتوى هذا الفصل يتضح لنا أداء المنظمة كوحدة اجتماعية يرجع إلى أداء الأفراد التي تكونها ، و الذي بتحسينه تتمكن المؤسسة من البقاء و الاستمرار و مواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات المنافسة و ذلك من خلال تقييمه. و بالتالي فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس و تحديد مستويات الأداء و مقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع و حجم و أسباب الانحرافات إن وجدت و عملية تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاتها و إنما هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء و معالجة العيوب و جوانب القصور ، كما قد يكون الغرض من تقييم الأداء هو أن يستخدم كأداة تشخيصية و أداة مرجعية لتطوير و تنمية الأفراد، فرق العمل، و المنظمة ككل.

الذئب والذئبان

الذئب والذئبان

مقدمة:

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة التي لاقت و لا زالت تلاقى اهتماما كبيرا من طرف إدارة الموارد البشرية، و ذلك لما له من علاقة مباشرة و تأثير مباشر على المستوى المعيشي للعمال، كما أنه يضمن رغبته و اندفاعه إلى تحسين مستويات الأداء التي يقدمها. و بالتالي فإنه يتضح بأن الأجر يؤثر بشكل كبير على مستوى و نوعية نواتج الأداء التنظيمي للمنظمة.

و لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيد للأجر يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية و بالتالي في هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي:

- مبحث 1: ماهية نظام الأجر.
- مبحث 2: وجهات النظر المختلفة حول الأجر.
- مبحث 3: تقييم الوظائف كأساس في تحديد الأجر.
- مبحث 4: أنظمة دفع الأجر.

مبحث 1- ماهية نظام الأجر

يعمل الأفراد لأسباب و دوافع عديدة بعضها مادي و الآخر غير مادي، إلا أن اختلاف الأسباب و الدوافع تتلاشى شيئاً فشيئاً تحت سقف نظام الأجر، و هذا معناه أن الأفراد يعملون مقابل أجر ذات قيم و مكاسب معنية، و هم على استعداد مقابل هذه التعويضات لتقديم أوقاتهم و جهودهم للمؤسسات و الأسئلة التي يمكن طرحها ما هو مفهوم الأجر و ما هو الفرق بين المفاهيم التالية (الأجر، التعويضات، المرتبات)، ما هي أهمية الأجر بالنسبة للفرد و المؤسسة و ما هي مكونات الأساسية؟.

مطلب 1- مفهوم الأجر

هناك عدة مفاهيم تختلف من فكر إلى آخر و من نظرية إلى أخرى و بإمكاننا جمعها فيما يلي:

- يمكن تعريف الأجر كتعويض لنشاط العامل و المرتبط بعقد العمل⁽¹⁾.
- و يعرفه د. صالح عبد الباقي⁽²⁾ انه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل.
- كما يعرف على أنه⁽³⁾ الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معنية.
- كما عرفه قانون العمل الفرنسي⁽⁴⁾ هو "كل أجر أو مرتب أساسين و كل الامتيازات و الملحقات المدفوعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نقداً أو عينا من طرف مباحث العمل إلى العامل بسبب عمل هذا الأخير و يفهم من هذا أن الأجر يتكون نظرياً و عملياً من عنصرين أساسين، احدهما ثابت و الثاني متغير، و هو المبدأ الذي تأخذ به أغلب التشريعات الحديثة.

Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Dunod Paris, 2001, p 107

2- د. عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 ، ص 359 .

3- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية ط 1، 2006 ، ص 311.

4.د.أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 2002

، ص 212 .

و بالتالي و من خلال التعريفات السابقة فإن الأجر يتميز بالخصائص التالية:

- يمثل الأجر عقد بين العامل و صاحب العمل أو المؤسسة.
- يعتبر عملية بيع و شراء للعمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر و المؤسسة تشتريه منه لقاء أيضا، و لعل ذلك هو الذي دفع Bachman⁽⁵⁾ القول بأن "إحدى وظائف السعر هي تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة و بنفس المفهوم فإن الأجور كسعر للعمالة تؤدي أيضا نفس الوظيفة"
- تمثل الأجور بالنسبة للفرد القوى الشرائية التي تحدد له مستوى معيشي مقبول باعتبارها وسيلة الإشباع في حين تنظر إليه المنظمات بوصفه أحد عناصر التكاليف التي تزيد و تقلل من تكاليف الإنتاج.
- يتحدد الأجر على أساس عدة اعتبارات من بينها جودة العمل و كميته و كذلك الجهد و الوقت.
- و في صدد التعرض لمفهوم الأجر فإننا نطرح تساؤل و هو ما هو الفرق بين الأجر و الراتب و التعويض؟ و في الواقع كلهم يمثلون تعويضا نقديا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها و التي تأخذ شكل الجهد و النشاط و السلوك و كمية العمل.
- فهناك مصطلح أجر *salaire* و يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لساغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية و التي يطلق عليهم "أصحاب الياقات الزرقاء" و نسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو الاثنين معا في بعض الأحيان.
- و هناك مصطلح الراتب أو المرتب *traitement* ، و هو تعبير يطلق في العادة على أجر الموظف الخاضع لقواعد قوانين الوظيفة العمومية، و الذي يطلق عليهم مصطلح "أصحاب الياقات أو البدلات البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الزمن و نسميهم بالموظفين.

5-د.محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 311.

و كلا المصطلحين و العبارتين تنطويان تحت مصطلح أشمل منهما و هو ما يمكن أن تطلق عليه كلمة التعويض Rémunération التي تعبر إما على الأجر أو على المرتب أو كليهما معا باعتبارهما أوسع و أشمل منهما.

مطلب 2- أهمية الأجر:

تمثل الأجر محور اهتمام و تركيز الأفراد في العمل لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الأفراد، كما تلعب دورا أساسيا في قرار الفرد في البقاء بالمؤسسة أو الانتقال منها: فالأجر أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع.

*أهميته بالنسبة للفرد:

إن مقدارها ما يحمل عليه الفرد من أجر من منظمته نظير ما يقدمه من جهد يعتبر مهما بالنسبة لعدة أسباب أهمها:

1- يمثل الأجر الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته و بقائه أو الشعور بالأمان، أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن الجماعة يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثل مستوى السكن الذي يعيش فيه و نوع سيارته و ملابسه التي يحصل من خلال ما يحصل عليه من أجر.

2- إن الأجر يمثل مقياسا للقيمة النسبية للفرد بالنسبة لمنظمته، و يعتبر أساسا للحكم على مدى عدالة و تناسب الأجر الذي يحصل عليه ما يبذله من جهد و ما يقدمه من مساهمة للمنظمة.

*أهميته بالنسبة للمنظمة:

أما على مستوى المؤسسة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- 1- الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل.
- 2- الأجر هو الوسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حاليا.
- 3- الأجر هو المقابل العادل للعمل و هو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.
- 4- تشكل الأجر جزء من تكاليف الإنتاج، قد تصل في بعض الأحيان إلى 50 % من التكلفة الكلية، لذلك فإن إدارة المؤسسة يهتما أيضا أن تتابع مستويات الأجر و تسعى جاهدة إلى عدم إعطاء أجر تزيد عن معدلات الأجر المدفوعة في المنظمات المناظرة.

*أهميته بالنسبة للمجتمع:

- تعتبر مستويات الأجر التي يحصل عليها أفراد المجتمع ذات أهمية لتحديد المستوى المعاشي و درجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجر عالية يكون بالأمكان فرض

الضرائب عالية على مداخيل الأفراد و بالتالي يكون بإمكان المؤسسات الخدمائية في الدول تنفيذ العديد من المشاريع كبناء المستشفيات و غيرها.

- إن توفر السيولة النقدية لدى أفراد المجتمع، يوفر لهم إمكانية إشباع رغباتهم و حاجاتهم مما يؤدي إلى تحسين أوضاعهم المعيشية و الاجتماعية و الصحية.

مطلب 3- العوامل المؤثرة على نظام الأجر:

تتأثر الأجر بعوامل عديدة تتعلق بالأفراد و بالبيئة الداخلية للمؤسسة و بعوامل خارجية تتمثل في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و يمكن ذكر هذه العوامل فيما يلي:

1- الأجر و الرواتب السائدة في المجتمع:

تتأثر المؤسسات عند دفع الأجر و الرواتب التي تدفعها لموظفيها لمستوى الأجر و الرواتب السائدة في المجتمع، و التي تدفع للوظائف المماثلة في المنشآت الأخرى. و يرجع السبب في ذلك على أن المؤسسة التي تدفع أجر أقل عن المؤسسات المماثلة سوف يؤدي بها على فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، حيث أن كثير من المؤسسات تأخذ بسياسة دفع الأجر أكثر من نظيرتها من أجل جذب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

2- قدرة المنشأة و إمكانياتها:

يتوقف مستوى الأجر و الرواتب التي تدفعها المؤسسة للأفراد العاملين إلى مركزها المالي و إمكانياتها المادية، حيث انه كلما زادت كفايتها و مبيعاتها و أرباحها كلما كانت لها القدرة على دفع أجر أعلى و العكس إذا كانت تواجه صعوبات مالية، فإنها تقل قدرتها على دفع أجر عالية، و في بعض الأحيان فإنه قد يقبل العاملون هذه الوضعية إلى أن تتحسن الحالة المالية للمؤسسة.

3- التشريعات و القوانين العمومية:

تتأثر مستويات الأجر و الرواتب بنوع التشريعات العمالية السائدة، و التي يتضمن تحديد الساعات العمل و أيضا الحد الأدنى للأجر، و بالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المنشأة، إلا أن ذلك لا يمنعه بطبيعة الحال من قيام المنشأة بدفع أجر تفوق الحدود الدنيا المحدودة قانونيا.

4- الظروف الاقتصادية الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف و التي تحدث أثرا على مستويات الأجر كحالة الكساد أو الأزمات الاقتصادية أو حالة الرواج التي تمر بها الدولة، و بالتالي من المتوقع أن تتغير الأجر حسب الوضعية الاقتصادية حيث تنخفض مستويات الأجر في حالة الكساد و الانكماش الاقتصادي، و ترتفع في حالة الرواج الاقتصادي.

5- متطلبات العمل:

لا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور و المرتبات من ناحية و بين متطلبات العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات، كلما زاد الأجر المقابل لها، و العكس صحيح بمعنى آخر إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة و الخبرة اللازمة لأدائها، فإنه يمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة فإنه يقابلها مستوى أعلى من الرواتب و الأجور.

6- الكفاءة الإنتاجية:

إن مستويات الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنظمة تؤثر بشكل كبير على مدى قدرتها على دفع أجور عالية، حيث هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل و الأجر الذي يحصل عليه و تقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج على ساعات العمل، و تحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، و لا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة في إنتاجية العاملين.

7- تكاليف المعيشة:

إن التغيرات المستمرة في أسعار السلع و الخدمات و بالتالي ارتفاع معدلات التضخم في العديد من دول العالم، تؤثر بشكل واضح و مباشر على مستويات المعيشية للأفراد العاملين نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة لذلك فإن الأفراد العاملين و نقاباتهم لا يجدون سبيلا غير المطالبة برفع أجورهم، للمحافظة على قدرتهم الشرائية و البقاء بمستوى معيشي لائق. و كلما تزداد معدلات التضخم فإن الحاجة على زيادة الأجور تتجدد. لذلك فإن أي نظام أجور و لا يأخذ بعين الاعتبار مستويات تكاليف المعيشية في البلد يمكن أن يكتب له النجاح و التأييد من قبل الأفراد العاملين.

8- النقابات:

أخذت النقابة تلعب دورا مهما في تحديد معدلات الأجور، فهي تشكل عنصر ضغط على الإدارة لكي تجعلها تحدد الأجور بمستويات تتناسب مع مستويات المعيشة و مستويات الأسعار في الدولة، و كذلك يجب أن تكون الأجور متناسبة مع ما يحصل عليه الأفراد العاملين بنفس المهنة في مستويات أخرى. و في كثير من الدول فإن النقابات تشكل طرفا في أي مساويات أو مفاوضات جماعية لتحديد الأجور، لذلك فإن الإدارات بدأت تضع لها حسابا لموقفها من السياسة الأجرية و نظام للأجور المعتمد.

مطلب 4- مكونات نظام الأجور:

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة و متغيرة، يختلف تركيبها و تشكيلها من نظام إلى آخر، و من دولة إلى أخرى، حيث تصنف بعض العناصر في نظام ما ضمن الجزء الثابت بينها يصنف نفس العنصر في

نظام آخر ضمن الجزء المتغير، الأمر الذي يجعل المقارنة بين الأنظمة صعبة إلى حد ما، نظرا لاختلاف البنيات والمنطقات و يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين:

1- الأجر الثابت: و يتشكل هذا الجزء من العناصر التالية:

أ- الأجر الأدنى الوطني المضمون: و هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات، دون استثناء، حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة (الحكومة) بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية اقتصادية و اجتماعية. لاسيما فيما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد و تطور مستوى المعيشية و بالتالي فهو يتطور مع تطور السلع الاستهلاكية لاسيما بالنسبة لتلك المتعلقة بالسلع ذات الاستهلاك الواسع و الحيوي لكافة أفراد إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة و تطور ناتجها القومي.

ب- الأجر الأساسي: كما سنرى في المبحث القادم موضوع تصنيف الوظائف و الذي له علاقة مباشرة و عضوية بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب، إذ أن تصنيف العمل يعني ترتيب المنصب ضمن الجدول خاص بالأجور، و يسمى هذا الجدول بجدول مناصب العمل، حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحددها عوامل و عناصر المنصب و التي تختلف من منصب إلى آخر، و التي تتلخص في درجة التأهيل و المسؤولية و الجهد المتطلب في ذلك المنصب ، إلى جانب ظروف العمل.

كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة، تمثل ثمن أو سعر أو مقابل النقطة، و بالتالي فإن أجر المنصب أو الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية.

ج- التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة لمنصب العمل:

لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي، فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من العناصر الأخرى لاسيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به، أو الضغوط و المتطلبات المتعلقة به.

ج 1: تعويض الأقدمية أو الخبرة: تعوض الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني، بحيث يتكون السلم المهني من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية التي يختم بها العامل حياته المهنية. و قد تكون فترة الترقية من درجة إلى أخرى محددة ما بين سنتين أو ثلاث سنوات و نصف، حسب كل قطاع، كما قد تكون الترقية من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى درجة، إذا أثبت العامل تأهيل مهني أو أكاديمي يؤهله لذلك.

ج 2- تعويض الضرر أو المخاطر:

إن بعض الأعمال أو مناصب العمل تظهر فيها بعض المشاق أو الأضرار أو المخاطر الناتجة عن ظروف العمل الخاصة، مما يحتم بالضرورة التكفل بحماية العامل من هذه الظروف و المخاطر، إما بتحسين ظروف و شروط العمل أو التعويض عن الأضرار الناتجة عنها.

ج 3- تعويض المنطقة: و هو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة، أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية أو ذا مؤهل معين يحظى بالأولوية في البرنامج الاقتصادي و الاجتماعي للدولة، كما تحدده القوانين المعمول بها و النصوص المنظمة لكيفية و منح هذا التعويض.

ج 4- المنح العائلية: هي منح و تعويضات أقرتها مختلف التشريعات العمالية الحديثة حيث تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذي هم في كفالتة إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

و بالتالي فإن هذه العناصر الثابتة تم تصنيفها على أساس الثبات في المبلغ الذي قد يتغير منه مرحلة لأخرى، و من عامل لآخر، حسب اختلاف العوامل و الأسباب و المقاييس التي تدخل في حسابها.

2- الأجر المتغير:

يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم أي القيمة المالية و من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار، إذ أنها ليست دائمة و منتظمة، لكونها تخضع لشروط و معطيات و أسباب و شروط قد لا تتحقق بصفة دائمة، و في كل الظروف و الحالات أما بسبب قدرة العامل، و مهارته أو بسبب تنظيم العمل.

و يمكن تقسيم مكونات هذا العنصر إلى عنصرين:

أ- التعويضات: و قد أطلق عليها هذا المصطلح لكونها ترتبط بعدة معطيات و شروط تتحكم فيها، إذ هي مجرد تعويضات بالمعنى الدقيق للكلمة، تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له، أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل، أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك، أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء قيامه بعمله أو مهمة معينة، إلى غير ذلك من الحالات التي يمكن حصرها في العناصر التالية (تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، تعويض العمل الليلي، تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العامل).

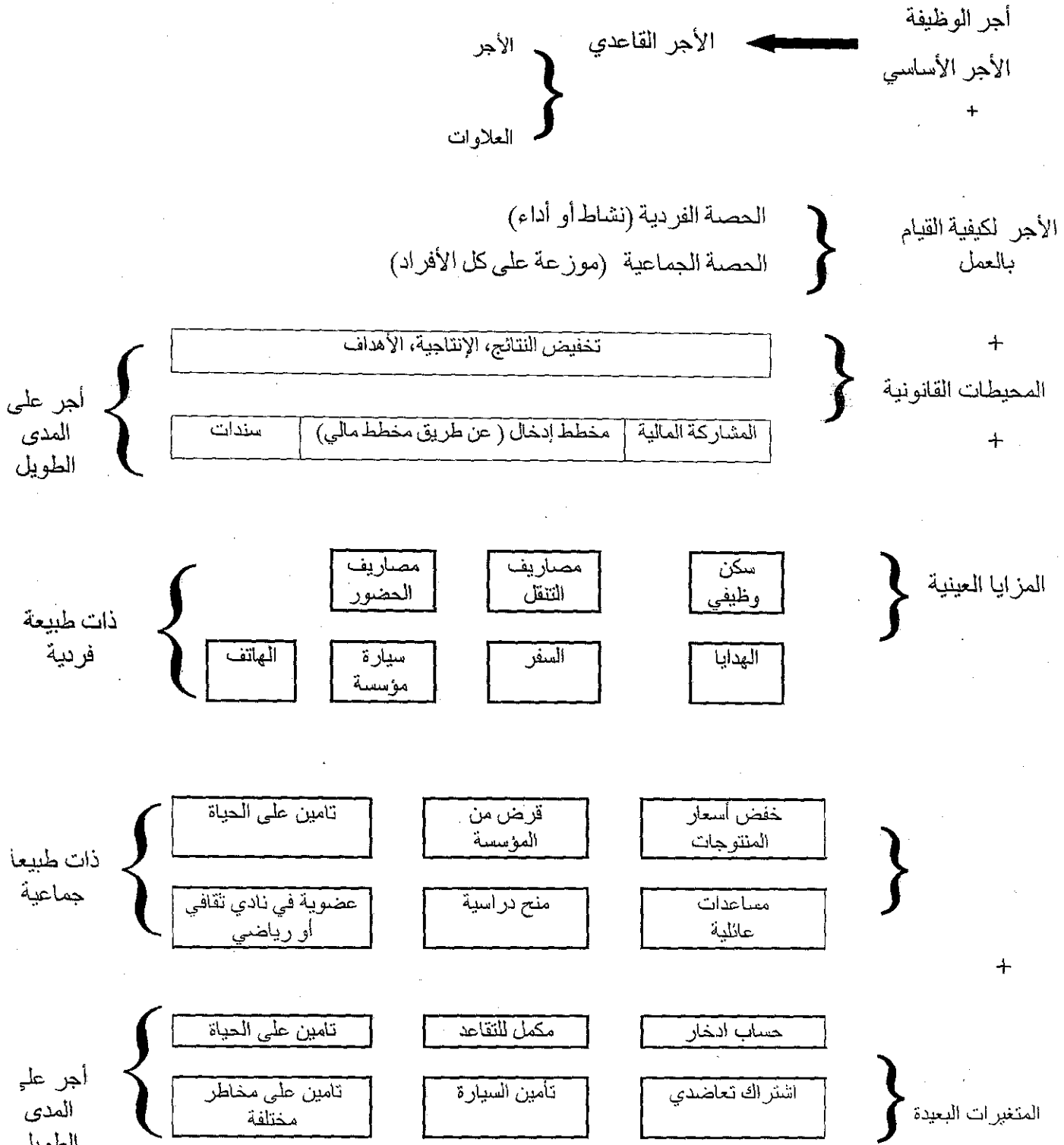
ب- الحوافز و المكافآت: و هي مبالغ عالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج حسنة، و هي تختلف عن التعويضات السابق الإشارة إليها، في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، إنما هي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية و كمية العمل و نتائجه من الناحية الكمية و النوعية.

و من أهم أنواع الحوافز و المكافآت:

- 1- مكافأة المردود الفردي و الجماعي.
 - 2- المنح الخاصة ببعض المناسبات (كالمناسبات الدينية مثلا).
 - 3- المكافآت العينية (كتقديم السكن، أو وسيلة نقل، أو لباس، أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة).
- و الشكل التالي يوضح مكونات الأجر بالتفصيل.

شكل رقم 1:

مكونات هيكل الأجر



= الأجر العام

Source: d'après, BERNARD Martory, Daniel GROZET, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, paris 2001, P111 .

مبحث 2- وجهات النظر المختلفة حول الأجور:

لقد تغير مفهوم الأجر و طبيعته من خلال وجهات نظر مختلفة، فالأجر في النظريات الاقتصادية هو أحد المتغيرات للبناء النظري بشكل أكبر عمومية، والغرض من هذا المبحث ليس القيام بمبحث حول مختلف النظريات الاقتصادية وإنما تحديد الموقع الذي يحتله الأجر في المذاهب الاقتصادية الأساسية.

مطلب 1- المدرسة الكلاسيكية:

تتميز النظرية بعض الأفكار التي تجمع مختلف المدارس الكلاسيكية، هذه الأفكار صنفنا حسب سامويلسن بأربعة⁽⁶⁾.

1- استعمال الطبقات الاجتماعية في التحليل.

2- تعريف رأس مال كتسيقات نقدية.

3- تحليل مرتكز حول القيمة و الأسعار.

4- نظرة شاملة حول تطور الاقتصاد.

و في هذه النظرية سنحاول تلخيص أفكار ثلاثة مفكرين، آدم سميث (1723-1830) و دافيد ريكاردو

(1772-1827)، و جون ستيوارت ميل (1806-1873)

أ- آدم سميث: حسب هذا الأخير فإن الأجر يعتبر كسلعة يتحدد سعرها من خلال العرض و الطلب عليها

حيث نرى أي زيادة في الطلب على العمل بمستوى أعلى من عرضه تؤدي إلى ارتفاع الأجر و بالعكس

فإن زيادة عرض العمل بمستوى أعلى من الطلب عليه يؤدي إلى انخفاض الأجر⁽⁷⁾.

كما انه عند بحث الأجور عند آدم سميث يقرر أن مستوى الأجور يتأثر في كل حالة على حدود بمجموعة

من العوامل الخاصة كمدى ملائمة العمل أو عدم ملائمته في المحل الجغرافي للعمل، مستوى معلومات

العامل عن فرص التوظيف الأخرى و شروطها... إلخ.

كما أن سميث يلفت النظر إلى أن المساومة بين العمال و أصحاب الأعمال تتداخل كثيراً في تحديد مستويات

الأجور و بينما لاحظ أن نتيجة المساومة تتحدد حسب القوة النسبية لكل من الطرفين فإنه يقرر أن الكفة

الراجعة غالباً هي كفة رجال أعمال، و أن مستوى الأجور يتحدد ضد مصلحة العامل.

6-A Samuelson « les grands courants de la pensée économique , OPU.1990 ,PP 30-42

7-د- عقيل جاسم عبد الله، د. طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998 ، ص

و بالرغم من أهمية هذه العوامل جميعا إلا أن سميث (8) يقرر أن مستويات التي تتحدد عند الحدود الدنيا من مستوى العيش الذي يضمن بقاءه و ممارسة نشاطه و أسرته دون زيادة أو نقصان، كما أن الزيادة أو النقصان في الأجر يعتبر حالة وقتية تزول ليعود مستواه عند حد الكفاف حيث يعرف مستوى الكفاف (9) "ذلك الحد الأدنى من الأجر الذي يكفي لحفظ العامل و قوته الإنتاجية."

و في مناقشة سميث لأجر الكفاف فيعتبر بمثابة مستوى طبيعي في المدى الطويل، فهو يقرر علاقته، كذلك التي أسهب ما لتيسر من بعده في شرحها و هي العلاقة بين التغيير في الأجور عن مستوى الكفاف و عرض العمل. فهو يقول في إحدى عباراته أن الطلب على الرجال مثل أي طلب على سلعة أخرى سوف ينظم بالضرورة إنتاج الرجال، و مضمون هذا التأكيد على أن ارتفاع الأجور فوق مستوى الكفاف سوف يؤدي إلى زيادة عرض العمل مما يؤدي مرة أخرى إلى انخفاض هذه الأجور على مستوى الكفاف. و لكن سميث في تحليله للأجور في ظل ظروف النمو يخرج بفكرة مؤداها أن الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بالظروف العامل للنمو الاقتصادي، فالإقتصاد الذي ينمو و يتسع يكون مصحوبا بارتفاع في معدلات الأجور. أما في الإقتصاد الراكد فإن مستويات الأجور تبقى ثابتة دون أي فكرة بقاء الأجور عند مستوى الكفاف. و لقد استقر مناقشة سميث للعلاقة بين الأجور و النمو الاقتصادي على فكرة أسماها الأموال المخصصة لدفع الأجور و هو يعتقد أن رجال الأعمال (الرأسماليون و أصحاب الأراضي) يخصصون جزءا من أموالهم من أجل الحصول على العمل و المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، و لذلك ففي فترات التوسع الاقتصادي فإنه من المتوقع أن يزداد الطلب على العمال و يزداد بالتالي مخصص الأجور، و يعود سميث فيردد مخاوفه بشأن الزيادة في أجور العمال و ما يمكن أن يتبعها من زيادة في أعدادهم قد تؤدي في النهاية إلى خفض رفايتهم.

ب- نظرية الأجر عند دافيد ريكاردو (1772-1827) (10) :

عند ريكاردو، الأجر هو السعر الذي يمنح للعمال لمعاشهم و بقائهم بدون زيادة و لا نقصان، و كذلك ريكاردو يقرر أن الأجور تتحدد بمستوى الكفاف، و في العلاقة بين الأجور و الأرباح نجد أن ريكاردو يختلف بعض الشيء مع أدام سميث فلقد رأينا فيما سبق أن سميث يرى أن زيادة رأسمال و ازدياد المنافسة بين رجال الأعمال و نفاذ و الفرص تمثل الأسباب الأساسية وراء انخفاض متوسط الأرباح و ارتفاع الأجور (العلاقة عكسية بين الأرباح و الأجور).

8. د. عقيل جاسم عبد الله ابو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص 325.
9. عبد الرحمن يسري، تطور الفكر الاقتصادي، دار النشر الدار الجامعية 1997، ص 197.
10. د. عبد الرحمن يسري، مرجع سابق، ص 216.

أما ريكاردو يرى أن الصلة بين الأرباح و الأجر تتحدد أساسا بارتفاع أجر العمال كنتيجة لارتفاع أسعار المواد الغذائية، و هذا يؤدي إلى زيادة الأجر و تنخفض أرباح رجال الصناعة نتيجة لهذا، و كذلك لارتفاع أسعار الخامات المستخدمة في الإنتاج الصناعي و معظمها من القطاع الزراعي .

ج- نظرية الأجر عند جون ستيوارت ميل (1806-1873) (11):

من أهم مساهمات ميل في الفكر الاقتصادي هي النظرية المعروفة باسم مخصص الأجر أو رصيد الأجر. و من المعروف أن النظرية الكلاسيكية قبل ميل و خاصة نظرية ريكاردو و مالتس كانت تقرر أن الأجر تتحد عند مستوى الكفاف، و لقد اعترض جون ستيوارت ميل هذه و قرر أن الأجر تتوقف على عاملين هما:

✓ مقدار الأرصدة التي يخصصها أصحاب رؤوس الأموال (رجال الأعمال) كبعض من أموالهم

لتعويض قوة العمل.

✓ عرض العمل.

و يتحدد متوسط اجر العامل بقسمة الرصيد على عدد العمال، و قد فسرت هذه النظرية في بادئ الأمر على أنها مؤيدة لفكرة أجر الكفاف و ذلك على أساس أن رصيد الأجر هو مبلغ ثابت، كما أن عدد العمال يميل الزيادة نتيجة لتزايد السكان فإنه لا يوجد اتجاه لزيادة الأجر إلى حد الكفاف. غير أن نظرية جون ستيوارت ميل لا تتحمل هذا التفسير فهو يقرر ان رصيد الأجر يزيد مع استثمار الجديد . أي انه إذا أخذنا الاستثمارات الجديدة فإننا نستطيع أن نميز بين رأسمال الثابت و رأس المال العامل، و رأسمال الثابت يتمثل في المعدات الرأسمالية، و هذه المعدات لا يمكن تشغيلها إلا عن طريق رأسمال العامل، و هو مجموع الأرصدة التي تتخصص للأجر و شراء الخامات، معنى ذلك انه مع كل زيادة في الاستثمارات يزيد مخصص الأجر و شراء الخامات . ويتوقف حجم الاستثمارات الجديدة أي الإضافة إلى رأسمال على قدرة المجتمع على الادخار، و كل ادخار جديد يعتبره ميل الإضافة على رأسمال و يخصص منه نسبة لأجر العمال، و بالتالي فإنه لا يوجد اتجاه لانخفاض الأجر بل الاتجاه نحو التزايد طالما استمر النمو الاقتصادي في المجتمع و ارتفع حجم مدخراته و بالتالي أمكن زيادة تكوين رأسمال. و بينما أن النظرية الجديدة في الأجر لم تهتم مباشرة بتحديد متوسط الأجر إلا أن هناك شرط أساسي إضافي لا بد منه حتى لا ينخفض هذا المتوسط إلى مستوى الكفاف في كل مرة بعد أن يرتفع و هو أن لا ترتبط الزيادة السكانية طرديا بالزيادة السكانية طرديا بالزيادة في متوسط الأجر. لقد افترض الكلاسيك جميع من قبل ميل أن زيادة مستوى الأجر فوق حد الكفاف سوف تؤدي إلى زيادة عدد السكان (العمال) و من ثم يهبط مستوى الأجر مرة أخرى إلى الكفاف (والمعكس صحيح). لذلك لكي يرتفع متوسط الأجر فوق الكفاف تبعا لنظرية ميل يجب أن لا يصبح هذا المتوسط الذي

(11)- د. عبد الرحمن يسرى، مرجع سابق، ص ص 227-266.

يمثل مستوى المعيشة الحقيقي محدد للزيادة السكانية و هذا الغرض له ما يؤيده فيما كتبه ميل حول نمو السكان، أو بدلا من ذلك يمكن وضع فرض آخر مؤداه أن يزداد مخصص الأجور بمعدل يوفق الزيادة في عدد السكان أو العمال و يلاحظ أن هناك في كتابات ميل ما يؤكد هذا الغرض .

و يلاحظ على هذه النظرية أنها تعتبر تقدما في الفكر الاقتصادي في موضوع الأجور و ترجع أهميتها إلى أنها تربط الأجور و تكوين رأسمال ربطا مباشرا. فإذا رمزنا للاستثمارات بالرمز "ث" فإننا نستطيع أن نقول أن جون ستيوارت ميل اعتبر أن الأجور "و" دالة للاستثمارات، و يمكن كتابتها و=د(ث)، و إذا قارنا بين هذه النظرية و نظرية سميث عن العلاقة بين الأجور و الأرباح فإننا نجد تحولا في مجرى التفكير حيث قرر سميث و ريكاردو وجود تناسب عكسي بين الأجور و الأرباح.

مطلب 2- المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد ابتعدت هذه النظرية عن نظرية رصيد الأجور و قررت إن الأجر هو عائد "عنصر العمل" و ليس عائد للعامل الذي هو فرد من طبقة معينة في المجتمع و أنه يتحدد بمجموعة من العوامل المستقلة الأخرى. أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد في تحليلها على مبدئين هامين⁽¹²⁾:

1- فرضية المنافسة التامة التي تسود كل الأسواق.

2- فرضية المنفعة الحدية Marginalisme

و لقد تضمن الفكر النيوكلاسيكي تغييرا جوهريا في طريقة التحليل الاقتصادي المستخدمة في معالجة موضوع التوزيع . فنظرية رصيد الأجور تتناول كيفية تحديد مجموع الأجور التي يحصل عليها العمال و لا تهتم مباشرة بتحديد الأجر الذي تحصل عليه كل وحدة من وحدات العمل. و بعبارة أخرى نجد أن طريقة التحليل التي تستند إليها نظرية مخصص الأجور أو رصيد الأجور هي التحليل الطبقي للتوزيع بينما أن طريقة التحليل التي تستند إليها المدرسة النيوكلاسيكية هي التحليل الوظيفي. وقد اتجه الفكر الاقتصادي المعاصر و خاصة بعد ظهور نظرية كينز عن التوظيف و الدخل إلى التحليل الوظيفي و العودة إلى التحليل الطبقي.

1- نظرية الإنتاجية الحدية حسب ألفريد مارشال⁽¹³⁾ :

و ترى هذه النظرية أن قيمة الإنتاج الحدي أي العائد الحدي هي التي تحدد الطلب على أي عنصر من عناصر الإنتاج و على هذا يبدو أن الطلب على احد عناصر الإنتاج يعتبر طلبا تابعا أو مشتقا لإنتاجه ذلك العنصر و العائد الذي يحققه عنصر العمل يتحدد بإنتاجه هذا العنصر، و هذه الإنتاجية كما ترى النظرية يمكن التوصل إليها من خلال إنتاجية العمل الحدي أي العامل الأخير و هو يقارن أصحاب المشاريع بين قيمة إنتاجية العامل الحدي أي العائد الحدي و بين الكلفة الحدية المتمثلة بأجر العامل في سوق المنافسة التامة

12- Yves Sinon, Patrick Joffer, Encyclopédie de gestion, 2 édition Ed economica 1997, p 3226.

13- د. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، د. طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص 328.

و يتوقف صاحب المشروع عن استخدام عنصر العمل عندما تتساوى الكلفة الحدية لعنصر العمل (الأجر) مع العائد الحدي (قيمة الإنتاج العامل الحدي) إذ أن التوقف قبل ذلك معناه خسارة صاحب المشروع. لأن العائد الحدي يفوق في هذه الحالة الكلفة الحدية و بالتالي خسارته للأرباح التي تندم عن ذلك في حين أن الاستمرار إلى ما بعد التساوي بين الكلفة الحدية و العائد الحدي معناه تحقق خسارة للمنتج تتمثل في الكلفة الحدية فإذا كان الأجر فوق هذا المستوى فإن المنتجين في هذا السوق سيستخدمون عمال أقل فإن الأجر سينخفض إلى مستوى قيمة الإنتاجية الحدية، أما إذا كان الأجر دون مستوى الإنتاجية الحدية و بتحقيق التوازن فقط عندما يتساوى معدل الأجر أي كلفة العمل و هي متوسط الكلفة الحدية لعنصر العمل في سوق المنافسة التامة مع قيمة الإنتاجية أو العائد الحدي لعنصر العمل.

2- نظرية المساومة الجماعية عند ماركس (14):

و تعتمد هذه النظرية على القوة التساومية بين أجر العامل و رب العمل حيث نرى هذه المساومة تمثل لأصحاب الأجر عندما تصل حاجته للعمل و تزداد حاجة رب العمل إليه حيث يضطر لدفع اجر عالي و بالعكس تضعف القوة التساومية للأجر عندما ترتفع حاجته للعمل و تقل حاجة رب العمل و بعد ظهور النقابات العمالية طورت هذه النظرية إلى المساومة الجماعية و التي يتحدد اجر العامل في المساومة العامة بين النقابات العلم من طرف و أرباب العمال من طرف آخر و يتحكم في ذلك جملة من الاعتبارات الاقتصادية من جانب رب العمل و التي تعتمد على قدرة المشروع على تحقيق الأرباح المرضية لصاحب المشروع. و من جانب النقابات فتحدد أيضا مساومتها من خلال فرص العمل المتاحة لأعضائها و مدى قدرتها في مقاومة البطالة في تقديمها الإعانات المالية لهم عن البطالة أن تظاهر جهود منتسبيها و احترامهم و التزامهم بقراراتها من العوامل الحاسمة في إعطائها قوة دافعة في مساومة أرباب العمل و تحقيقه المطالب العمالية في زيادة الأجر.

مطلب 3 - فلسفة الأجر في الفكر الاشتراكي (15):

وفقا للمفهوم الاشتراكي فإن هذا النظام لا يعتبر الأجر ثمنا لهذا العمل، و إنما يعتبر جزءا من الدخل القومي الذي يتكون من عوائد عناصر الإنتاج المختلفة و هي (الأجر، الفوائد الأرباح)، كما أن الأجر في الفكر الاشتراكي هي تعبيراً نقدياً عن جزء من المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقاً لكمية و نوعية العمل الذي يبذله، فإن زيادة كمية العمل و تحسين نوعيته ستزيد من الأجر الذي يتقاضاه مضافاً إلى ذلك

14- عقيل جاسم عبد الله ابو رغيف، د. طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص 328

15- د. عقيل جاسم عبد الله ابو رغيف، د. طارق عبد الحسين العكيلي، مرجع سابق، ص 329.

ارتباط الأجر بظروف أو بيئة العمل من حيث درجة الصعوبة أو المخاطر التي ترتبط بعلاقة مع زيادة الأجر.

إن أوسع أشكال الأجر انتشارا هو الأجر حسب القطعة وفقا لكميتها و نوعيتها و هي تختلف عما هو عليه في النظام الرأسمالي حيث يعتبر الأجر حسب القطعة فيه وسيلة لاستغلال العمال، بينما يعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية و المصلحة الفردية.

مطلب 4- النظريات الحديثة للأجر.

إن الكثير من النظريات الحديثة قدمت بصورة أكثر واقعية الظواهر الملاحظة و منها ما شكك في واقعية فرضيات النظريات السابقة، و نذكر من بين هذه النظريات الحديثة النظريات التالية:

1- نظريات المؤسسة Théorie De La Firme⁽¹⁶⁾:

كانت فكرة دامستز (H. Demsetz) تنطلق من فرضية وجود علاقة طردية بين التعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة و بين مستوى النجاح المحققة من طرفهم لصالحها. و هذه النجاحة تتحدد عن طريق قيمة أسهم و سندات المؤسسة في البورصة. و تنطلق هذه الفرضية أن كل دولار إضافي ناتج عن النجاحة المحققة من طرف المؤسسات، يعني دولار إضافي مواز يدخل في جيوب هؤلاء المسيرين أو المدراء. فالتعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة حسبه يمكن أن تقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يمثل الأجر أو الراتب العادي، أما القسم الثاني فهو مرتبط بالتغيرات الايجابية في قيمة أسهم و سندات المؤسسة في السوق المالية (البورصة).

من ناحية أخرى يرى دامستز أن هناك علاقة طردية بين حجم المؤسسة و بين مقدار و قيمة تعويضات مسيريهما. فكلما كبر حجم المؤسسة زادت المسؤوليات الملقاة على عاتق المسيرين. و بالتالي يجب أن يستحق هؤلاء المسيرين أجورا مرتفعة. و يشاطر دامستز في فرضيته هذه الباحث يونغ كيم (Young – San Kim) و ذلك في أطروحته للدكتوراه سنة 1993 التي بين من خلالها العلاقة الإحصائية المثينة التي تربط بين النجاحة السينة لمؤسسة و بين احتمال خسارة المسيرين لوظائفهم فيها.

أما فيما يخص فرضية العلاقة الطردية الموجودة بين حجم المؤسسة و بين مستوى التعويضات المقدمة لمسيري المؤسسة فإن روزان (Rozen) اقترح تفسيرا لتلك العلاقة في دراسة له نشرت سنة 1982 مفادها أن المؤسسات الكبرى و نظرا لإمكانياتها المادية الكبيرة، فهي تبحث عن أنذر و أكفأ المدراء و المسيرين في المؤسسات الكبرى على أجر خيالية قد تفوق أجر مسيري المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بعشرات المرات. و هنا يمكن أن تظهر علاقة طردية أخرى بين قيمة الأجر المدفوعة لمسيري المؤسسات و بين مستوى إنتاجيتهم.

(16) - مساهل عبد الرحمن، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير،

2- نظرية رأسمال البشري⁽¹⁷⁾:

إن فكرة رأسمال البشري جاء بها الاقتصادي شولتز سنة 1961 و يعتبر شولتز أن "الرأسمال البشري" هو التكوين و تنمية الكفاءات و جميع العناصر الأخرى التي تساهم في رفع و تحسين نوعية و إنتاجية في اليد العاملة، و هذا المفهوم يأخذ في حسابه الصحة البدنية و العقلية و النفسية للأفراد و بعض العناصر المعنوية كالتحفيزات و التفضيلات، و يعتبر التكوين في نظر شولتز كنوع من الاستثمار في البشر مثله مثل التطوير التقني الذي يعتبر كاستثمار أو كرأسمال تقني و الذي يمكن أن يساهم في التنمية الاقتصادية. و في سنة 1964 قام بيكر في إطار نظرية الرأسمال البشري بتوسيع فكرة شولتز، و كذلك بتحليل الاستثمارات الفردية في مجال التعليم، ورايه كان ينصب حول دور التعليم في رفع الإنتاجية. فعلى المستوى الجزئي، الفرد المتعلم يكون أكثر إنتاجية و بالتالي يحصل على أجر أعلى. و في هذا الإطار الأجور هي دالة الاستثمارات المحققة من تحسين الأداء، زيادة الكفاءات أو تحديث المعارف، " على المسيرين أن يبحثوا عن أحسن الأعوان مجتنبين تكاليف دوران كبير للعمال و ارتفاع تكاليف البحث المترتبة عن الخيارات في التشغيل".

3- نظرية الأجر الفعال (Shapiro, Stiglitz)⁽¹⁸⁾:

المؤسسات يمكن أن تجهل مستوى أجرائها و قدراتهم الحقيقية فمن أجل زيادتها تلجأ إلى المقاييس التحفيزية. حسب النظرية، بعض المؤسسات و في حالة عدم قدرتها على ضمان مراقبة العمل و تحمل تكاليف باهظة من أجل ذلك تلجأ على إتباع سياسة أجرية أكثر مواءمة بالنسبة للسوق فالأجراء سيحفزون على بذل مجهود أكبر إذ أن في الحالة العكسية سيتعرضون لخطر التسريح وفق إرادتهم الأجرية، فالخسارة الناتجة عن التسريح هي متزايدة لأنه من جهة فإن ارتفاع الأجر بالنسبة لشروط السوق التنافسي أو تعويضات البطالة قد ارتفعت و من جهة أخرى فإن البطالة قد ازدادت. و هناك صعوبة في إيجاد عمل آخر لذلك فإن كل زيادة في الأجر ينتج عنها زيادة في المجهود، و الأجر الأمثل يسمى الأجر الفعال و هو بالقدر الذي تكون فيه مرونته بالنسبة للمجهود هي وحدوية أي بأن الإنتاجية الحدية للعمل الفعال (العمل / الإنتاجية) تساوي إلى الواحد. و بصفة عامة فإن الأجر الفعال يكون أكثر أهمية بالنسبة للوحدات الكبيرة أين عملية المراقبة تكلف كثيرا و الوظائف هي أكثر تعقيدا، بالعكس النشاطات التي توظف يد عاملة أقل كفاءة و تكون فيها الإنتاجية الفردية للأجراء سهلة الملاحظة (حالة الإنتاج بالقطعة) في هذه الحالة تكون الأجور أكثر انخفاضا.

(17)- مساهل عبد الرحمن، نفس المرجع السابق، ص 153.

8):<http://ladocumentationfranciase.fr/revues-collection/problèmes-économiques/théories/éducationformation.shtml#p7>

خلاصة:

و إجمالي ما يمكن قوله بأن النظريات تطورت من كونها تهتم بالعملاء الاقتصاديين و قوانين السوق إلى نظريات تصب اهتماماتها حول المسير و المقرر الذي يملك بعض الحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور داخل المؤسسة.

مبحث 3: تقييم الوظائف كأساس في تحديد الأجور:

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية و الموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور فهو نشاط يعتمد كأساس لتحديد هيكل الأجور يتسم بالعدالة في الدفع و يحقق الرضا الوظيفي للأفراد.

مطلب 1- مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد العلاقة النسبية بين الوظائف داخل المنظمة على أساس عادل في ظل السياسة التي تتحدد وفقا للظروف الاقتصادية و مستوى الأجور في المنطقة التي تقع فيها منظمة و كذا أجور المنظمات المنافسة و تكاليف المعيشة و تكاليف الإنتاج و مدى استعداد المنظمة للدفع⁽¹⁹⁾.
كما يقصد بتقييم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيمة الوظائف الأخرى في المنشأة. و ذلك تمهيدا لتحديد أجر الوظائف على أساس هذه القيم، حيث توجد علاقة طردية بين قيمة الوظيفة أكبر كلما حصل على اجر أكبر.

و ينبغي التأكيد على عملية تقييم الوظائف تستند إلى دراسة الوظيفة ذاتها، و ليس تقييم للشخص شاغل الوظيفة، كما أن الهدف هو تحديد قيمة الوظيفة النسبية أي مقارنتها بالوظائف الأخرى في المنشأة و ليس تحديد القيمة المطلقة لها.

لقد عرف معهد الإدارة البريطاني⁽²⁰⁾ " BTM " تقييم الوظائف على انه عملية تحليل و ترمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية، واستخدام هذا الترمين كأساس لموازنة هيكل الأجور.

و عرفته لجنة خبراء تقييم العمل في هولندا على انه⁽²¹⁾ طريقة تساعد على ترتيب الأعمال ككل ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور.

و قد عرف تقييم العمل من قبل وزارة العمل الأمريكية⁽²²⁾ على انه " عملية تقييم و ترمين الأعمال لتحديد موقعها ضمن تسلسل الأعمال.

أما منظمة العمل الدولية⁽²³⁾ فقد عرفت تقييم العمل على أنه نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية للأعمال المختلفة في المنظمة أو في القطاع الصناعي، و ذلك بالاستناد إلى أسس منطقية".

19- د. محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط 1 ، 2006 ، ص 285.

20 - د. صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، 2000 ، ص 329.

21 - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق ، ص 421.

22 - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 422.

23- د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 422.

ومن بين التعاريف السابقة الذكر يعتبر تعريف منظمة الأعمال الدولية أكثر تميزاً، فبعض التعاريف تركز على ترتيب الأعمال و البعض الآخر يهتم بقيمة العمل، و التقييم يهتم أكثر بتحديد قيمة العمل أو مجموعة الأعمال و مما يلاحظ على تعريف معهد الإدارة البريطاني انه أشار إلى أن التقييم يتضمن تحليل و تبيين الأعمال و وفقاً لهذا التعريف يعتبر التحليل و كأنه جزء من التقييم و انه لا يتم إلا لغرض تقييم الأعمال، و لكن في الواقع إن التحليل يشكل مرحلة سابقة للتقييم و منفصلة عنها، و انه يتم تحليل الأعمال لأغراض متعددة، كما انه لا يمكن القيام بتقييم الأعمال ما لم يكن قد تم تحليلها مسبقاً.

و قد يكون التعريف التالي معبراً عن المحتوى و المضمون الدقيق لتقييم العمل:

تقييم الوظائف هو نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية لأعمال المنظمة بأسلوب عملي و موضوعي

و ذلك من خلال اعتماد أسس محددة، و تعتمد هذه القيم النسبية كأساس لتحديد الأجور و الرواتب.

و يتم التركيز في تقييم الأعمال على نتائج تحليل المناصب بحيث تعتبر هذه النتائج كمدخلات لتقييم الأعمال، و تتمثل في معلومات عن الأفراد، المهارات، الجهود و المسؤولية، و ظروف العمل.... الخ.

و بالتالي فإن مبدأ تقييم الوظائف يقوم على الأسس التالية⁽²⁴⁾

✓ إن الوظائف داخل المؤسسة مختلفة في أهميتها و من ثم فإن مستويات الأجر فيها لا بد أن تختلف أيضاً.

✓ إن الوظائف المختلفة تتطلب مستلزمات إنسانية مختلفة من العلم و الخبرة و المهارة و المجهود و المسؤولية.

✓ ضرورة تجميع الوظائف المتقاربة في الأهمية ضمن درجة واحدة و تمر عملية تقييم الوظائف بالمراحل التالية:

2- استعراض وضع المؤسسة.

3- القيام بعملية لتحليل للوظائف.

4- تقييم الوظائف موضوعياً.

5- تصنيف الوظائف و ترتيبها ضمن درجات محددة.

مفهوم تحليل الوظيفة⁽²⁵⁾: ينطوي مفهوم الرجل المناسب في المكان المناسب على حقيقة أن هناك مستلزمات خاصة تتطلبها الوظيفة المعينة، و أن هناك خصائص معينة يتمتع بها الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، و لا بد من إيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة و خصائص أولئك الأفراد، و بفضل ذلك التوافق

24- د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 422.

25- د. محمد صالح فاتح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، ط 1، 2004، ص 51.

تمكن المؤسسة من الحصول على الأشخاص المناسبين للوظائف المعنية بمواصفاتها المحددة، و من هنا يتضح لنا أن مفهوم تحليل وظيفة ما يتطلب دراسة تلك الوظيفة، دراسة دقيقة و منظمة و تفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال و المسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة و ظروف العمل المحيطة بها، و المعدات و الأجهزة المستخدمة لإنجاز الأعمال فيها، و تحديد الخصائص البشرية الواجب توافرها في الفرد الذي سيستطيع أداؤها بنجاح.

مفهوم توصيف الوظيفة⁽²⁶⁾: التوصيف معناه التسجيل المنظم لأبعد الوظيفة المدروسة و مكوناتها الأساسية و العوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة، و البطاقة ذاتها تعرف الوظيفة و تظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة، و مسؤولياتها، و الحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

و عند توصيف الوظائف لا بد من الإلمام بالأمور التالية و هي التطابق الدقة، الموجزية أو الاختصار التنظيم، التنسيق و المعايير.

طرق جميع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي⁽²⁷⁾ و هي:

- 1- طريقة الاستقصاء.
- 2- طريقة المقابلة الشخصية.
- 3- طريقة الملاحظة.
- 4- طريقة تحليل المحتوى.

26- د. محمد صالح فاتح، مرجع سابق، ص 35.
27- د. محمد صالح فاتح، مرجع سابق، ص 39-40.

مطلب 2- أهمية تقييم الوظائف: ^{علاء} ٨

يعد تقييم الأعمال و الوظائف من المواضيع التي تتسم بطابع الحساسية نظرا لعلاقته المباشرة بتقرير ما يدفع للعاملين من رواتب و أجور أساسية. ولقد اختلف الآراء حول جدواه أو نفعه فبعضهم يقول إن الوصول إلى تقييم موضوعي للأعمال، و تحديد التعويض العادل لها، أمر مشكوك فيه، فعملية الوصول إلى قيمة كل عمل ليس بالسهل في ظل عوامل تقييم يخضع تحديدها و تقييمها في الوظائف، و إلى حد كبير إلى الرأي و الحكم الشخصي للمقيم الذي من المحتمل في بعض الأحيان ألا يكون صحيحا أو صائبا، وبالتالي تكون النتيجة غير موضوعية و يكون الأجر غير عادل، إذن مادام الأمر هكذا فهل يمكن الاستغناء عن تقييم الأعمال؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل هي بالنفي، فالتقييم مهما كان وضعه فهو خير من عدم وجوده. و بمزيد من التدريب لمنفذيه و التوعية و الإرشاد يمكننا تلافي قسما كبيرا من أخطاء المقيمين التي من المحتمل أن يقعوا فيها أثناء تقييمهم للأعمال و الوظائف، و التي تؤثر في دقة و موضوعية النتائج التي يتوصلون إليها. و بوجه عام يمكن القول أن تقويم الأعمال الجيد يمكننا من الحصول على الفوائد التالية:

1- الهدف المباشر من تقييم الوظائف هو وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة يقوم على أساس التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة و تتماشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج المنظمة، و لاسيما أن الأجر ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة و صاحب العمل يدفع اجر مقابل هذا الجهد، و بالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع و لا يتحقق ذلك إلا من خلال تقييم سليم للوظائف.

و يقصد بالأجر العادل هنا (28) "ذلك الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة و أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف المنشأة الأخرى، و بمعنى أوضح خلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنشأة".

- 2- من خلال تقييم العمل يمكن إجراء مقارنة بين قيم الأعمال في المنظمة مع قيم الأعمال المشابهة لها في منظمات أخرى، مما يساعد على حالة التفاوت في الأجر بالنسبة للأعمال المتشابهة وكذلك يجعل الإدارة تدرك مدى توافق الأجور التي تدفعها مع أجور المنظمات الأخرى.
- 3- يشكل أساسا لحسم الخلافات العمالية و تقليل المشاكل التي تثار بشأن الأجور، و من خلال كشفه عن الانحرافات التي يتضمنها هيكل الأجور، فإنه سيؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين و يقلل من معدل دوران العمل و يساهم في رفع مستوى الإنتاجية.
- 4- يوفر نظام التقييم مبررات موضوعية للتفاوت النسبي في قيم و أجور العمال، و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، و يخلق كذلك حالة من الرضا و الاطمئنان لدى العاملين.
- 5- يشكل أساسا لوضع و تطبيق نظام كفو لتقييم أداء الأفراد العاملين، فمن الصعب على الإدارة القيام ببرنامج لتقييم الأداء، ما لم يكن مطبقا نظام لتقييم الأعمال.
- 6- يزيد من قدرة الإدارة على الرقابة على كلف الرواتب و الأجور، حيث أن مبالغها تكون ثابتة و محددة لفترة زمنية قادمة.

- 7- يساعد على تحسين عمليات النقل و الترقية بسبب وضوح مستويات الأعمال المختلفة، كما أنه و بسبب هذا الوضوح يتولد شعور لدى الأفراد بالرغبة إلى تطوير مستويات الأداء و الانتقال إلى وظيفة درجة أعلى.

مطلب 3- طرق تقييم الوظائف:

هناك مجموعة من الطرق شائعة الاستخدام في تقييم الوظائف منها ما هو كمي و منها ما هو غير كمي.

- 1- الطرق الغير الكمية: و تضم طريقتين وصفتين مبسطتين لا تعتمدان على أية عوامل للوصول إلى مقاييس كمية لأجل تحديد القيم النسبية للأعمال، و إنما تعتمدان على تقييم العمل ككل و على وصف العمل، و لا تأخذان بأسلوب إعداد توصيف العمل.

- 1- طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط طرق التقييم، و هي تصلح للمنظمات الصغيرة و بموجبها يتم وضع جميع أعمال المنظمة في ترتيب تنازلي من أعلى إلى أدنى، بحيث يوضع العمل ذو القيمة الأعلى في التسلسل الأول و العمل ذو القيمة السفلى في آخر تسلسل. و عند تطبيق هذه الطريقة يمكن الاسترشاد بالخطوات الآتية⁽²⁹⁾:

- أ- حصر الوظائف التي سيتم ترتيبها، و إعداد ملخص بسيط عن كل وظيفة و خصائصها، حتى يكون للقائم بالترتيب فكرة واضحة عن كل وظيفة.
- ب- تشكيل لجنة تقوم بمهمة ترتيب الوظائف، و يفضل أن يكون عددها محدودا و تضم عناصر لديهم دراية كافية بوظائف المنشأة.

(29)- د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر عمان الأردن، ص ص 193 - 194.

ج- تسجيل بيانات كل وظيفة على بطاقة، بحيث تمثل وظائف المنشأة مجموعة من البطاقات، يكون مع كل عضو من أعضاء اللجنة مجموعة متكاملة منها.

د- تحديد الخصائص و الاعتبارات العامة (المعايير) التي تعتبر أساس التقييم والتي تتمثل عادة في التعليم و الخبرة، المهارة، المجهود الذهني، المجهود البدني و ظروف العمل و مخاطره.

هـ- يطلب من كل عضو القيام بعملية الترتيب تنازليا أو تصاعديا لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، و يفضل الترتيب كما سبق ذكره.

و- تجتمع اللجنة لمقارنة عملية الترتيب لكل عضو من أعضائها، و من ثم تحديد أسباب الاختلاف ثم التوصل لترتيب نهائي توافق عليه اللجنة.

و تتم عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بواسطة أسلوبين:

الأسلوب الأول: وهو التقييم الفردي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتمادا على مقدرته و خبرته، و يستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حال كون عدد الوظائف المراد تقييمها من جهة، و على اعتبار أن المقيم على معرفة و إلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية بحيث تكون معروفة و مألوفة بالنسبة إليه.

أما الأسلوب الثاني: فهو الأسلوب الجماعي أو أسلوب المقارنة الزوجية و يتم التقييم بموجبه من قبل لجنة و يستخدم في حال كون عدد الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة و على اعتبار أن المقيم على معرفة و إلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية.

من محاسن هذه الطريقة:

- سرعة و سهولة تطبيقها بالإضافة إلى كلفتها المتدنية.

- عدم الحاجة إلى الوقت الطويل لتطبيقها.

من أبرز مساوئ هذه الطريقة:

- إن المقارنة تصح في حال وجود تشابه في الوظائف من كافة النواحي لكن وجود عوامل متعددة للمقارنة (الخبرة، المسؤولية، الجهد) ضمن الوظائف المطلوب ترتيبها يسقط عملية الترتيب كون صحة المقارنة للعوامل تسقط.

- الحاجة إلى أشخاص متخصصين لديهم معلومات كاملة عن جميع الأعمال في المنظمة.

- عدم وجود معايير واضحة و محددة للتقييم مما يجعل المقيمين يعتمدون بشكل واسع على حكمهم الشخصي و بالتالي التحيز أثناء التقييم مما يؤثر على النتائج النهائية.

2- طريقة تصنيف الأعمال:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد و تصنيف الأعمال إلى أصناف على أساس الاختلافات في الواجبات والمسؤوليات و على أساس المهارة و ظروف العمل و عوامل أخرى ترتبط بالوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك

القيمة النسبية لكل وظيفة، بحيث تتضمن عملية اعتماد هذه الطريقة الخطوات التالية (30):

- أ- إعداد وصف لكل عمل مطلوب تقييمه بحيث يكون الوصف إجمالياً وليس تحليلياً وتفصيلاً.
- ب- تصنيف الأعمال حسب أنواعها مثل الأعمال الكتابية، الأعمال التشغيلية، الأعمال البيعية..... الخ.
- ج- اختيار العوامل الملائمة و التي تكون أكثر تناسبا لتصنيف الأعمال، و قد يتم اختيار عامل واحد فقط كأساس للتقييم مثل عامل الخطورة أو أكثر من عامل واحد مثل عاملي الخبرة و المسؤولية.
- د- إعداد أوصاف للدرجات و ذلك بالاستناد إلى تحديد مستوى عامل التقييم في الأعمال التي تحتويها كل درجة.
- هـ- وضع الأعمال في الدرجات أو الأصناف الملائمة، حيث يتم تحديد الدرجة أو الصنف الملائم لكل عمل و ذلك من خلال مقارنة وصف العمل المعني مع أوصاف الدرجات لتحديد الدرجة الأكثر تناسبا له.

2- الطرق الكمية:

- 1- طريقة النقاط: إن طريقة النقاط تعتبر أول طريقة تحليلية تعتمد في تقييم الأعمال فقد تم وضعها في أول مرة في عام 1924 من قبل الأستاذ "Merrill R.Lott" (31) و تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التقييم استخداما في كل من و.م.أ و بريطانيا و هولندا.
- إن ابرز ما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق هو حاجاتها إلى دليل لتقييم العمل و الذي يتضمن كل المعلومات التي تحتاجها لجنة التقييم لأجل ضمان نجاحها في عملها.
- خطوات تطبيق طريقة النقاط (32):

- 1- تحديد الوظائف المراد تقييمها: تبدأ هذه الطريقة باختيار الوظائف التي سيتم تقييمها، فكما هو معروف توجد مجموعة مختلفة من الوظائف مثل الوظائف الإشرافية، الوظائف الكتابية، الوظائف الفنية، و قد تستبعد إدارة المنشأة بعض الوظائف من عملية التقييم.
- 2- تحديد العوامل المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها: لا يوجد اتفاق تام على عدد من العوامل التي يجب استخدامها في التقييم، و لكن من المهم أن تكون مشتركة بالنسبة للوظائف التي يجب تقييمها بمعنى أن تكون موجودة في جميع الوظائف بدرجات متفاوتة.
- و تدل الدراسات العديدة في مجال تقييم الوظائف على أن العوامل الشائعة هي المهارة ، المسؤولية المجهود الذهني و الجسماني، ظروف العمل.

(30) - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 436 - 437.

(31) - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 438 - 439.

(32) - د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار النشر دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 389.

و هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار عوامل التقييم أهمها (33):

- 1- يجب أن تكون جميع العوامل المختارة موجود في جميع أو معظم العمال التي سيتم تقييمها بمقادير متفاوتة بحيث يمكن تحديد القيم النسبية للأعمال.
- 2- التأكد من أن العامل المختار مهم بالنسبة للعمال و أنه يساعد على تحديد قيمته، أو أنه يعتبر ضروري للقيام بالعمل من وجهة نظر الأفراد العاملين.
- 3- مراعاة أن تكون العوامل المختارة ممكنة القياس بشكل كمي ضمن الأعمال المقيمة.
- 4- ضمان قبول الأطراف ذات العلاقة مع العوامل المختارة، فالعوامل يجب أن تكون ممكنة الفهم من قبل أعضاء لجنة التقييم و النقابة و حتى من قبل غالبية الأفراد العاملين- إن لم يكن من قبلهم جميعا-
- 5- أن تكون العوامل المختارة شاملة لجميع الأعمال و بشكل كافي، مع ضرورة ضمان عدم حصول تداخل بين بعضها البعض، ففي حالة وجود أي تداخل فإن درجة ثقة الأفراد بصحة و مصداقية نتائج التقييم تتأثر بشكل سلبي.

3- توصيف العوامل و تحديد عناصرها: بعد أن يتم تحديد العوامل المشتركة في جميع الوظائف، نبدأ

بتعريف كل منهما تعريفا دقيقا حتى يمكن أن تسترشد به لجنة التقييم، و بذلك نضمن الوصول إلى تقديرات موضوعية و مقاييس دقيقة، و يجب أن تكون هذه التعريفات مكتوبة بشكل مبسط و مفهوم، بحيث لا يحتمل أي تأويل أو تفسيرات مختلفة، و لذلك يفضل تقسيمها إلى عناصر رئيسية كالآتي:

أ- المهارة (التعليم - الخبرة - المقدرة على التحليل).

ب- المسؤولية (عن المعدات و أدوات الإنتاج- عن المواد و السلع - عن سلامة الغير - عن عمل الغير).

ج- المجهود (المجهود البدني- المجهود الذهني).

د- ظروف أداء الوظيفة (ظروف العمل المحيطة - مخاطر العمل).

و بعد تحديد عوامل التقييم و عناصرها، لا بد من تحديد درجاتها و مستوياتها المختلفة، فهذه العوامل هي مشتركة بين كافة الوظائف و لكن بدرجات مختلفة فمثلا عامل المسؤولية يتدرج من البساطة إلى أكبر المسؤوليات و أعظمها، و على ذلك فالدرجات تكون بمثابة وحدات لقياس أهمية العامل في الوظيفة، أي تحدد درجة وجود العامل في الوظيفة.

(33)- د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 442- 443.

و بعد تحديد عدد الدرجات المراد استخدامها، يتم وضع تعاريف محددة لها مثال ذلك عمال التعليم يمكن تقسيمه إلى الدرجات التالية:

درجة 1 : يقرأ و يكتب.

درجة 2 : تعليم أقل من المتوسط.

درجة 3: تعليم متوسط.

درجة 4: تعليم فوق المتوسط.

درجة 5: تعليم جامعي.

و مثال آخر: عامل الخبرة مشترك في كافة الوظائف و لكن ليس بنسبة أو قدر واحد و لكن بدرجات مختلفة و يمكن تقدير درجات عامل الخبرة كالآتي:

درجة 1: أقل من سنة.

درجة 2: من 1 - أقل من 3 سنوات.

درجة 3: من 3 - أقل من 5 سنوات.

درجة 4: من 5 - أقل من 7 سنوات.

4- تحديد القيم الرقمية للعوامل و عناصره و درجاتها: في هذه الخطوة يعطي لكل عامل من عوامل المقارنة عدد معين لتدل على أهميته النسبية ثم يتم توزيع هذه القيمة الرقمية الخاصة بعامل على عناصره و درجاته.

5- اختيار بعض الوظائف الأساسية أو الدالة لتقييمها، تقوم لجنة التقييم في هذه المرحلة بتجربة المقاييس أو المعايير الخاصة بالتقييم، و يتم ذلك باختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها، و ينبغي أن تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفية المختلفة بالمشروع، و ليس هناك عدد معين يجب اختياره، حيث يتوقف ذلك على حسب اللجنة المكلفة بالتقييم، و تسعى اللجنة من وراء هذا العدد من الوظائف الدالة إلى اختبار مقاييس تقييم العوامل المختلفة للتأكد من دقة تحديد العوامل المختلفة و درجاتها و دقة التعاريف الموضوعة لها.

6- إعداد دليل تقييم الوظائف: يحتوي هذا الدليل على تعاريف العوامل المستخدمة في التقييم، و القيم لكل عامل و التي تمثل الأهمية النسبية للعامل، ثم بيان بتوزيع النقط بكل عامل على درجاته، و يجب أن بعد الدليل بشكل واضح يسهل استخدامه من جانب لجنة التقييم، باعتباره مرشدا أساسيا لتقييم الأعمال بالمشروع.

7- تحديد قيم الوظائف: في هذه المرحلة و بعد أن تكون لجنة التقييم قد وضعت دليل التقييم فإنها تبدأ بتقييم الأعمال المطلوب تقييمها، و في العادة تختار اللجنة بعض الوظائف الأساسية و التي تقوم بتقييمها قبل غيرها من الأعمال و عند اختيار الوظائف الأساسية فإن المعايير التالية هي التي تعتمد عند اختيارها.

- 1- أن تكون هذه الأعمال ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها.
 - 2- أن تتميز هذه الأعمال بقدر مناسب من الثبات في المحتوى مع صعوبة وجود أعمال ذات محتوى ثابت لفترة طويلة بسبب التطورات التكنولوجية السريعة والتي تؤثر على طبيعة محتوى الأعمال المستخدمة لهذه التكنولوجيا.
 - 3- الأعمال التي يتم اختيارها يجب أن تكون معروفة من قبل الإدارة و لجنة التقييم.
 - 4- أن تتسم الواجبات و المسؤوليات التي تتضمنها هذه الأعمال بقدر مناسب من الوضوح.
 - 5- أن تكون أوصاف هذه الأعمال واضحة بحيث لا يحصل أي اختلاف حولها بين أعضاء لجنة التقييم.
 - 6- أن تكون هذه الأعمال بارزة و مميزة بين بقية الأعمال المطلوب تقييمها.
- عندما تنتهي لجنة التقييم من تحديد الأعمال الأساسية بطلب من كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بالقيام بتقييمها بشكل منفرد. و بعدها تجتمع اللجنة لدراسة هذه التقييمات، و هذه العملية ستتيح فرصة جيدة لأعضاء اللجنة لتوفير قدر مناسب من التناسق بينهم، و هذا ما ينعكس على تقييماتهم اللاحقة، كما أنه يوفر المجال أمام اللجنة لاختيار العوامل المختارة و التي يتضمنها نظام التقييم المعتمد للتأكيد من مدى صلاحياتها و تناسبها مع طبيعة الأعمال المقيمة، و بالتالي تتاح إلى اللجنة فرصة إجراء أية تعديلات تراها لازمة بهدف زيادة دقة النظام و بالتالي أتاحت فرصة أفضل أمام نجاح تطبيق النظام.
- تعتبر هذه الطريقة من أبرز طرق الأعمال و أكثرها شيوعا، و تتميز بالموضوعية كما تعطي تقييما كميا و دقيقا لدى التفاوت في درجة و أهمية و صعوبة كل وظيفة، كما أنها تسمح بتحويل النقط إلى أجور بسهولة. كما يعاب عليها باستهلاكها للوقت لإعداد المقاييس المعتمد في التقييم، كما أن اختيار النقط هو أمر شخصي يخضع للتخمين، و هذا يعني أن نتائجها غير دقيقة و تقريبية.
- 2- طريقة مقارنة العوامل⁽³⁴⁾: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية الحديثة في تقييم الأعمال، و تقوم هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين الأعمال على أساس عدد من العوامل التي تحدد مسبقا حيث تقارن الأعمال مع بعضها على أساس كل عامل على حدة و تحدد مرتبة العمل بالنسبة لذلك العامل، و تنصب المقارنة على اختيار بعض الأعمال الأساسية (الأمامية) المحددة مسبقا، و التي تتم المقارنة على أساس العوامل المحددة بهذه الوظائف، و العوامل الأكثر شيوعا و استخداما كما رأينا في الطريقة السابقة هي (المهارة ، المتطلبات الذهنية، المتطلبات البدنية، المسؤولية، ظروف العمل....) و يتم تحديد أهمية هذه العوامل بقيم نقدية و ليس بعدد من النقط على أساس أن أجر الوظيفة يتحدد من منطلق مجموع من القيم لكافة العوامل في الوظيفة.

(34) - د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 454 - 455.

✦ مراحل أو خطوات تنفيذ مقارنة العوامل:

- تتبع المراحل التالية في تنفيذ طريقة مقارنة العوامل عند تقييم الوظائف، و هذه المراحل تتفق مع مراحل الطرق السابقة في بعض جوانبها، و تختلف عنها في بعض مراحلها و هذه المراحل هي (35)

- 1- اختيار الوظائف الدالة أو الرئيسية أو الممثلة لوظائف المنشأة.
- 2 - اختيار العوامل الشائعة و التي تتوافر في الوظائف الدالة و هي المسؤولية، المهارة المجهود الذهني و الجسدي، الخبرة.....الخ.
- 3- ترتيب الوظائف الدالة بالنسبة لكل من عوامل التقييم حسب مدى أهميته لها.
- 4- تحديد معدل الأجر الذي سيتخذ أساسا لتوزيعه في صورة قيم كمية بين العوامل المشار إليها في الخطوة الثانية السابقة، و لذلك للوصول إلى التقدير العيني لأهمية الوظيفة.
- 5- تحديد القيمة الكمية لكل وظيفة من الوظائف الدالة لتقدير أهميتها النسبية ثم توزيع هذه القيم الكمية (مبلغ من النقود) على العوامل بالنسبة لكل وظيفة كل عامل على حدة، و بجمع هذه القيم الحسابية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة.

✦ أوجه القوة و الضعف في طريقة مقارنة العوامل.

من أوجه القوة لطريقة مقارنة العوامل ما يلي:

- 1- إن جوهر هذه الطريقة و هو مقارنة الوظائف ببعضها تحت كل عامل من عوامل التقييم بتحديد لها عدد من الدرجات لكل عامل مع ضرورة تعريف درجة منها بدقة.
 - 2- إنها تتيح الفرصة لإجراء مقارنة للأعمال المتشابهة مع بعضها لتحديد قيمها.
 - 3- تتميز عملية تقييم الأعمال باستخدام مقياس نقدي بقدر من السهولة.
- غير أنه من ناحية أخرى ينتاب طريقة "مقارنة العوامل" بأساليبها المختلفة عدد من أوجه الضعف أهمها:
- 1 - تعقد الطريقة و صعوبة شرح أسسها و إجراءاتها الفنية للإدارة أو العاملين أو للمشرفين أو للنقابة.
 - 2 - يلعب عامل الحكم و التقدير الشخصي دورا لا يمكن إغفاله في تطبيق هذه الطريقة لأن استخدام عدد قليل من العوامل العريضة و عدم وجود درجات هذه العوامل يجعل هناك مجالا كبيرا لتفسير هذه العوامل بين أعضاء لجنة التقييم و عدم الاتفاق على مفهوم واحد لها، و إن كان مما يقلل من هذا التقدير الشخصي وضع تعريف دقيق و شامل لكل عامل من عوامل التقييم.
 - 3- يستغرق تنفيذ هذه الطريقة وقتا طويلا لاشتمالها على إجراءات طويلة و معقدة في أن واحد.

(35)- مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص ص 203-204.

4- طريقة هي Hay⁽³⁶⁾:

تستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في تقييم الأعمال و الوظائف الإدارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية، و هي واسعة الانتشار و الاستخدام في المنظمات على اختلاف أنواعها. و تعتمد هذه الطريقة في عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها صفة و طابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل فيها. و هذه الطريقة كسابقتها النقط و مقارنة العوامل تعتمد على إعطاء قيمة رقمية على شكل نقاط توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها. إن معايير التقييم الثلاثة الرئيسية التي يجري التقييم على أساسها، لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقيم بشكل مجزئ. و بعبارة أوضح يجزئ كل معيار تقييم إلى معايير فرعية يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن المعيار الرئيسي الذي يتبع له، و بالتالي فالقيمة التي تحدد للمعيار الرئيسي تبين مدى أهميته و توزع على معايير التقييم الفرعية التي يشتمل عليها، و فيما يلي معايير التقييم الرئيسية الثلاثة و مضمون كل منها:

- **المعرفة:** و يقصد بهذا المعيار المعرفة، المهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح، و يشتمل على جوانب متعددة هي: المعرفة الفنية، المعرفة العملية أو التطبيقية، سعة الأفق الإداري(المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها بشكل متجانس و بكفاءة عالية)، كما يشتمل هذا المعيار على المهارة في تحضير و قيادة الآخرين و تحقيق الرغبة في العمل المنتج و التعاون.
 - **حل المشكلة و النشاط الذهني:** يوضح هذا المعيار ما تحتاجه الوظيفة من شاغلها لاتخاذ قرار صحيح، و بالتالي فهو يشتمل على أبعاد تتعلق بتحليل و تشخيص المشكلة، و التقييم المنطقي لها و استخلاص النتائج و وضع الحلول و الابتكار و الإبداع و التحدي.
 - **المساءلة:** يعبر هذا المعيار عن نوع المسؤولية و حجمها الملقاة على الوظيفة و التي سوف يتحملها شاغلها، و تشتمل المساءلة على المسؤولية عن الأموال، التجهيزات و الأفراد. كما يشتمل على مدى أهمية الوظيفة من خلال تأثيرها في نتائج أعمال المنظمة.
- و يتم التقييم عن طريق قراءة المقيم لتحليل كل وظيفة على حدة، ليحدد مدى أهمية كل معيار فرعي ضمن المعيار الرئيسي الذي ينتمي إليه، و ذلك بأن يعطيه قيمة معينة من القيمة الكلية المحددة له.

(36)- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 220 - 221

مطلب 4: وضع هيكل الأجور:

بعد ان تم تحديد القيم النسبية لكافة وظائف المؤسسة بالنسبة لبعضها البعض من خلال تقييمها باستخدام الطرق الأربعة السابقة الذكر، فإنها تليها مرحلة وضع و بناء هيكل الأجور بناءا على نتائج تقييم الوظائف السابقة و هذه العملية تدعى بعملية " تسعير الأعمال " فالتسعير يعتمد على القيم النسبية الناتجة من التقييم، و معدل الأجر الذي يحدد لعمل معين يمثل توفيقا بين القيمة النسبية لهذا العمل داخل المنظمة و معدل الذي يجب أن تدفعه المنظمة بسبب عوامل أخرى خارجية و التي يمكن جمعها أو حصرها فيما يلي:

1- معدل الأجور و الرواتب السائدة في السوق.

2- المقدرة المالية للمنشأة و بالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور.

3- إنتاجية المنشأة و إمكانية قياسها.

4- مستوى المعيشة و مستوى الأسعار.

5- القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة.

6- تشريعات التي تصدرها الدول المختلفة في مجال ما كالتشريعات العمالية.

7- نشاط المنظمات العمالية و إشراكها في وضع الأسس الخاصة بنظام الرواتب و الأجور.

و عند وضع و إقامة هيكل أو نظام للأجور فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية⁽³⁷⁾:

1- مبدأ العدالة: و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلا بمعنى ارتكازه

على أسس ثابتة، و يفترض هذا المبدأ أن تطبق هذه الأسس على جميع العاملين بصفة متساوية دون

تفرقة أو محاباة أو محسوبية، و يمثل ذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور و الرواتب.

2- مبدأ المساواة: بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الرواتب أو الأجور للوظائف أو الأعمال

التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات و الواجبات، و هذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على

أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنشأة، و يمثل هذا المبدأ الجانب

الاقتصادي لنظام الرواتب و الأجور.

إن عملية تحديد هيكل الأجور تتضمن ثلاث خطوات رئيسية نتناولها فيما يلي:

1- تصنيف الأعمال⁽³⁸⁾: لأجل أن يتم تحديد هيكل الأجور فإن الأمر يتطلب إجراء تصنيف للوظائف

حسب درجات أو فئات بحيث تضم كل فئة مجموعة من الأعمال المتساوية أو المتقاربة في

الصعوبة، و الغرض من تصنيف الفئات هو تسهيل عملية دفع الأجور لأن عملية تحديد الأجر لكل عامل أمر

معقد للغاية.

(37) د. مصطفى نجيب شوش، مرجع سابق، ص ص 205 - 206

(38) د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 478 - 480

و نظرا لوجود أكثر من طريقة لتقييم الوظائف فإن الأمر يختلف حسب طريقة التقييم المستعملة في التقييم هي طريقة الترتيب فإن عملية تصنيف الوظائف تتم بوضع فواصل بين كل مجموعة و أخرى و ذلك حسب الأعمال المترتبة بشكل متسلسل. أما إذا كانت الطريقة المستعملة هي طريقة النقاط و مقارنة العوامل فإن التصنيف يتم بتقسيم إلى عدد محدد من الفئات، و يحدد لكل فئة "مدى" معين من النقاط و في غالب الأحيان يكون هذا المدى بين الفئة الأخرى متساويا.

وبشكل عام هناك عاملان أساسيان يؤثران على عدد الفئات المختارة لتصنيف الأعمال و هما:

1- عدد الوظائف: حيث كلما كان عدد الوظائف بالمؤسسة كبير فإن عدد الفئات يكون كبير و العكس صحيح.

2- مدى الاختلاف و التجانس في الوظائف: إذ أن الأعمال المتشابهة و المتجانسة تحتاج إلى فئات أقل عكس فيما إذا كانت متنوعة و مختلفة.

و الجدول يوضح نموذج لتصنيف الأعمال حسب الفئات و حسب عدد النقاط التي حصلت عليها كل عمل ضمن عملية التقييم، فإذا كانت أعلى قيمة ظهرت عند عملية التقييم لوظيفة هي 400 نقطة و أدنى قيمة ظهرت لوظيفة أخرى هي 50 نقطة. و كان عدد الفئات التي تم تحديدها هي 10 فإن المدى لكل فئة يتحدد كما يلي $(400 - 50) / 10 = 35$ نقطة.

الدرجة	الحدود بالنقاط	الفئة
1	50 ← 84	الفئة 1
2	85 ← 119	الفئة 2
3	120 ← 154	الفئة 3
...		...
...		...
...		...
...		...
10	365 ← 400	الفئة 10

3- مسح الأجور أو استطلاعات الأجور⁽³⁹⁾:

الهدف الأساسي من إجراء مثل هذا المسح هو لأجل تحديد الأجور المناسبة لفئات الأعمال المحددة وفق تصنيف المعد و المشار له في الفقرة السابقة.

(39) د. رابية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 2003-2004، ص ص 293 - 294.

تستخدم استطلاعات الأجور في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات و الممارسات و طرق دفع الأجور من بعض المنظمات المختارة في مواقع جغرافية معينة أو صناعات مختارة، كما أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق و تضمن تحقيق العدالة الخارجية أي تساوي بين أجور هذه المؤسسة و أجور مؤسسة أخرى في نفس الصناعات، كما أنها يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على دافعية الأفراد. و يمكن جمع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور من مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي أو الجهاز المركزي للإحصاء و وزارة العمل، و عادة ما يتم تقسيم الأجور وفقاً للمناطق الجغرافية و إلى نوعية الصناعة و الوظائف.

و لتصميم استطلاع للأجور، لا بد من تحديد الوظائف، المؤسسات و المناطق التي يتم دراستها. و أيضاً لا بد من تحديد طريقة جمع البيانات التي ستستخدم. فإذا كانت طريقة النقط أو مقارنة العوامل هي التي سيتم استخدامها كطريقة لتقييم الوظائف، فإن الوظائف الرئيسية لهاتين الطريقتين هي التي سيتم استطلاعها. أما إذا كانت طريقة تدرج أو تصنيف الوظائف هي التي ستستخدم، فإنه لا بد من استخدام نفس الإرشادات التي أتبعته في اختيار الوظائف و طريقة النقط و مقارنة العوامل.

و تتمثل الطرق الأساسية في استطلاع بيانات الأجور في المقابلات الشخصية عبر الهاتف قوائم الاستقصاء البريدية. و تعد طريقة المقابلة الشخصية هي أكثر الطرق ثباتاً، و تكلفة.

3 - وضع هيكل الأجور: (40)

بعد أن تتوفر لدى الجهة المكلفة بوضع هيكل الأجور للمنظمة معلومات كافية عن الأجور في المؤسسات الأخرى فإنه يتم تحويل قيم هذه الأعمال المعبر عنها بالنقاط إلى مبالغ نقدية تمثل الأجور. و من أجل ذلك يتم رسم منحنيات بحيث توضع قيم هذه الأعمال المعبر عنها بالنقاط على المحور الأفقي، و تظهر معدلات الأجور على المحور العمودي، و يرسم منحنى الأجور الذي يوضح العلاقة النسبية للأعمال و معدل الأجور و يطلق على هذا المنحنى خط التحويل " conversion line ". و تستخدم عدة طرق من أجل الحصول على منحنى الأجر وهي (طريقة النقطتين الدنيا و القصوى، و طريقة التلميس باليد، و طريقة المربعات الصغرى).

إن منحنى الأجر الذي يتم تحديده من طرف مؤسسة يجب أن لا يكون مختلفاً بشكل واضح عن المؤسسات الأخرى المشابهة لها، لأن انخفاض مستويات الأجر التي تدفعها المنظمة مقارنة بما تدفعه المنظمات الأخرى يجعلها تواجه مشكلة صعوبة شد الشواغر التي تحصل فيها، بل ربما تواجه مشكلة انتقال الأيدي العاملة الموجودة فيها إلى المنظمات الأخرى. أما في حالة دفعها لأجور أعلى مما تدفعه المنظمات الأخرى فإن الذي سيحصل هو حصول إقبال واسع للإنضمام إليها و العمل فيها للحصول على الأجور المرتفعة التي تدفعها.

(40) د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 484 - 485.

مبحث 4: أنظمة دفع الأجور:

تمثل الأجور محور اهتمام كل من الأفراد و المؤسسة بحيث يمثل الأجر المقابل المالي الذي يدفع للفرد مقابل ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه من نتائج وأهداف لصاحب العمل أو المؤسسة. و هنا تثار إشكالية كيفية قياس أو حساب الأجر بالنسبة لكل عمل وما هي المعايير التي يمكن اعتمادها في ذلك؟ في حقيقة الأمر ليس هناك نظرية معينة أو مبدأ معين أو معيار واحد معتمد لقياس الأجر مقارنة مع العمل المؤدى، و إن كل الطرق والوسائل المعمول بها هي طرق و معايير نسبية في إقامة العدالة أو التوازن الحقيقي بين قيمة الأجر وقيمة العمل المقابل له. و لأجل هذا نميز بين نظامين أساسيين في دفع الأجور و هما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر حسب الإنتاج ويضاف إليهما نظام آخر معدل يهدف إلى خلق البواعث التشجيعية بين العمال يطلق عليه بأنظمة الأجور التشجيعية.

مطلب 1 - نظام الأجر الزمني:

حسب هذا النظام يتحدد الأجر حسب مدة زمنية، وقد تكون هذه المدة قصيرة كالساعة أو اليوم وقد تكون متوسطة مثل أسبوع وقد تكون طويلة نسبيا كالشهر، وهي المدة الأكثر استعمالا في أغلب الأحيان، وهناك بأخذ بعين الاعتبار عامل المر دودية الفردية أو الجماعية للعمل، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وهو المعيار المعتمد في أغلب الحالات لاسيما في علاقات العمل الدائمة، وهو يحقق مصلحة العامل أكثر من مصلحة صاحب العمل، حيث يتحصل العامل على أجره بحلول أجل الدفع بغض النظر عن مردودية و نتيجة عمله حتى ولو كانت هذه المر دودية ضعيفة أو دون المستوى المطلوب لأي سبب من الأسباب حتى ولو كانت عائدة إلى العامل نفسه، بل وحتى في حالة التوقف عن العمل مثل حالة العطلة السنوية أو الخاصة أو المرضية. ذلك أن عنصر المدة هو الوحيد الذي يشكل الأساس هذا المعيار، بالرغم من إمكانية تأثير العوامل و العناصر الأخرى على الأجر المحدد وفق هذا المعيار.

وتصلح هذه الطريقة في الأحوال التالية (41):

1. في حالة الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها.
2. في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول.
3. في حالة الأعمال التي تحدث فيها أعطال و يصعب تفاديها.
4. الأعمال التي يكون فيها عامل الجودة أهم من عامل الإنتاج.
5. في حالة الإنتاج غير المماثل.

وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعا في المؤسسات إضافة إلى ذلك فإنها تحظى بقبول أغلب أفراد القوى العاملة وذلك للمزايا التالية:

(41) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 1990، ص ص 205-206.

1. هذا النظام سهل التطبيق لسهولة حساب الأجر على أساسه.
 2. يعمل على تقوية روح العزيمة و التضامن بين العاملين.
 3. قلة النفقات الإدارية المتعلقة بتطبيق هذا النظام.
 4. كثير من النفقات العمالية، تفضل هذا النظام وذلك تجنباً للنزاعات.
- على الرغم من هذه المزايا لهذا النظام فإنه لا يخلو من العيوب :

1. إن نظام الأجر الزمني لا يشجع روح الابتكار و المبادأة، ولا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفاءتهم الإنتاجية و تحسين إنتاجهم كما و نوعاً، ماداموا أنهم سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافئوا على أي إنتاج إضافي.
2. إن هذا النظام لا يراعي الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الكفاءة و المقدرة.
3. في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل، ونتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت إلى آخر.

مطلب 2 - نظام الأجر بالإنتاج:

إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق نظام عادل ومتوازن في دفع الأجور لأفرادها وذلك من خلال ما يقدمه من مساهمات في شكل جهود أو إنتاجية. ولتحقيق هذا التوازن وجب الربط بين جهود الأفراد وما يقدمونه من جهد و قيمة الأجر المقدمة لهم.

وبالتالي فإن نظام الأجر يعني أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة إنتاجه. وهو معيار ينتج عنه عدم استقرار الأجر من الناحية الكمية، حيث يتغير بتغير مستوى الإنتاج الذي هو أساس تحديده، فينخفض إذا انخفض الإنتاج و يرتفع إذا ارتفع الإنتاج.

مزايا نظام الأجر بالإنتاج (42):

1. يوفر هذا النظام حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الإنتاج.
2. هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات كمية، كالأعمال المتعلقة بالصناعة، أو البناء.... الخ
3. يناسب هذا النظام الحالات التي يكون فيها الإنتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة، وكذلك في الحالات التي تتسبب فيها العملية الإنتاجية بسهولة دون حدوث أعطال بدرجة كبيرة.
4. يصلح هذا النظام عندما تكون اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.

(42). د. مصطفى نجيب شلوش، مرجع سابق، ص 184.

5. يصلح هذا النظام في الحالات التي يكون فيها الإشراف على الإنتاج غير دقيق أو غير فعال بحيث لا يمكن ملاحظة عمال الإنتاج بالفاعلية المطلوبة.
6. يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة وذلك من خلال التمييز بين العاملين على أساس الكفاءات و القدرات الإنتاجية و الجهد المبذول.
7. يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من خلال زيادة إنتاجيتهم و بالتالي زيادة الأجر.

❖ عيوب الأجر بالإنتاج⁽⁴³⁾:

إلى جانب كل هذه المزايا فإن هناك مجموعة من العيوب تصاحب استخدام هذا النظام:

- 1 - إذا كان العمل بهذا النظام يحقق مصلحة صاحب العمل فإن لا يتناسب مع مصلحة العامل في غالب الأحيان، لكون الاستمرار و المحافظة على وتيرة معينة من مستوى الإنتاج أمرا مرهقا للعامل، فهو إنسان معرض لنقص المردودية أو لزيادتها بحسب حالته الصحية و المعنوية وتأثيرات المحيط المهني و الاجتماعي على نشاطه و مردوبيته فهو ليس آلة يمكن ضبطها على وتيرة عمل معينة لا تحيد عنها إلا بتعطيلها أو تغيير الضبط. و بالتالي استخدم هذا النظام في تحديد الأجر ينتج عنه حتما اتجاه الأجر نحو التناقص نتيجة تناقض إنتاجية العامل مع مرور الزمن وضعف القدرة على العمل.
- 2- إشكالية تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها، وخاصة الإدارية التي يتطلب أداؤها طاقة ذهنية من الصعب قياسها مما يؤدي إلى اضطراب العلاقة بين العمال و الإدارة.
- 3- إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الإنتاجية وقد يضحى بالجودة في سبيل ذلك.
- 4- هذا النظام يناسب فقط العاملين ذوي الكفاءة العالية لكنه مجحف بالعاملين ذوي الكفاءة المتوسطة.
- 5 - هذا العمل لا يلقى اهتماما إلى مركز الفرد في المؤسسة و أقدميته و سلوكه الوظيفي و أهميته و حرصه على التعامل مع زملائه و رؤسائه و مواظبته على العمل إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل بصفة عامة.

❖ طرق تحديد الأجر على أساس الإنتاج:

هناك طريقتان أساسيتان لتحديد الأجر على أساس الإنتاج هما:

- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي.
- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

(43) د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 447 - 448.

1) طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي :

بمقتضى هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، أما مقدار الأجر فيختلف باختلاف أسلوب حسابه و الذي يتم بواسطة أسلوبين هما :

أ - أجر القطعة الموحد⁽⁴⁴⁾: بموجب هذه الطريقة يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة يقوم بإنتاجها بغض النظر عن عدد الوحدات. أي أن تكون تكلفة العمل المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة، وهذا هو الأسلوب الأكثر استخداماً، وقد يأخذ هذا النظام إحدى الصورتين هما:

✦ أجر القطعة: هنا يحدد مبلغ يتقاضاه العامل عن كل وحدة ينتجها. مثلاً إذا كان أجر القطعة الواحدة (100 دج) وكان مجموع الوحدات التي أنتجها هي 10 وحدات فيكون الأجر الذي يتقاضاه هو:

$$100 \times 10 = 1000 \text{ دج .}$$

✦ زمن القطعة: وهنا يتم تحديد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة، و يكون ذلك على أساس دراسة الحركة و الزمن و يتقاضى الفرد أجره على حسب الوقت الذي استغرقه في الإنتاج محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة أو وحدة منتجة بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه الفرد في العمل. فعلى سبيل المثال، إذا كان الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة (15 دقيقة) وأنتج العامل 40 قطعة خلال 8 ساعات عمل فيحسب أجره على النحو التالي:

$$40 \times 15 / 60 = 60 / 600 = 10 \text{ ساعات.}$$

إذن يمنح للعامل أجر (10 ساعات) رغم أنه اشتغل فعلاً 8 ساعات بمعنى أنه حصل على كسب إضافي وهو الوقت الذي وفره ومقداره ساعتين عمل وغالباً ما يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى لأجر الفرد وهو أجر الوقت المستنفذ في العمل.

ب - أجر القطعة المتغير: إن أجر القطعة الموحد يعاب عنه بثبات تكلفة العمل المباشر، ولا يترتب على زياد حجم الإنتاج أي ميزة من تخفيض تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة الإنتاجية. ولذلك تفضل بعض المشروعات تطبيق نظام الأجر المتغير ويحسب الأجر بموجب هذا الأسلوب على أساس تحديد سعرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد ومثال على ذلك:

أ- يكون أجر القطعة المنتجة 200 دج حتى 49 قطعة.

ب- يكون أجر القطعة المنتجة 250 دج من 50 قطعة فما فوق.

إن هذا الأسلوب لم يحظ باهتمام كبير من المشروعات حيث أنه يفتقر إثارة الحافز المباشر لدى الفرد لزيادة إنتاجه.

(44) د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 86.

(2) تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

بمقتضى هذه الطريقة يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي للمجموعة، وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، ويتم هذا التوزيع حسب معايير توضع لذلك مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج التي تمت أو المستوى الوظيفي لكل فرد.

مطلب 3 - نظام الأجر التشجيعية:

هناك العديد من الطرق الشائعة لدفع الأجر، و التي تقوم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة إنتاجية، و التي تعتمد على العناصر التالية:

- الوحدات المنتجة المعيارية.
- الوحدات المنتجة الفعلية.
- الوقت المعياري أو القياسي للإنتاج.
- الوقت الفعلي للإنتاج.

و باستخدامنا لهذه العناصر تمكنا من تصميم هيكل الأجر التشجيعية، وهذا النظام يتكون من عدة أنظمة منها (45):

أ- نظام فريديريك تيلور: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس من دراسة الحركة و الزمن، وقبل وصول العامل إلى هذا المستوى المعياري للإنتاج يمنح أجرا معينا عن كل وحدة منتجة. و إذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تجاوزه تقاضى أجرا أعلى عن كل وحدة منتجة. مثلا إذا حددت المعايير القياسية للإنتاج على أساس 50 وحدة إنتاجية في اليوم، ويكون أجر الوحدة المنتجة 50 دج لمن يبلغ هذه المعايير أو يتجاوزها، في حين تكون أجرة الوحدة المنتجة 30 دج لمن يخفق في بلوغها.

إن هذه الطريقة لا تضمن للعامل حدا أدنى من الأجر إذا لم يبلغ أدائه المستويات المقررة، و لذلك فإن هذه الطريقة بهذه الصورة تجذب العمال المهرة فقط و الذين يكونون قادرين على تحقيق المستويات القياسية أو تجاؤها، في حين أن هذه الطريقة تحت العاملين الأقل مهارة و بطيئي الإنتاج، على تحسين إنتاجيتهم و مع ذلك فإن هذه الطريقة غير شائعة الاستخدام بسبب العقوق القاسية التي تفرضها على العاملين منخفضي الإنتاجية.

(45). مصطفى نجيب شلوش، مرجع سابق، ص 186.

ب - نظام جانت GANTT⁽⁴⁶⁾: وضع هنري جانت زميل تايلر خطة أكثر رافة بالعمال الجدد الأقل كفاءة و يقتضي هذا النظام تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات. فإذا نجح العامل في بلوغ هذه المستويات القياسية منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفذ في العمل بالإضافة إلى علاوة تعادل نسبة معينة من هذا الأجر، و إذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى اجرا عن كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى القياسي فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته. وهذه الطريقة بذلك تضمن حصوله على أجر محسوباً على أساس الزمن إذا كان إنتاجه أقل من المعيار الموضوع، أما إذا وصل إلى المعيار فإن دخله يزيد بحصوله على مكافأة أما إذا تعدى المعيار فإن أجره يحسب على أساس مرتفع للقطعة.

ج - نظام ميريك MERRICK⁽⁴⁷⁾: حدد ميريك مستويين للإنتاج إذا حققهما الفرد فإنه يستحق مكافأة تشجيعية و هذين المستويين هما:

1- المستوى القياسي و يمثل نسبة 100 % فالعامل الذي يحققه يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة المحدد التي يستحقها العامل الذي يحقق المستوى الثاني للإنتاج.

د- نظام هالسي HALSEY⁽⁴⁸⁾: يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين و يتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره وبناء على هذه الطريقة يتم حساب أجر العامل كما يلي:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

مثال: إذا كان الزمن المعياري المحدد للعمل ما هو 8 ساعات، و قد تمكن العامل من إنجاز العمل خلال 6 ساعات، مع العلم أن أجره الواحد في الساعة الواحدة هو 500 دج، و حددت نسبة مئوية من الوقت المقتصد هي 50 % فإن الأجر الذي يستحقه هذا العامل يحسب كما يلي:

$$\text{الأجر} = 6 \times 500 = 3000 \text{ دج.}$$

$$\text{المكافأة} = 100 / 50 \times 2 \times 500 = 500 \text{ دج.}$$

$$\text{إذن الأجر المستحق} = 500 + 3000 = 3500 \text{ دج.}$$

(46) د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 451.

(47) د. مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع السابق، ص 190.

(48) د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 188.

من مزايا هذه الطريقة أنها تجمع بين الأجر الزمني و الأجر بالقطعة وهي تحفز العامل على الاقتصاد في الوقت حيث يزداد أجره تبعاً لذلك، كما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر وهو أجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل.

إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل للعامل في جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل، ولذلك تعارض النفايات العمالية في الدول الصناعية المتقدمة هذه الطريقة. ومن جهة أخرى فإنه يصعب على إدارة المنشأة تقدير تكلفة العمل مقدماً بشكل دقيق.

هـ - طريقة رومان Rowan⁽⁴⁹⁾: سميت هذه الطريقة بنظام رومان لأنه طبق النظام لأول مرة في مصانع David Rowan باسكتلندا، وخطة رومان تتشابه مع خطة هالسي من حيث إعطائها معدلات و اشتراك العامل / صاحب العمل في الوفورات ووضع معايير.

وقد حدد رومان زمناً معيارياً لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العمل عمله في الوقت المحدد، فإنه يستحق أجره العادي دون أي حسم، أما في حال العمل في وقت أقل من الوقت العادي فإنه يستحق علاوة إضافية وهي جزء من أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل. و يحسب أجر العامل في هذه الطريقة على أساس المعادلة الآتية التي وضعها رومان.

الأجر المستحق = أجر الساعة x الوقت المستنفذ + (الوقت المحدد - الوقت المستنفذ) / الوقت المحدد للعمل x أجر الوقت المستحق.

لنفرض أن أجر العامل في الساعة هو 500 دينار و الوقت المعياري لإنجاز عمل هو 8 ساعات، وقد أنجز العامل عمله في 6 ساعات فإن أجر العامل يحسب كما يلي:

$$\text{الأجر} = 500 \times 6 + (6 - 8) / (6 - 8) \times 500 = 3750 \text{ دج.}$$

تمتاز هذه الطريقة في أنها تعطي للعامل فرصة الاستفادة من الوقت المقتصد، كما تضمن له حداً أدنى للأجر هو أجر الوقت المستنفذ في العمل.

إلا أنه يعاب عليها بنفس عيوب طريقة هالسي السابقة، بالإضافة إلى تعقيدها و صعوبة فهم العمال لها، كما أنها تكلف الإدارة كثيراً من الوقت و الجهد لحساب الأجور التي يستحقها العاملون.

(49) د. مصطفى نجيب شلوش. مرجع سابق، ص ص 189 - 190.

خاتمة:

من خلال التطرق إلى هذا الفصل يتضح لنا أن موضوع الأجر هو موضوع هام لأنه يخص الفرد من جهة باعتباره وسيلة أساسية لإشباع رغباته و حاجاته المادية و الاجتماعية، كما يخص المؤسسة من جهة أخرى كونه يمثل أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة.

بالتالي تصبح عملية تحديد الأجر و تصميمه نشاطا أساسيا من أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية و تخفيض التكاليف، كما أن سياسة الأجر هي الآن كأداة مفتاحية لأداء المؤسسة و كأن التعويض أصبح لا يعني فقط "دفع" و إنما جذب، تحفيز و استبقاء للعمال ذوي الأداء الجيد.

و تأسيسا على ذلك لا بد أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من جهد و ما يحصل عليه من تعويض، فإذا اختلف هذا التوازن لصالح المؤسسة و كان الفارق كبيرا سيعكس حالة من عدم التوازن و التدمير عند الفرد و التفكير بترك المنظمة، أما إذا حصل العكس أي كانت الأجر و المكافآت النقدية التي تدفعها للموظف أكثر بكثير مما يقدمه لها من جهد أو عمل تزداد خسائرها و تنقلص أرباحها.

الفصل الثالث

الآلة القوية

الأداة بالآلة

مقدمة:

في الفصل الأول رأينا أول وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية فتعرضنا إلى مفهوم الأداء و كيفية تقييمه كونه يمثل جوهر العلاقة التي تربط بين الأجر و الأداء، أما الفصل الثاني فكان الهدف منه هو تحديد مفهوم الأجر و مكوناته و ما يهمننا في هذا الفصل هو تأثير تقييم الأداء على تحديد الجزء المتغير من الأجر و كيفية تأثيره على سلوك الفرد داخل المنظمة. و بالتالي فكان تقسيمنا لهذا

مبحث 3- تعويضات أداء الأفراد و الفصل إلى 3 مباحث و هي:

مبحث 1- الدافعية و الأداء.

مبحث 2- علاقة التعويضات بالأداء، المجموعات.

مبحث 1- الدافعية و الأداء:

لدى كل منظمة مجموعة من الأفراد تقوم بأعمال مختلفة و معينة، و لكنهم يختلفون من فرد إلى آخر، على الرغم من امتلاكهم لنفس القدرات و المميزات اللازمة لأداء عمل معين، و هذا راجع إلى قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل. فما هو مفهوم الدافعية ؟ و ما هي مختلف النظريات التي تتناقش موضوع الدافعية ؟

مطلب 1- مفهوم الدافعية:

يمكن القول أنه لو تساوي عدد من الأفراد في القدرات و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام و الحماس و الرغبة في أداء العمل الموكل إليهم. هذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء عمل معين.

و على هذا يمكن تعريف الدافعية⁽¹⁾ على أنها العملية التي تتضمن الشدة و الاتجاه و الإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف، و بينما أن الدافع يتعلق بشكل عام بالجهد المبذول اتجاه أي هدف فإننا في هذا المجال سنركز على الأهداف المنظمة لكي نعكس اهتمامنا الأساسي فيما يتعلق بالسلوك المرتبط بالعمل. كما يمكن أن يشير مفهوم الدافعية⁽²⁾ إلى القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أكثر.

فالدافعية تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، و هي تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل. أي قوة الحماس أو الرغبة يلقيان بمهمة العمل. و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرته و استمراره في الأداء و فيما مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل.

و القول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب قدرات التي يتمتع بها الفرد. بقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، و بقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

(1) د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار النشر الشروق، الأردن، ط1، 2003، ص 112.

(2) د. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار النشر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 85

مطلب 2- النظريات المبكرة في الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز بالتعرف على مسببات و نشأة الدافعية، و شرح و بيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محددة أو حوافز أو عوائد معينة.

1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

و هي نظرية مدرسة الإدارة التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساسها(3):

1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل و مجهود محدود عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، مجهود و زمن قليلين، و إن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد و زيادة الإنتاج.

و قد أثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى و هكذا، و لا تمنح الحوافز المادية إلا الفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

2- نظرية هرمية الحاجات لإبراهام ماسلو (نظرية الحاجات الإنسانية):

تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية هي لب الدوافع، أي أن دافع الإنسان للعمل يتمحور حول إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية. و تتلخص هذه النظرية في الخطوات التالية:

1- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، و هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، لأن الحاجات الغير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، و هذا الأخير يود أن يتخلص من حالة التوتر هذه من خلال مجهود و سعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، و بالتالي فإن الحاجة الغير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، و العكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني.

(3) د. كامل بريير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، دار النشر المؤسسة الجامعية لبنان، ط2، 2000، ص 103.

2- تترج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم و تترج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهميتها.

3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية الأساسية ثم يصعد سلاله الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمام ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير و أخيرا حاجات تحقيق الذات.

4- إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبته في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط و تؤثر حاد قد يسبب آلاما نفسية و يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها إن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

و لقد تعددت التقسيمات التي وضعها علماء النفس لأنواع الحاجات الإنسانية و نشير هنا إلى التقسيم الذي قدمه بورتر Porter و الذي يعتمد على تقسيم Maslow للحاجات الإنسانية و هو من أكثر التقسيمات قبولا لدى الباحثين في مجال الفكر الإداري، حيث يميز أنواع الحاجات الإنسانية الآتية (4):

1- الحاجات الفسيولوجية (البدنية): و تتمثل في الحاجات التي لا يستطع الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على استمراره على قيد الحياة، كالغذاء و المسكن و التي يمكن إشباعها في المنظمة من خلال تقديمها للأجر و الحوافز المادية.

2- حاجات الأمان: و هي تعبر عن حاجات الفرد في أن يكون بمأمن من أخطار و أن يشعر بقدر من الاطمئنان و التأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة، و أن لا يقتصر الشعور بالأمان و الاطمئنان على الكيان المادي للفرد، و إنما يتضمن الأمان النفسي و المعنوي أيضا.

3- الحاجات الاجتماعية: و هي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود و المحبة، و إن ينتهي إلى جماعة و أن يكون له أصدقاء و أن يتفاعل مع الآخرين.

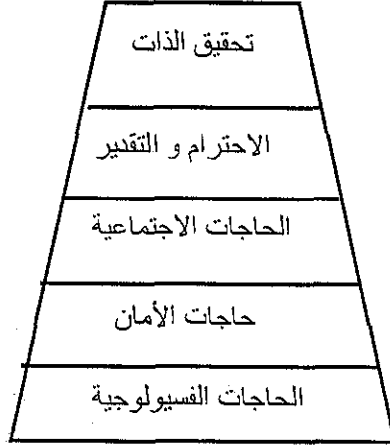
4- حاجات التقدير و الاحترام: و تتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، هذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.

5- حاجات تحقيق الذات: و هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته و مواهبه و أن يمارس الأعمال و الأنشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانياته و مواهبه.

و الشكل الموالي يوضح هرم الحاجات حسب أبراهام ماسلو:

شكل رقم: 1

هرم الحاجات حسب أبراهام ماسلو



المصدر: د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ص 113

النقد الموجه إلى هذه النظرية:

بالرغم من عمومية هذه النظرية، إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة، بل إنها فقط تفسر جزءا كبيرا من السلوك الإنساني، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في تطبيقها، و يمكن إيجاز هذه الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:

- 1- تفترض هذه النظرية ترتيبا و تدرجا للحاجات، إلا أن بعض الأفراد يفتقدوا إلى هذا الترتيب.
- 2- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، و هذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.
- 3- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل افترضت أن هناك إشباعا فقط.
- 4- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، و في واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

1- نظرية س و ص لدوجلاس مجريجر DC. Mcgregor

يقترح دوجلاس مجريجر وجهتي نظر مختلفتين بشأن الأفراد الأولى سلبية و يطلق عليها نظرية س، و الثانية ايجابية و يطلق عليها نظرية ص، و قد استنتج مجريجر بعد ملاحظته لأسلوب المدراء في التعامل مع العاملين أن وجهة نظر المدراء للكائنات البشرية تعتمد على مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العاملين اعتمادا على هذه الفرضيات.

الافتراضات الأربعة التي تحملها نظرية س هي:

- 1- إن العاملين وراثيا لا يحبون العمل و يحاولون تجنبه كلما أمكنهم ذلك.
- 2- ربما العمال لا يرغبون بالعمل فيجب إجبارهم و تهديدهم بالعقاب لغرض تحقيق الأهداف.
- 3- يتجنب العاملون المسؤولية، و يفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا.
- 4- أغلب العاملون يفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل، و يظهرون القليل من الطموح.

و على العكس من هذه النظرية السلبية حول الطبيعة الإنسانية، يحدد مجريجر أربعة افتراضات التي يطلق عليها نظرية ص.

- 1- ينظر العاملون إلى العمل على أنه شيء طبيعي مثل اللعب و الراحة.
- 2- التزام الأفراد بالأهداف بدون مراقبة مما يؤدي بهم إلى ممارسة التوجيه و السيطرة الذاتية.

3- الإنسان يحب المسؤولية و يجب المجازفة و الاستقلالية.

4- الإنسان العامل في المؤسسة يحب المشاركة في حل مشاكل التنظيم.

إذا ما هي الاستنتاجات المتعلقة بالدافع حسب مجريجر؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال عن طريق الإطار الذي طرحه ماسلو، إذ تفترض نظرية س أن الحاجات الدنيا هي المسيطرة عند الأفراد، بينما تفترض نظرية ص أن الحاجات العليا هي المسيطرة لدى الأفراد، يعتقد مجريجر أن نظرية ص هي أكثر صحة من نظرية س، و بذلك فإنه يفترض انه لكي يمكن زيادة دافعية الأفراد فيجب على المدير مشاركتهم في اتخاذ القرار و كذلك تخصيص أعمال تميز بالمسؤولية و بتحديات عالية و علاقات اجتماعية جيدة داخل المنظمة.

و للأسف لا توجد مؤشرات كافية تدعم أيا من فرضيات النظريتين.

3- نظرية العاملين (Frederick Herzberg)

تم اقتراحها من قبل العالم (عالم النفس) فردريك هيرزبرج، و ذلك باعتقاده أن علاقة الفرد بالعمل هي علاقة أساسية. و أن اتجاه شخص ما نحو العمل يمكن أن يحدد و بدرجة كبيرة درجة النجاح و الفشل في ذلك العمل.

و قد استطاع هيرزبرج أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة الرضا و الاستياء و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء.

و هناك مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى العوامل الوقائية وظيفتها منع عدم

الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعية و هي التي تزود الأفراد بالدافعية و يمكن توضيح ذلك في

الجدول التالي:

جدول رقم 1

نظرية العاملين لهيزبرج

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الانجاز أو التحصيل	سياسات الشركة و إدارتها
التقدير	الإشراف الفني
العمل نفسه	الأجر
المسؤولية	العلاقات الشخصية
التقدم و الترقية	ظروف العمل

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ص 137.

فقد طور هيرزبرك نموذج العاملين في عام 1957 بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا و عدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم بمحفزات داخلية و هذه الأخيرة توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، الإنجاز أما هناك محفزات خارجية لا تزيد عن الرضى الوظيفي، و إنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى.

و لا تخلو هذه النظرية من النواقص و التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- الطريقة التي استخدمها هيرزبرك ذات منهجية محددة، فحينما تجري الأمور بشكل جيد يميل الناس لأن يعزوا ذلك لأنفسهم، و بالعكس فإنهم حين يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.
- 2- لا يمكن الاعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبرك، حيث أن الأشخاص الذين يرتبون هذه العوامل، عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك الترتيب، و ذلك مما يؤدي لتشويه النتائج عن طريق تفسير إحدى الاستجابات بطريقة معينة، بينما يفسر استجابة أخرى مشابهة بطريقة مختلفة.
- 3- لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضى، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله و لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.
- 4- يفترض هيرزبرك بوجود علاقة بين الرضى و الإنتاجية و لكن منهجية البحث التي استخدمها بحثت الرضى فقط و ليست الإنتاجية، و لكي تصح هذه الدراسة يجب افتراض وجود علاقة قوية جدا بين الرضى و الإنتاجية.

و بغض النظر عن كل تلك الانتقادات فقد انتشرت نظرية هيرزبرك و هناك القليل من المدراء الذين لا يأخذون بتوصياته، وأدى انتشارها خلال السنوات الثلاثين الماضية للاتجاه لتوسيع العمل عموديا لإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر في التخطيط و السيطرة على أعمالهم.

مطلب 3: النظريات الجديدة في الدافعية:

يتضح من خلال عرضنا السابق أن نظرية ماسلو و نظرية هيرزبرك الشهيرتان و الشائعتان قيمتها محدودة في تفسير الدوافع الفردية بدقة و لذلك لا تصمد بشكل جيد نتيجة للدراسة المعمقة، و لكنها بالرغم من ذلك لم تفقد أهميتها. إننا نحتاج في الواقع إلى نظرية تحقق التكامل و الترابط بين أهمية الحاجات و طرق إشباعها، و من بين هذه النظريات نظرية التوقع لـ (Vroom) نظرية العدالة لأدامز Adams و نظرية دافع الانجاز.

1- نظرية التوقع لفكتور فروم (1964)

تعتبر هذه النظرية من بين أكثر النظريات شيوعا و قبولا في الوقت الحاضر على الرغم من الانتقادات الموجهة إليها فان اغلب مؤشرات البحوث تعزز هذه النظرية.

و تفترض هذه النظرية أن القوة و الميل للفعل، تعتمد بطريقة معينة على قوة التوقع أن الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، و جاذبية تلك النتيجة للفرد و بأسلوب أدق علميا، فإن نظرية التوقع تقول إن الفرد سيكون مدفوعا لبذل جهد بمستوى عال عند اعتقاده أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي إلى مكافأة، و أن هذا المكافآت تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية، و بهذا يمكن القول أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء و درجه هذا التوقع لدى هذا الفرد و يمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط التالي:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

و لمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية⁽⁵⁾:

1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، و أن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده.

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

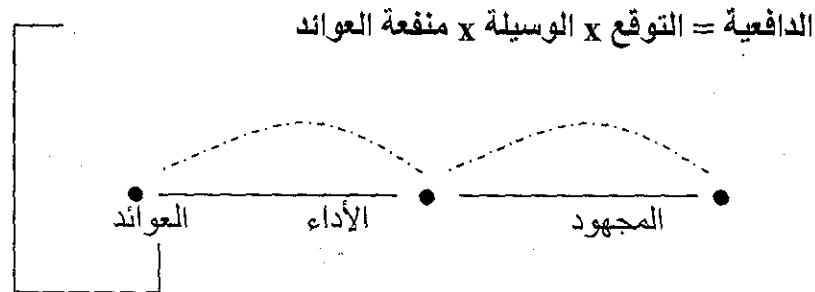
(أ): توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي الى أداء معين.

(ب): توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

(ج): توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية له.

(5) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار النشر الإسكندرية، ط 7، 1999، ص ص 154 - 155.

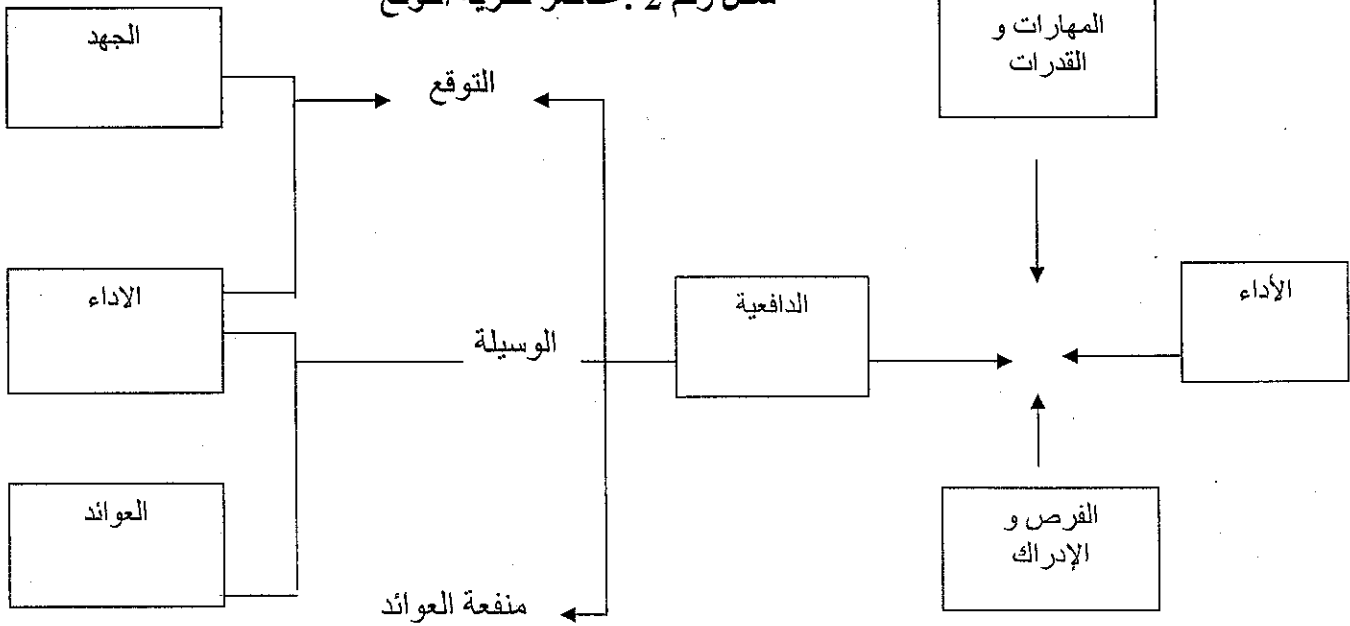
- 3- أن العناصر السابقة (أ، ب، ج) (التوقع، الوسيلة و المنفعة) تمثل عملية تقدير شخص للفرد، و أنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر.
- 4- ترى النظرية أن الفرد قادر و واعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، و إعطائها تقديرات و قيم. و عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بصورة أكثر إسهاباً. و في ما يلي شرح لعناصر نظرية التوقع⁽⁶⁾:
- 1- درجة التوقع: و هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين الجهد الذي يبذله و بين الأداء المطلوب الوصول إليه.
- 2- درجة الوسيلة: و تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد.
- 3- منفعة العوائد: تشير منفعة و جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، بحيث تختلف هذه العوائد من فرد إلى آخر.
- و تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، و يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:



كما يمكن التعبير عن العناصر أو العلاقات التي تتضمنها نظرية التوقع من خلال الشكل التالي :

(6) د. محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص 96 - 97

شكل رقم 2 : عناصر نظرية التوقع



المصدر: د. محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ص 98.

وفي الخلاصة فإن العمل الأساسي في نظرية التوقع هو فهم أهداف الفرد والربط بين الجهد و الأداء و المكافآت و أخيرا بين المكافآت و إشباع حاجات الفرد.

1- نظرية العدالة (Adams 1963)

يقارن العاملون مدخلات عملهم (الجهد، الخبرة، التعليم، المهارة، ...) بالمخرجات مثل مستويات الأجور، الزيادة في الأجر، الشهرة، نسبة لتلك عند الآخرين. إننا ندرك أننا نحصل على موقف العمل (النتائج) بما يتعلق بما نقدمه للعمل (المدخلات) ومن ثم نقارن نسبة مخرجاتنا - مدخلاتنا نسبة مخرجات -مدخلات الآخرين.

والشكل الموالي يوضح نظرية العدالة:

مقارنات النسبية:

	مخرجات أ	>	مخرجات ب
عدم العدالة بسبب انخفاض المكافآت	مدخلات أ		مدخلات ب
	مخرجات أ	=	مخرجات ب
العدالة	مدخلات أ		مدخلات ب

$$\begin{array}{ccc} \text{مخرجات أ} & & \text{مخرجات ب} \\ & < & \\ \text{مدخلات أ} & & \text{مدخلات ب} \end{array}$$

عدم العدالة بسبب المكافآت العالية.

فإذا أدركنا أن نسبتنا مساوية إلى نسبة الآخرين، تظهر حالة المساواة، أي أننا ندرك موقفنا على أن العدالة متحققة، وحينما نلاحظ عدم وجود مساواة فإننا نشعر بعدم العدالة. وكما يفترض أدامز فإن هذا التوتر السلبي يحفز الدافع لعمل شيء ما لتصحيح ذلك الموقف.

وهناك ثلاث عوامل مرجعية للمقارنة التي يمكن استخدامها في المقارنة:

- 1- الذاتية- الداخلية: خبرات العامل في مراكز مختلفة داخل المنظمة الحالية التي يعمل فيها.
 - 2- الذاتية- الخارجية: خبرات العامل في مواقف أو مراكز خارج المنظمة الحالية.
 - 3- آخرون- داخل: فرد آخر أو جماعة من الأفراد داخل المنظمة التي يعمل فيها.
 - 4- آخرون - خارج: أفراد أو جماعة من الأفراد خارج المنظمة التي يعمل فيها.
- واعتمادا على نظرية العدالة، حينما يدرك العاملون عدم العدالة فإنهم سوف يعتمدون أحد

الخيارات الآتية:

- 1- تغيير مدخلاتهم (مثلا لا يبذل العامل جهدا كبيرا).
- 2- تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل).
- 3- تخريب الإدراك الذاتي مثل (كنت أعتقد أنني أعمل على راحتي، ولكنه تبين لي الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).
- 4- تخريب إدراكه للآخرين مثل (إن عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد).
- 5- اختيار مرجع آخر للمقارنة مثل (قد لا يكون عملي بقدر عمل أخي، ولكني أعمل أفضل مما يعمل أبي حينما كان في عمري).
- 6- ترك المجال مثل (الاستقالة من العمل).

3- نظرية دافع الانجاز⁽⁷⁾ David Mclelland

إن مشاهدة الأفراد وهم يؤدون أعمالهم تفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مؤداها اختلاف الأفراد في درجة المثابرة لتحقيق أهداف الأداء ومدى السعادة التي يحصلون عليها من إنجازهم لهذه الأهداف (فهناك فئة من الأفراد يسعدهم تحقيق إنجاز فيما يقومون به، ويشعرون بكثير من السرور من إتقان ما يفعلونه.

7- د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 151-153.

ولقد كانت هذه الظاهرة محل اهتمام من قبل دافيد ماكلياند من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراداً ذو ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين. ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد مسمى ذو الإنجاز العالي ولقد استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع متميز هو دافع الإنجاز و تتلخص النظرية في الاعتبارات التالية:

- 1- دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة.
- 2- أن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، أي إنها ترجع إلى خبرات الشخص و رصيد ما تعلمه و ترجع إلى تربيته السابقة.
- 3- يتميز ذوو الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماماً عن ذوي الإنجاز المنخفض، و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى تحمل المخاطرة المتوسطة.
- 2- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم و مدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- 3- يميل ذوي الإنجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.

- 4- فور قيام ذوي الإنجاز العالي باختيار العمل و تحديد أهدافه، يصبح هذا العمل مسيطر على مشاعر و حواس و كيان و وجدان الفرد.
- و بناء على نتائج هذه البحوث يمكن القول بأن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في الإجابة و الامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد. و يتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع، و أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر من تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيفاً.

مبحث 2- علاقة التعويضات بالأداء

إن عملية ربط التعويضات بأداء الأفراد تعتبر من أبرز الحلول التي تتبعها المؤسسات و التي تساعد على تحسين ظروف الإنتاج و التسويق و المنافسة معاً.

فربط التعويضات بعامل الكفاءة و الفاعلية يزيد من الرفع في أداء الأفراد و من مشاركتهم العادلة في بناء مستقبل واعد و مزدهر يرضيهم و يرضي المؤسسات على السواء. فما معنى هذه العلاقة التي تربط بين التعويضات و الأداء و ما هي أهدافها؟ و ما هي أبرز المتغيرات التي تساعد على ربط التعويضات بالأداء؟

مطلب 1- مفهوم الأجر حسب الأداء

من المهم التعرض إلى مفهوم نظام الأجر حسب الأداء حيث يمكن تعريفه "أنه طريقة تعويض أين الجزء المتغير من الأجر للفرد أو الجماعة يتحدد عن طريق قياس أو تقييم الأداء"، و بالتالي فإن هذا النظام لا يطبق على مستوى الفرد فقط و لكن كذلك على مستوى الجماعة أو الوحدة أو التنظيم (المنظمة ككل)⁽⁸⁾.
إن هذا النظام لا يعني⁽⁹⁾:

- كل ارتفاع أو توماتيكي المربوط بالترقية من درجة منخفضة إلى درجة عالية.
- مختلف العلاوات المرتبطة بمختلف الوظائف أو بشروط العمل (مثل الساعات الإضافية).
كذلك بالإمكان⁽¹⁰⁾ تحليل مفهوم نظام الأجر حسب الأداء من خلال Kanter 1989 و الذي أثار خمسة أسئلة رئيسية، أين المؤسسة عليها الإجابة بشفافية قبل تحليل ووضع نظام الأجر حسب الأداء.

- 1- هل نعوض الفرد أم الجماعة؟
 - 2- هل تعتمد على أداء المؤسسة بأكملها أم الوحدات؟
 - 3- هل التعويض يعتمد على قياس موضوعي أم غير موضوعي (ذاتي)؟
 - 4- هل التعويض يكون على أساس الأجر الأساسي أو قيمة المساهمة؟
 - 5- هل يستعمل نظام مشترك من أجل كل المؤسسة أو أكثر؟
- و حسب Otley 1987 اتجه إلى مفهوم الرقابة، و أشعر بأن نظام الأجر حسب الأداء يتضمن الحل لثلاث مشاكل أساسية:

- 1- ما هي أبعاد الأداء الجيد و ما هي علاقته مع الأهداف الاستراتيجية؟
 - 2- ما هي معايير الأداء المناسبة و كيف يتم تحديدها؟
 - 3- كيف يمكن ربط التعويض بالأداء؟
- إذن على كل مؤسسة أن تجيب لوحدها عن هذه الأسئلة الأساسية بدلالة وضعيتها و أهدافها الخاصة. و لكن جمع هذه الأسئلة تسمح سابقا بفهم نتاجه و تطبيقاته بالنسبة للمؤسسة لوضع نظام الأجر حسب الأداء، خصوصا عندما تمس الأجزاء المتعددة و المكونة للمؤسسة و لا ينتج عنه إشكالية التي تحد من مجال الموارد البشرية.

8-www.systemic.ch/New Articles /articles 004.htm.

9-www.oecd.org/data oced/32/43/33684/4.doc.pl

10-www.systemic.ch/New Articles /articles 004.htm

و بالتالي يمكن الإجمال و القول بأن نظام الأجر حسب الأداء يعتمد على الفرضيات التالية⁽¹¹⁾:

1- على المنظمة أن تكون لها القدرة لقياس بدقة نتائج الأفراد، المجموعة أو الوحدة أو كذلك المنظمة.

2- أن تساهم نتائج الأفراد و المجموعة في أداء المؤسسة.

3- التعويض يمكن أن يمنح بشكل يلفت النظر و محفز للقوى المستفيدة منه.

و لقد كانت⁽¹²⁾ الانطلاقة الأولى لوضع نظام الأجر حسب الأداء في دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) في سنة 1980. حيث أن الدانمرك، كندا أسبانيا، الوم، نيوزيلندا، المملكة المتحدة، السويد، Les Pays-Bas هم من البلدان الأوائل الذين تبنوا نظام الأجر حسب الأداء. أما الموجة الثانية التي تبنت نظام الأجر حسب الأداء في بداية التسعينيات هي أستراليا، فنلندا، إيرلندا و إيطاليا. وغير بعيد فإن الدول مثل ألمانيا، كوريا، السويس وكذلك بعض دول أوربا الشرقية (بولونيا، الجمهورية السلوفاكية و الجمهورية التشيكية) بدأت وضع نظام الأجر حسب الأداء في سنة 2004. إن أكثر من ثلث دول العالم و التنمية الاقتصادية تبنت أجهزة التعويض على حسب الأداء من أجل جزء من أعوانها في وسط الإدارة المركزية.

مطلب 2- أهداف نظام الأجر حسب الأداء

من بين الحجج حطورا لربط التعويض بالأداء ما يلي⁽¹³⁾:

- 1- يستعمل كنظام لتحفيز الأفراد في محيط يتميز بأقل انتهازية في عملية الترقية.
- 2- الاختيار نظام أجور في وضع اقتصادي يتميز بمعدل تضخم منخفض أو الارتفاعات في الأجر ليست اتوماتيكية.
- 3- لضمان التجانس بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة.
- 4- لتشجيع العمال على بذل جهود أكبر.
- 5- لجذب و جلب الأفراد ذوي الأداء الجيد و الاحتفاظ بهم لصالح المؤسسة.
- 6- لالزام المسيرين على التسيير الجيد و وضع أهداف حقيقية و واضحة و قياس أداء الأفراد بموضوعية و كذلك وضع تقييم وقتي و منظم للعمال.

11-www.oecd.org/data_oecd/14/34953125/pdf.pl.

12-www.oecd.org/data_oecd/0112/35289009/pdf.

13- www.systemic.ch/NewArticles/articles004.htm.

مطلب 3- المتغيرات المساعدة على ربط الأجر بالأداء

إن علاقة التعويضات بالأداء تبدأ من إيمان الأفراد بأن التعويضات تتأثر فعلا بالأداء و ذلك من خلال قياسه، و تقييمه و تحديد معايير خاصة بذلك، و من أبرز المتغيرات المساعدة على ربط التعويضات بالأداء المتغيرات التالية:

1- **الدافعية:** حيث يرى فروم Vroom بأن الدافعية تشكل همزة الوصل بين التعويضات و الأداء. وكما رأينا سابقا أن نظريته تربط بين جهود الأفراد و المكافآت التي يحصلون عليها نتيجة لهذه الجهود، و تمتاز النظرية بعناصر ثلاثة و هي:

- ↓ التوقع: أي إدراك الأفراد بأرجحية بأن جهودهم سوف تؤدي إلى الأداء المرغوب فيه.
- ↓ الوسيلة: أي إدراك الأفراد بأرجحية بأن أداءهم سوف يؤدي إلى عوائد تعطى لهم بالمقابل.
- ↓ القيمة المحصلة: أي القيمة التي يحصل عليها الأفراد.

تشكل هذه العناصر الثلاثة مجتمعة كيان نظرية التوقع، و تتولد الدافعية القمية جراء تضافر و تكامل قوى هذه العناصر الثلاثة، علما أن الدافعية القوية تزيد من قوة الجهد و أن الجهد بدوره يؤدي إلى الأداء. وهذا الأخير يفرز المكاسب و القيم الجذابة التي يسعى وراءها الأفراد.

2- **بقاء الأفراد داخل المؤسسة:** حيث أن المؤسسة تلجأ إلى التفريق بين الأفراد على أساس الأداء، إذ تستبقي و تكافئ من أتى أداءه جيدا، و تستبعد و لا تكافئ من أتى أدائه متدنيا. هذا من جهة، أما من جهة أخرى فهناك حالات حيث يكافئ الأفراد على أداء غير جيد، و قد يستبقون لدى مؤسساتهم لدوافع سياسية أو دينية أو ما يشابه ذلك، و قد يستمرون بالعمل و يعضون النظر عن التعويضات التي تعطى لهم، والتي تكون متدنية شأنها شأن الأداء المتدني.

3- **الإنتاجية:** فمن الجائز أن تزداد إنتاجية الأفراد عندما يربطون بين الإنتاجية (كمعبر عن الأداء) و بين التعويضات (كتقييم للإنتاجية)، ولكن من النادر أن يزيد الأفراد من إنتاجيتهم عفويا. هذا التحليل يصح قولا على الأفراد الذين يصلون ليلهم بنهارهم، و يخلطون بين و أوقات فراغهم و أوقات عملهم، بهدف زيادة إنتاجيتهم و تثبيت مركزهم بما يوفر لهم التعويضات الجيدة.

4- **الوفر في التكاليف:** إذ كلما ارتبطت التعويضات بالأداء، كلما تأكدت المؤسسات بأن تكلفة التعويضات تدفع مقابل النتائج تتوقعها المؤسسات من الأفراد، و كما هو معروف بأن النتائج الجيدة تزيد من أرباح المؤسسة و أن النتائج السيئة تزيد من تكاليفها. إذا لا بد من أن تقلل المؤسسات من التعويضات التي تدفع مقابل الأداء غير الجيد.

كما أن هناك جملة من العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير في عملية الربط بين التعويضات والأداء، والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- 1- وجهة التعويضات: والمقصود بوجهة التعويض تحديد مركز الأداء ومدته بالتعويض المناسب، فمن نعوضه على أدائه؟ الفرد أم المجموعة، أم الوحدة، أو القسم أو المؤسسة.
- 2- الموضوعية والملا موضوعية في قياس الأداء: هناك بعض الأعمال التي يسهل فيها قياس الأداء و الذي يعتمد على بعض المؤشرات كحجم المبيعات و عدد الوحدات المنتجة، حجم الأرباح،... إلا أن هناك وظائف أخرى يصعب فيها قياس الأداء كالأعمال الإدارية مثلا و الذي يتدخل فيه عنصر الذاتية في قياس الأداء.
- 3- حجم القوة القياسية الرابطة بين التعويضات و الأداء: ما مصير قوة الربط و حتى عملية الربط برمتها عندما يرفضون الأفراد التعويضات التي وصفوها بأنها غير عادلة و غير مقبولة لديهم. فالتعويضات التي تربط بأداء غير قياسي وواضح قد تباعد بين الأفراد و تقضي على كل تعاون ممكن بينهم.

مبحث3- تعويضات أداء الأفراد و المجموعات

لقد ظهرت الحاجة مؤخرا إلى تبني المؤسسات لعدة أنواع من التعويضات و التي تعتمد على أداء الفرد و أداء الجماعة. فبالنسبة للفرد تدفع له على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده و فاعلية أدائه منفردا، أما بالنسبة للجماعة فتدفع لها التعويضات على أساس الجهد و التميز الجماعي في الأداء.

مطلب1- تعويضات أداء الأفراد

إن من أبرز الأجور المخصصة لمكافأة الأفراد على أدائهم الأنواع التالية:

- 1- أجر الإنتاج بالقطعة: فهنا يحصل الفرد على تعويض مدفوع مقابل معدل ثابت لكل وحدة من وحدات إنتاجه. أي أن الفرد يحصل على أجر لكل وحدة إنتاجية، و مثال على ذلك الأجر الذي يدفع عن كل قطعة أنتجها أو للموظف عن كل استمارة أنجزها أو لمندوب المبيعات عن كل زبون جذب. و يحدد معدل الأجر اليومي على أساس معدل السوق مع الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج اليومي من الوحدات. من أهم حسنات تعويض الإنتاج بالقطعة ما يتعلق بنظرة الأفراد إلى التعويض بالاستناد إلى الأداء. فالتعويض يرتكز كليا على مبدأ الإنتاج و هذا المبدأ سهل التطبيق في الوظائف الإنتاجية البسيطة و لا يمكن فيها تقدير عمل الفرد الواحد و ذلك من خلال تسلسل الأعمال فيها. أما من أبرز سيئات تعويض الإنتاج بالقطعة فيعود إلى تحكم الأفراد بالإنتاج و التقليل منه. فزيادة الإنتاجية قد تسبب في الاستغناء عنهم و ذلك عند توقف الإنتاج، أما كثرة الإنتاجية لدى بعضهم و حرمان الآخر منها قد تخلق شعورا بالغيرة و انعدام التضامن و التعاون بين الأفراد.

2- تعويضات العمولة (الكومسيون) Commisions

و التي تعرف بتعويضات الكومسيون على المبيعات. إذ تحدد عمولة مندوب المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات (عادة 5%) وينال المندوب تعويضا إما على أساس العمولة فقط أو على أساس راتب زائد عمولة. وفي حالات أخرى تتحدد عمولة المندوب بنسبة معينة إذا تجاوز المندوب حصة المبيعات المحددة (كمية معينة).

الصفة البارزة حول تعويض العمولة أنه سهل الإعداد و مرحب بها كأداة مالية تحفيزية لدى الأفراد كونه يكافأ موضوعيا أداء الأفراد. كما أن العديد من مؤسسات البيع وجدت فيه حلا لبعض أعباء و تكاليف العمال الذين يعملون بالساعة.

تعويض العمولة ليس خاليا من المساوىء، فقد نجد مساوئه تتصل بوظيفة المندوبين كبائعين أو بالمنافسة القائمة بينهم، وبالتالي يعاب على هذا النوع من التعويض أنه:

1- مؤقت كونه تعويض الأفراد مرهون بحجم المبيعات، و بالتالي يتعرض هذا التعويض إلى خطر في حالة ما إذا تدهورت المبيعات لسبب ما ودون أن يكون للمندوب أي دخل بهذا التدهور (أوضاع اقتصادية، أوضاع مناخية و موسمية، تحول المستهلكين إلى أصناف مبيعات جديدة).

2- يركز على المنافسة بين المندوبين ضمن مناطق جغرافية تغطيها شبكة مبيعات الشركة، والتي قد تتسبب في احتكار التعويضات لصالح بعض المندوبين الذين لازموا مناطق بيعية مزدهرة على حساب تعويضات بعض المندوبين الآخرين، والذين فرض عليهم العمل في مناطق بيعية غير مزدهرة.

3- تتأثر علاقة الشركة مع بعض الزبائن، حيث أنهم يواجهون صعوبة عند رد بضاعة ما للشركة و يطالبون باستعادة مالهم، و ذلك بتصلب موقف مندوب المبيعات، وقد يسبب هذا الموقف انزعاجا و استياء لدى الزبون.

4- هذا النوع من التعويض مبني كليا على حجم المبيعات، وبالتالي فإن المندوبين يصبح شغلهم الشاغل التركيز على المبيعات قد تتأثر علاقتهم بباقي الموظفين، وقد يهملون باقي أهداف المؤسسة مما يؤثر بدوره على عمل الشركة ككل كنظام متكامل.

1- تعويض العلاوة: هو مبلغ من المال يعطى للفرد المتميز في أدائه و عطائه في عمله أو وظيفته و ذلك بتحقيق أهداف إنتاجية محددة. وتشكل العلاوة دفعة إجمالية لمرة واحدة تعطى للأفراد في حالات تتمثل سواء بتحقيق الأفراد لأهداف موضوعية وضعت لهم أو سواء في حال أتى تصنيفهم أو تقدير أداءهم جيدا من قبل رؤسائهم. وتجدر الإشارة إلى أن العلاوة عادة ما تكون سنوية و تضاف إلى الراتب.

مطلب 2- تعويضات أداء المجموعات

لا تختلف أهداف تعويضات المجموعات عن أهداف تعويضات أداء الأفراد كون هذان النوعان من التعويضات يركزان على هدف واحد مباشر و هو الربط بين التعويضات الموزعة على الموارد البشرية و بين أدائها، و إذا كان لا يوجد اختلاف في الغاية، فإنه الاختلاف في الوسيلة ظاهر و له مبرراته. إذ أن تعويضات أداء المجموعة تكافأ الإنتاج الجماعي للأفراد الموزعين على أقسام و وحدات المؤسسة ككل. فمشاركة الأفراد في الإنتاج تبقى هي هي، إلا أن التعويض المعطى بالتساوي لكل منهم يتحدد على أساس الإنتاج الفردي.

أي بصورة أوضح، تكافأ كل مجموعة عمل بتعويض محدد مقابل أدائها كمجموعة. فالمؤسسات الصناعية الكبيرة و المتوسطة الحجم (صناعة السيارات مثلا) و التي تركز على إنتاج الكميات الكبيرة من الوحدات بواسطة خطوط إنتاجية معينة، توزع قواها العاملة بشكل مجموعات عمل (متجانسة في أكثر الأحيان)، و تكافئ محصلة جهود أداء المجموعات. و هذا معناه أن كل مجموعة تساهم في الإنتاج الجماعي و يوزع على أفراد كل مجموعة التعويض المستحق مقابل الإنتاج الذي أنتجته.

من أبرز أنواع أنظمة التعويضات المعدة لمكافأة أداء المجموعات الأنظمة التالية:

1- نظام المشاركة في الوفرة

المشاركة في وفرة التكاليف⁽¹⁴⁾ عبارة عن نسبة مئوية من الوفرة المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم و تخفيضهم لها، عن طريق التقليل و الحد من الضياع في الموارد، و عدم تضييع الوقت كذلك.

إن أبرز المخططات التي ميزت و شهرت نظام المشاركة في المردود و التي اعتمدها العديد من الشركات الأمريكية المخططات الثلاثة التالية⁽¹⁵⁾.

- مخطط سكلتون Scanlon: هو من أبرز مخططات نظام المشاركة في الوفرة و الذي ظهر لأول مرة في نهاية عام 1920، و قد طور هذا المخطط القائد العمالي جوزيف سكلتون، واستخدامه لإنقاذ المؤسسة التي عمل بها (مؤسسة صغيرة لصناعة المعادن) من الإفلاس عام 1930. عرف هذا المخطط ببرنامج التعاون بين الإدارة و الاتحاد أو بمخطط "خفض الكلفة و مشاركة المنفعة". و كان هدفه حث العمال و الاستعانة بهم بما يملكون من معلومات و اقتراحات هامة، تخفض من تكاليف العمالة، و تزيد من الوفرة و المنافع.

14- د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 519

15- د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 332-334.

- **مخطط راكر Rucker** : شبيه بمخطط سكلون، و لكن حساب العلاوة يخضع لمعادلة مختلفة، بحيث تحسب العلاوة على قيم الإنتاج، مطروحا منها قيم المدخلات الأخرى. أي بمعنى أوضح يركز مخطط راكر على تحفيز العمال في تحقيق وفورات في مدخلات الإنتاج البشرية و المادية. طور هذا المخطط الاقتصادي العالم ألن راكر **Allen Rucker** و استخدمته العديد من الشركات لتجاوز الكساد الكبير الذي أصاب إنتاجها.

- **مخطط أمبروشير**: وهو مخطط "تحسين الإنتاجية بالمشاركة"، طوره المهندس الصناعي **ميتشل فين Mitchell Fein** و طبق عام 1974. يشبه هذا المخطط سلفيه في بعض النواحي، ولكنه يختلف في نواحي أخرى. و البارز حول هذا المخطط أنه يشرك عمال الإنتاج و سواهم من العمال، في تحسين الإنتاج و الاستفادة من العلاوة المحققة نتيجة الوفورات التي تحصل.

يرى **كولن Collins** و رفاقه أن المخططات الثلاثة تلتقي حول ثلاث عناصر و هي:

1- فلسفة التعاون (خلق مناخ ثقة و مشاركة و اتصال داخل محيط العمل).

2- الانغماس في الإنتاجية.

3- العلاوة المالية (تحدد على أساس الفرق بين التكاليف الحالية و التكاليف المتوقعة).

كما أنه لا يمكن الفصل بين العناصر الثلاثة نظرا للارتباط القوي الحاصل بينهم. إذ أن قيام درجة عالية من التعاون بين الأفراد يؤدي إلى تبادل في المعلومات بينهم. و التبادل المعلوماتي يؤدي بدوره إلى انغماس الأفراد في الإنتاجية و يعزز من مبادرة الأفراد إلى إعطاء الاقتراحات المفيدة لزيادة الإنتاج و مكافأة لهذه الزيادة يحصل الأفراد على علاوة مالية و التي تدعم بدورها فلسفة التعاون بين الأفراد و ترفع من مكانتها.

إلا أن مساوئ نظام المشاركة في الوفرة هو تطبيقه العملي على مستوى المنظمة غير فعال و ذلك لأن ما يحققه فريق أو قسم من الوفورات قد يضيعه قسم آخر بسبب عدم كفاءة أدائه فيضيع الوفرة بأكمله.

و لنجاح تطبيق هذا النظام يتطلب الأمر توفير الأمور التالية:

1- توفر الثقة لدى العاملين بأن الإدارة ستكون صادقة في حساب الوفورات.

2- توفير صيانة فنية مستمرة و حيدة لجميع التجهيزات في مكان العمل.

3- توفير بيئة عمل مريحة ماديا و نفسيا.

4- توفير تجهيزات ذات مستوى عالي من الجودة و الحداثة.

2- نظام المشاركة في الأرباح

المشاركة في الأرباح هي نسبة مئوية محددة مسبقا تفتتبعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين. و يقوم هذا التوزيع على فلسفة مفادها: أن الأرباح المحققة في المنظمة في نهاية فترة الأعمال (سنة)، إنما هي انعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المنظمة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز المالي الذي ستحصل عليه هذه الموارد البشرية.

يشمل مخطط هذا التوزيع ثلاثة أنواع من مخططات المشاركة في الأرباح و هي:

- مخطط التوزيع النقدي: و الذي يعطي الأفراد حصة نقدية من أرباح الشركة أو من

أسهمها.

- مخطط الدفع المؤجل: و الذي يستفيد الأفراد على أساسه من أرباح الشركة بموجب

حصة من الأرباح توضع في حساب ائتمان، على أن توزع عليهم في مرحلة (أو مراحل) زمنية لاحقة. إذ توزع دفعات هذه الحصة من الأرباح على الأفراد، في حالات استثنائية (التعاقد، العجز، الوفاة و ترك العمل).

- مخطط التوزيع النقدي و التوزيع المؤجل: والذي هو عبارة عن مزيج من التوزيع

للأرباح على شكل حصص نقدية و حصص مؤجلة.

من بين حسنات نظام المشاركة في الأرباح:

1- ارتكازه على مساهمات الأفراد الإنتاجية إذ أن من مصلحة الأفراد أن يعززوا من

موقع مؤسستهم التنافسية و أن يعملوا على زيادة الإنتاج و التقليل من التكاليف لكي تحقق المؤسسة الأرباح.

2- هذا النوع من التعويض يخلق مناخا تعاونيا بين المؤسسة و بين عمالها، كون

الأرباح المحصلة تخدم مصلحة الطرفين.

ومن بين مساوئه:

1- تأثر المؤسسات بالأوضاع الاقتصادية الصعبة و التي تصيب أرباحها بالصميم و تحرم هؤلاء

العمال من حصص الأرباح أو تقلل من قيمتها.

2- لا يميز هذا النوع من التعويض بين أداء جيد و أداء غير جيد كون الأرباح توزع إما

بالتساوي على الأفراد أو بنسب محددة بحسب الرواتب.

3- طول الفترة الزمنية (سنة) بين بذل الجهد و حصول العاملين على الأرباح و هذا ما يضعف من

قوته التحفيزية.

3- نظام تمليك أسهم للموظفين

هو أداة مالية وتحفيزية، حيث تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية العام، وذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العرض. و الفلسفة التي تكمن وراء ذلك هي: إن تمليك العاملين لأسهم المنظمة (ومع مرور الزمن) سيزداد حجم ملكيتهم لها، مما يحدث شعورا بأنهم ملاك وليسوا أجراء، فهم يملكون جزءا من رأسمال المنظمة و يتقاضون عليه أرباحا سنوية وهذا الأمر يساعد على زرع الانتمان لديهم للمنظمة وحبهم للعمل فيها والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها فيسعون إلى تقديم كل نفع لها، فيرتفع بذلك مستوى الأداء وفاعليته و ترتفع معهم جودة المنتج الذي يرضي عنه الزبائن فتزداد المبيعات ويزداد معها أرباح المنظمة وأرباحه. إن حسنات ومساوئ هذا النظام هي شبيهة بالسابق، كما يمكن أن نذكر هنا أن الازدهار يرفع من حوافز ومعنويات الأفراد ويعظم من قيم الأسهم. عكس ذلك فإن الانكماش و الركود يضعف قيم الأسهم، وبتسبب بخسارة مادية ومعنوية تصيب أموال وحوافز الأفراد.

مطلب 3 - مساوئ نظام تعويض الأداء

إذا كان لتعويض الأداء بعض الحسنات المرتبطة بالنواحي النفسية و المادية للأفراد، إلا أنه لا يخلو من بعض المساوئ و التي يمكن إجمالها في:

- 1- انعدام الثقة في إعداد وقياس و تطبيق هذا النوع من التعويض لأن هذا النظام يتطلب التطبيق في محيط يشجع على إقامة علاقات عمل معتمدة على الثقة و الذي يتضمن التوازن بين الرسمية و غير الرسمية.
- 2- ضعف الارتباط بين الأداء و التعويض، خاصة إذا اعتمدت المؤسسة تعويض ظاهرة واحدة من ظواهر الأداء سنويا وأهملت باقي الظواهر.
- 3- عدم فاعلية هذا النظام في حال انعدمت الثقة بين عارض التعويض (الرئيس) ومستحقيه (المرووس) وخاصة في حال خضوع قيمة التعويض لقرارات المقيم الذاتية.
- 4- إهمال المقيم للأسس الموضوعية في قياس أداء مستحق التعويض.
- 5- صعوبة قياس الأداء وخاصة في الوظائف الإدارية.
- 6- تدخل عوامل خارجية حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل و التي يمكن أن تكون لها تأثيرات على الأداء للأفراد.

ومن أجل التقليل من مساوئ هذا النظام وحتى يكون فعالا لا بد من:

- 1- استخدام مقيمين مدربين ومراقبتهم باستمرار.

2 - وضع مقاييس واضحة لتقييم الأداء بحيث يركز هذا التقييم على نشاطات وظيفية واضحة وعلى

نتائج عملية ظاهرة.

3- وضع معدل أداء مرتفع بحيث يكافئ فعليا امتياز الأفراد الذين وصلوا إلى المعدل المرتفع

وشرط أن تكون نسبة زيادة التعويض تعادل حجم الامتياز.

4- استخدام مجالات واسعة لمعدل زيادة التعويضات مثلا (5% - 10% - 20%) و ربطها

بالأداء المتميز.

خاتمة

من خلال تطرقنا إلى هذا الفصل يتضح لنا أن هناك ارتباطا وثيقا بين أداء المنظمة بصفة عامة وأداء الأفراد بصفة خاصة وبين الأجر، حيث أن الأجر و الأداء يؤثر كل واحد منهما في الآخر إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا بارتفاع الأجر و العكس صحيح، كما وأنه كلما كان الأجر مرتفعا بحيث يوفر للفرد سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحا و رضا وثقة في المستقبل واطمئنانا لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

وبالتالي فلقد أصبح من صالح أصحاب المؤسسات إنتهاج السياسات الأجرية العادلة التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم و الاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي تم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة

الخزف الصبي

بالرشي

بالتصميم

مقدمة

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري و الذي تضمن تحليل و توضيح نظام تقييم الأداء و نظام الأجر، و كذلك توضيح العلاقة التي تربط بين الاثنين بات لزاما علينا توضيح هذه العلاقة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة و لقد كانت مؤسسة سيرامير بالرمشي محطة دراستنا و كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح أو الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل يوجد نظام فعال لتقييم أداء الأفراد في مؤسسة سيرامير؟
 - 2- و هل هناك ربط لأداء الأفراد بالأجر أو بصيغة أخرى الارتفاع في الأجر لا زال أوتوماتيكي يعتمد على الأقدمية و غيرها من العوامل الأخرى أم تطلع إلى النظام الجديد و هو نظام ربط الأجر بالأداء؟
- و للإجابة عن هذه الأسئلة سنتطرق إلى:
- مبحث 1: تقديم المؤسسة.
 - مبحث 2: تحليل نشاط تقييم الكفاءات على مستوى المؤسسة.
 - مبحث 3: تحليل الاستبيان و استخلاص النتائج.

مبحث 1- تقديم المؤسسة و التعريف بها

المؤسسة الجديدة للخزف الصحي الكائنة بالرمشي هي مؤسسة أو فرع تابع لمجمع مؤسسة سيراميك للغرب الجزائري E.C.O .

و المصنع تم إنشاؤه من طرف AGROB/REA و بدأ في عملية الإنتاج في شهر أفريل 1976، كما انه تم توسيع المؤسسة و تجديدها من طرف المورد Roppi Eurotech الايطالية.

مطلب 1- تقديم المؤسسة

- تقع مؤسسة سيراميك في الطريق الوطني رقم 22 سيدي الحسيني- الرمشي
- العنوان: ص ب - 312 الرمشي
- بلدية: الرمشي
- دائرة: الرمشي.
- ولاية: تلمسان.
- المساحة الإجمالية التي تتربع عليها المؤسسة هي 81707 م².
- المساحة التي تحتوي على بنايات: 17021.17 م².
- مباني الإنتاج: 11730.09 م².
- مباني ملحقة: 4653.44 م².
- مباني إدارية: 837.64 م².
- الطبيعة القانونية للمؤسسة: هي شركة ذات أسهم و ذات رأس مال اجتماعي يقدر بـ 140000000 ديناراً.

- مختلف زبائن المؤسسة التي تكون شبكة التوزيع للمؤسسة هم:

- مؤسسة التوزيع بالجملة.
- بائعي الجملة.
- مؤسسات البناء العامة.
- مؤسسات البناء الخاصة.
- البائعين بالتجزئة.
- المستهلكين المباشرين.

- فئات الأسعار المطبقة في الشركة هي:

1- سعر الخروج من المصنع.

2- سعر الجملة.

3- سعر التجزئة.

- تشتمل مؤسسة سيرامير على سبعة معامل و مخبر.

- 1- Atelier de préparation barbotine atomisation commun.
- 2- Atelier de façonnage pressage ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 3- Atelier de cuisson biscuit ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 4- Atelier de fabrication frites et émaux (commune)
- 5- Atelier de cuisson email de sélection finis ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 6- Atelier d'émaillage ancienne ligne et nouvelle ligne.
- 7- Atelier utilités.
- 8- laboratoires.

مطلب 2- نشاط المؤسسة

تتخصص مؤسسة سيرامير في إنتاج و تسويق المنتجات التالية:

Carreau Mural Faïence- بحيث ينتج حسب الأشكال التالية، 15 x 15 سم
15 x 15 سم، 20 x 20 سم و 25 x 20 سم، و هو يأخذ لون الأبيض و متعدد الألوان.
Plinthes- ينتج حسب الأشكال 20 x 10 سم و 20 x 7.5 سم، و حسب الألوان
الأسود، البني، الأزرق.

مطلب 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير من:

المدير العام، مصلحة الأمن، مصلحة الجودة.

و تنفرع المؤسسة إلى مديرتين:

مديرية التقنية و مديرية الإدارة و المالية.

و المديرية التقنية بدورها تنقسم إلى:

دائرة الإنتاج، دائرة، دائرة الصيانة و مصلحة المخبر.

مصلحة الإنتاج تتكون من المصالح التالية:

- service préparation barbotine / atomisation.
- Service cuisson / triage nouvelle ligne.
- Service frites / émaux.
- Service pressage, liquifrigo / dépoussiérage.
- Service émailage ancienne, nouvelle ligne / triage ancienne ligne.

مصلحة الصيانة تتكون من المصالح التالية:

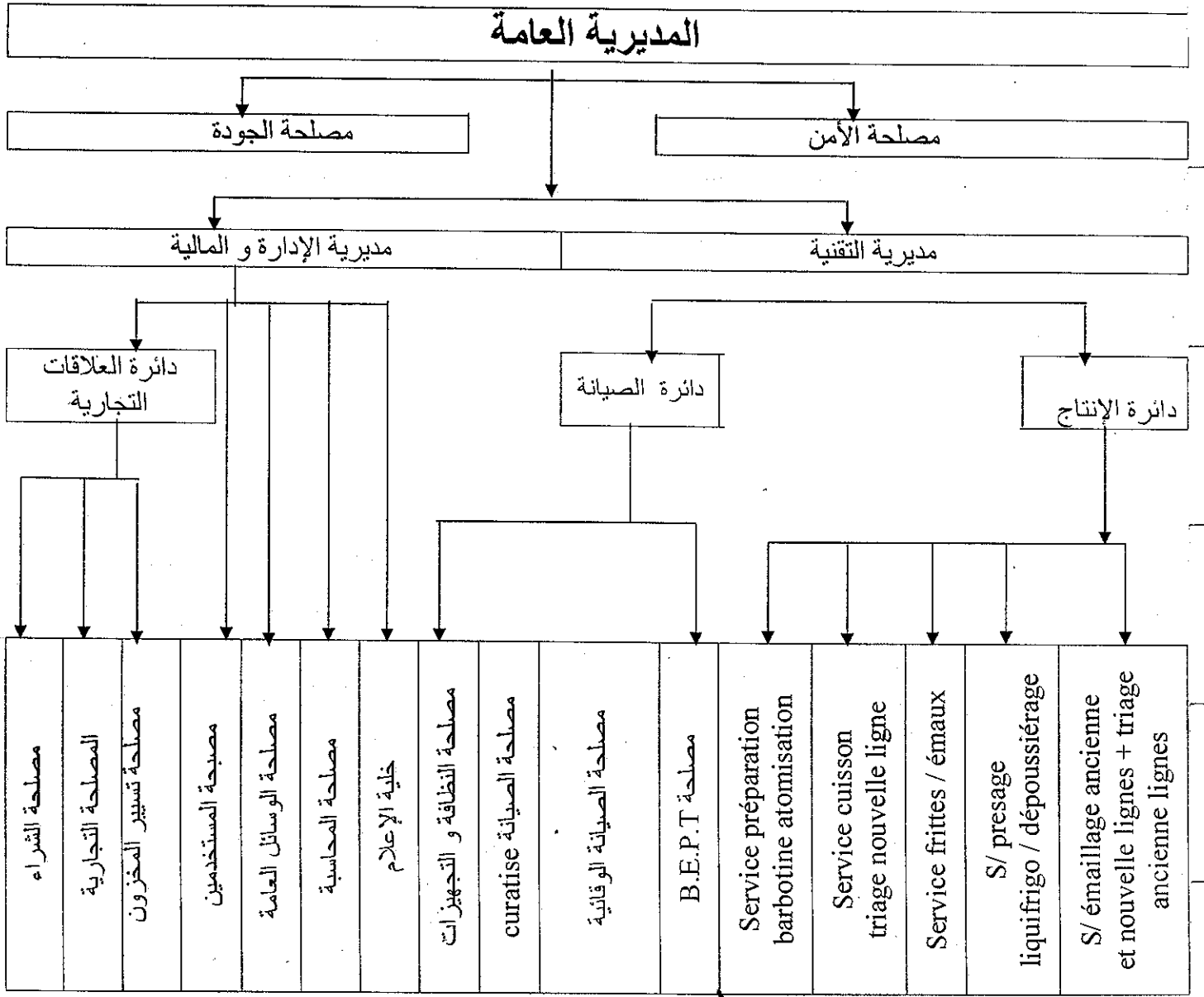
- مصلحة نظافة التجهيزات.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة الصيانة الوقائية.
- مصلحة B.E.P.T

• مديرية الإدارة و المالية تتكون من دائرة العلاقات التجارية و التي

تشمل على:

- مصلحة الشراء.
- المصلحة التجارية.
- مصلحة تسيير المخزونات.
- مصلحة الموارد البشرية (تسمى مصلحة المستخدمين).
- مصلحة المحاسبة
- و هناك مصالح أخرى كخلية الإعلام و مصلحة المخبر.

شكل 1 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرامير.



مطلب 4: توزيع العمال

يتوزع عمال مؤسسة سيرامير بالرمشي حسب فترة ماي 2007 كما يلي:

جدول رقم 1: جدول توزيع العمال

المجموع	الإناث	الذكور	
149	27	119	المنفذون exécution
37	2	35	Maîtrises
13	2	11	Cadres
5	0	5	Cadre supérieur
1	0	1	Cadre dirigeant
51	5	46	Occasionnels
253	36	217	المجموع

مبحث 2: تحليل نشاط تقييم الكفاءات على مستوى المؤسسة

تتبنى مؤسسة سيرامير نظام تقييم الكفاءات (évaluation des compétences) على مستوى مصالحا و ذلك من أجل تحقيق أهدافها.

مطلب 1: مجال تطبيق إجراءات هذا النظام و أهدافه:

الإجراءات الموجودة في هذا النظام تطبق على الأشخاص المعنيين باستثناء المدير العام الذي يترأس المديرية العامة لمجمع E.C.O

و عملية تقييم الكفاءات تعني العمال الأساسيين سواء كان مقيمون (Evalueurs)، أو مقيمون (Les évalués).

و من بين أهداف إجراءات هذه العملية ما يلي:

- 1- التعرف بكيفية وضع نظام تقييم كفاءات أفراد مؤسسة سيرامير.
- 2- ضمان تقييم كفاءات الأفراد.
- 3- تعيين مسؤوليات عناصر التقييم (المقيم و المقيم) بتحديد الأفعال التي يباشر بها كل شخص لتحسين المتواصل لمستوى الكفاءات.

4- للمحافظة على التسجيلات المرتبطة بالتقييمات المنفذة.

و للتطرق إلى إجراءات هذه العملية لا بد من توضيح المفهومين التاليين:

- المقيم Evalueur : المسؤول المباشر الذي يطبق إجراءات العملية.

- المقيم Evalué: الشخص الذي يكون قد قضى سنة في العمل وسط المؤسسة.

مطلب 2: خطوات عملية تقييم الكفاءات داخل المؤسسة

إن عملية تقييم الكفاءات بمؤسسة سيرامير تمر بالمراحل التالية:

المرحلة 1: انطلاق عملية التقييم:

يعلن مدير الإدارة و المالية عن حملة تقييم الكفاءات في الأسبوع الأول من شهر ديسمبر من كل سنة مع نشر وثيقة تحت عنوان " انطلاق حملة تقييم الكفاءات"، ثم مع النصف الثاني من شهر نوفمبر يبدؤون في تنفيذ العملية و ذلك بالتقيد بمجموعة من الوثائق المقابلة و التي تحتوي على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمقيم، و كل هذه الإجراءات من أجل ضمان السير الحسن للعملية.

و لإجراء عملية التقييم تطبق المقابلات و التي تكون بالتعاون بين الأشخاص المقيّمون (directeurs, chefs département, chefs service) و بحضور مدير الإدارة و المالية.

* إن عملية تقييم الكفاءات يصادق عليها مدير الإدارة و المالية قبل تطبيقها.

المرحلة الثانية: ملئ بطاقة المنصب و تحديد المهام و نشاط كل فرد في المؤسسة:

إن عملية تقييم الكفاءات تكون عن طريق بطاقة التقييم و التي تتضمن خصوصا:

- قدرات تنفيذ المهام الخاصة بالوظيفة المشغولة.

- الوصول إلى الأهداف المحددة.

- الكفاءات هي مكونة من العناصر التالية: المهارة، المعارف و السلوك.

و بعد توصل مصلحة المستخدمين إلى المراسلة المتضمنة انطلاق عملية التقييم سيشرع

رئيس مصلحة المستخدمين في ملئ بطاقة المنصب التي تحوي على المعلومات التالية:

الجزء الأول:

- الوظيفة

- المؤهلات المطلوبة.

- مستوى التعليم.

- التكوين التكميلي.

- التجربة المهنية

الجزء الثاني:

- النشاط و مدة الوظيفة و المهام التي هي مدرجة ضمن هذه الوظيفة.

- المسؤولية الملقاة على عاتق العامل.

- لا بد أن توضح هذه البطاقة كل النشاطات بدون استثناء و كذا المسؤوليات

وذلك بدقة و أن هذه النشاطات و المسؤوليات تختلف باختلاف المهام المنوطة

بالعامل.

و في أسفل البطاقة تكتب عبارة:

هل المنصب يحتاج إلى تعويض في حالة غياب صاحبه أم لا.

كتابة الاسم و اللقب و الإمضاء.

مع تذكير هام: يتوجب على العامل الممارس لهذه المهنة ان يتعهد باحترام السرية لكل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وتنفيذ كل النشاطات الموكلة إليه و تحمل المسؤولية كاملة.

المرحلة الثالثة: تقييم كفاءات الأفراد:

تشتمل هذه المرحلة على كيفية الكفاءات المتعلقة بالصنفين التاليين:

(1) أعوان منفذون.

(2) أعوان التحكم و الإطارات.

1-التقييم الخاص بالأعوان المنفذون:

تحتوي هذه البطاقة على المعلومات التالية:

الاسم و اللقب:

تاريخ التوظيف:

الهيكل:

تاريخ التعيين:

خصائص الوظيفة:

النشاطات الرئيسية للتقييم و يقابلها على الجهة الأخرى جدول مرقم من واحد إلى أربعة

خاص بالتقييم لكل نشاط.

حيث يرمز:

رقم 1 إلى: غير متحكم نهائيا.

رقم 2 إلى: تحكم ناقص

رقم 3 إلى: تحكم مقبول

رقم 4 إلى: تحكم جيد

الكفاءات: - ما يجب القيام به.

- معارفه.

- سلوكه.
- حصيلة التقييم: عبارة ملاحظات و اقتراحات و نقاط لا بد من تحسينها.
- تعليقات بخصوص المقيم.
- يحرر من طرف الاسم و اللقب- الوظيفة - التاريخ و التأشير.
- على ضوء النشاطات الموجودة و المعدة في بطاقة المنصب و الملخصة في بطاقة التقييم يقوم كل مسؤول على وضع استمارات في الجدول المرقم من 1 إلى 4 و نفس العملية تتكرر بالنسبة لعدة أشخاص.

2- التقييم الخاص بأعوان التحكم و الإطارات:

العناصر التي تشملها عملية التقييم في هذه المرحلة:

- كل أعوان التحكم الذين لهم علاقة بالجودة.

- إطارات مسيرة.

- إطارات سامية

- رؤساء المصالح

- إطارات

تشمل هذه الوثيقة:

تعريف التقييم:

الاسم و اللقب:

تاريخ التوظيف:

الهيكل:

خصائص الوظيفة: التقييم يقابلها سلم التقييم من 1 إلى 4 يشبه تماما بطاقة

المستخدمين و ذلك في شكله.

الكفاءات المكتسبة للتقييم: تخص المعارف و سلوكه و ما يجب القيام به مع

حوصلة لنشاط التقييم مع ملاحظات و اقتراحات و النقاط التي لا بد من تحسينها.

تعليقات بخصوص المقيم:

تحرر من طرف: الاسم و اللقب و الوظيفة و التاريخ و التأشير.

إلا أن في هذه البطاقة يضاف إليها الأهداف و بالتالي قياس مدى تحقيق الهدف عند

الانجاز بنسبة مئوية معينة و يكون على الشكل التالي:

النسبة	الهدف	%50	%70-50	%90-70	%100-90
هدف 1					
هدف 2					
هدف 3					
هدف 4					

يقوم مدير الإدارة العامة و المالية و مدير الإنتاج و المدير النقني بتقييم رؤساء مصالحهم التابعين لسلطتهم، و يقوموا رؤساء المصالح بتقييم الإطارات التابعين كذلك لهم، في هذا التقييم لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المحققة.

المرحلة الرابعة: حوصلة تقييم كفاءات الأفراد

هنا يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بحوصلة مقابلات تقييم الكفاءات التي شرع فيها المقيمين للعاملين التابعين لحدود سلطاتهم في فترة معينة.

و هناك وثيقتين، تخص الأولى بالأعوان المنفذين، أما الثانية فتخص أعوان التحكم و الإطارات السامية.

البطاقة تضم المعلومات التالية:

- الأفراد المقيمين
- الوظيفة
- مسؤول التقييم
- نتائج التقييم
- محرر من طرف:
- الاسم و اللقب:

الوظيفة:

التاريخ:

التأشير:

و تملأ هذه الوثيقة سنويا.

و على ضوء نتائج هذا التقييم و الحوصلة تقوم المصالح المختصة في ذلك و التي هي

مصلحة المستخدمين، بإعداد و تحضير:

- مخطط إعادة التوزيع في المهام.

- مخطط التوظيف.

- مخطط التكوين.

مبحث 3: تحليل الاستبيان

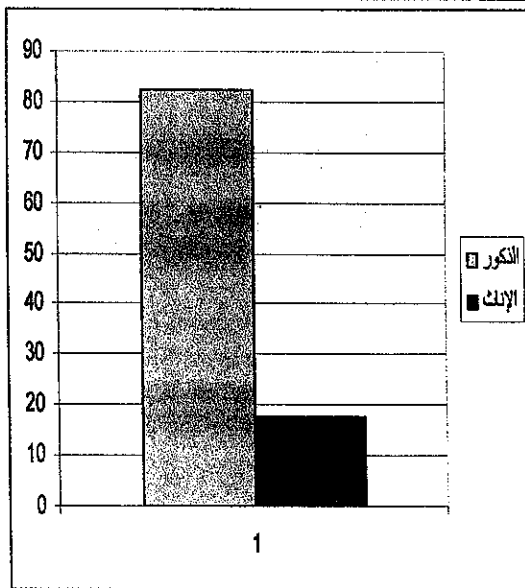
بعد تقديم نماذج الأسئلة و التي تتبلور في محورين أساسين الأول نموذج مقدم إلى المسؤولين عن عملية التقييم، أما الثاني فهو نموذج مقدم إلى الأشخاص المقيمون أو الأشخاص الذين يطبق عليهم نظام تقييم الأداء، سنقوم بالتحليل و استخلاص النتائج.

مطلب 1- تحليل الاستبيان الموجه إلى المقيمين.

إن العينة المأخوذة كانت تقدر ب 30% من الإجمالي حيث بلغ العدد الكلي للرؤساء المباشرين أو المشرفين على عملية التقييم 56 مشرفا بما في ذلك التحكم، الإطارات، الإطارات السامية و المدير العام.

1) توزيع المقيمين حسب الجنس

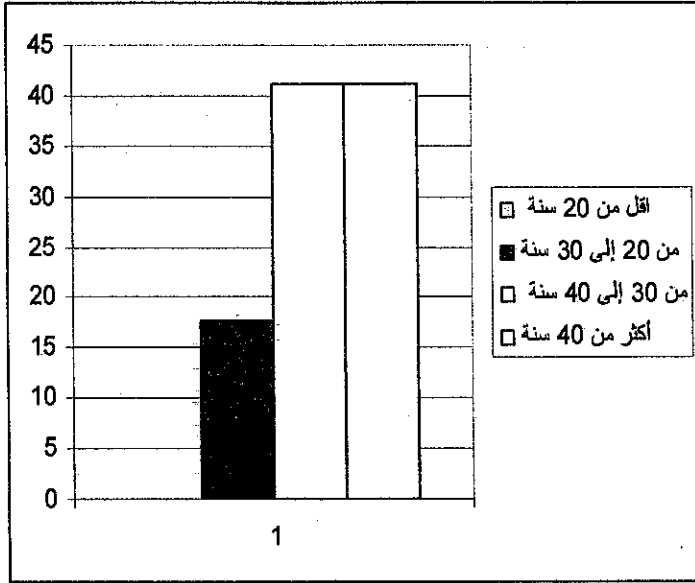
النسبة	نسب الذكور	نسبة الإناث	المجموع
	%82.35	%17.64	%100



يشكل هذا الجدول نسب توزيع المقيمين حسب الجنس بمعنى نسبة الذكور من جهة و نسبة الإناث من جهة أخرى و الملاحظة هنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث من جهة ثانية، و ذلك حسب ما يستدعيه النشاط داخل المؤسسة.

(2) توزيع المقيمون حسب السن

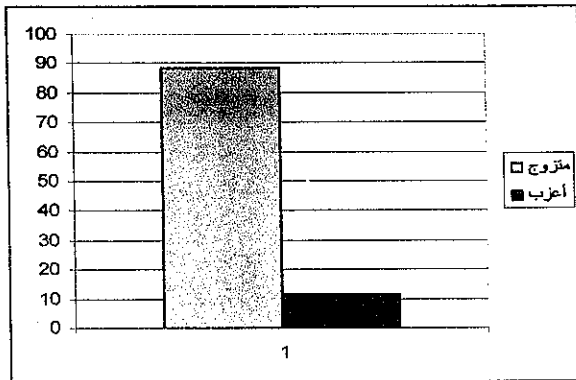
أقل من 20 سنة	من 20 - 30 سنة	30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة	النسبة
0%	17.64%	41.17%	41.17%	



نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أن أعمار المقيمون تتوزع بتوزيع متساوي ما بين 30 و 40 سنة و أكثر من 40 سنة و هناك فئة قليلة (17.64%) تتراوح أعمارها من 20 إلى 30 سنة، و هذا دليل على أن المقيمون هم ذوو خبرة طويلة في مجال العمل.

(3) الحالة العائلية:

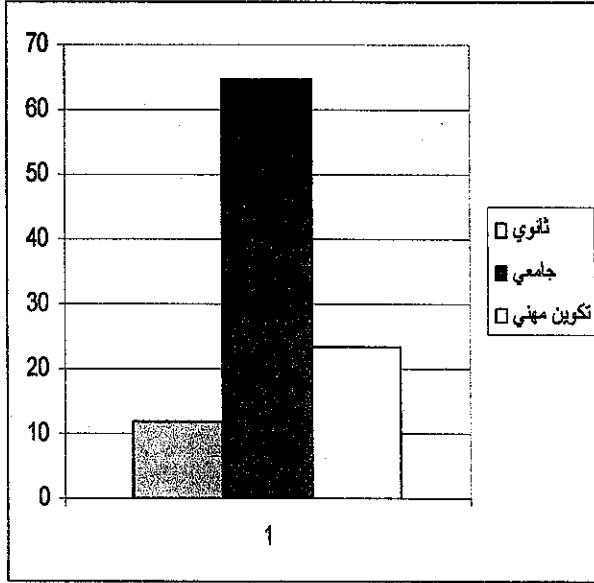
أعزب	متزوج	النسبة
11.76%	88.24%	



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة (88.24%) من المقيمون هم متزوجين و هناك نسبة قليلة (11.76%) غير متزوجين.

(4) المستوى الدراسي

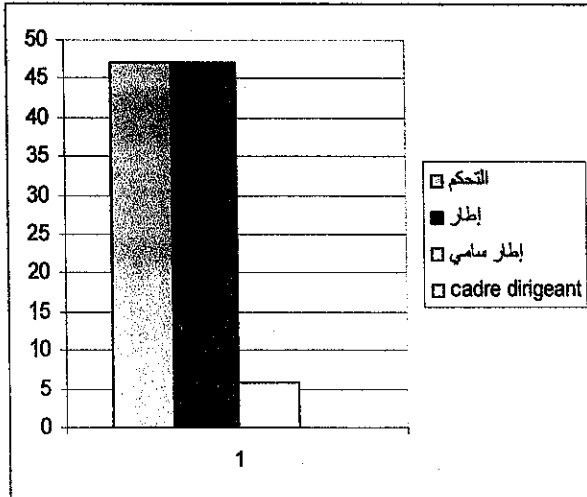
النسبة	ثانوي	جامعي	تكوين مهني
	%11.76	%64.70	%23.52



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المقيمون هم من خريجي الجامعة حيث تراوحت النسبة (%64.70) وفئة بلغت نسبتها (% 23.72) وهناك فئة بلغت نسبتها (%11.76) ذات مستوى ثانوي و هذا يدل على أن هذه المؤسسة تستقطب مشرفون لا بأس بهم من حيث المستوى الدراسي.

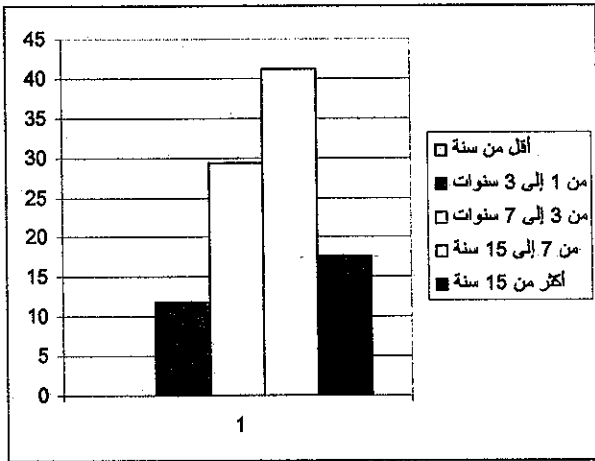
(5) الوظيفة

النسبة	التحكم	إطار	إطار سامي	Cadre dirigeant
	%47.05	%47.05	%5.88	%0



(6) الأقدمية

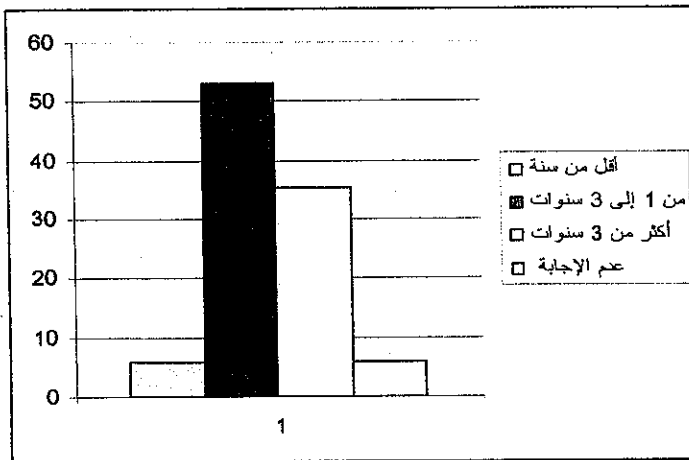
النسبة	أقل من سنة	من 1 إلى 3 سنوات	من 3 إلى 7 سنوات	من 7 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
	0%	11.76%	29.41%	41.17%	17.64%



نلاحظ أن من خلال الجدول انه هناك نسبة كبيرة تقدر بـ 41.17% تتراوح أقدميتهم من 7 إلى 15 سنة، كما أن هناك نسبة تقدر بـ 29.41% تتراوح أقدميتهم بين 3 و 7 سنوات و هناك نسبة تقدر بـ 17.64% تتجاوز أقدميتهم 15 سنة، و هناك نسبة تقدر بـ 11.76% تتراوح أقدميتهم ما بين 1 سنة و 3 سنوات و لا يوجد أشخاص أقدميتهم أقل من سنة و هذا دليل ان المشرفون كلهم لهم خبرة في مجال الإشراف و تسيير الأفراد.

(7) متى بدأت المؤسسة عملية تقييم الأداء؟

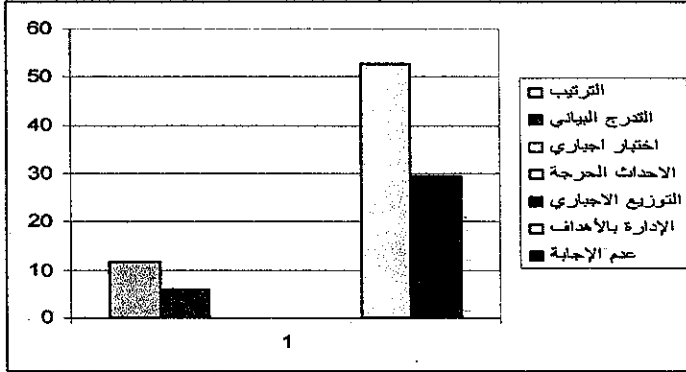
النسبة	أقل من سنة	من 1 إلى 3 سنوات	أكثر من 3 سنوات	عدم الإجابة
	5.88%	52.94%	35.29%	5.88%



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (52.94%) تركز على أن عملية التقييم بدأت في المؤسسة من 1 إلى 3 سنوات.

(8) ما هي الطريقة المستعملة في عملية تقييم الأداء؟

الاجابة	عدم	الترتيب	التدرج	البياني	الاجباري	اختيار	الاحداث	الدرجة	التوزيع	الاجباري	الادارة	بالاهداف
29.41%	52.64%	%0	%0	%0	%0	%5.88	%11.77					



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الإجابات تتمحور في أن الطريقة المستعملة في عملية تقييم الأداء هي الإدارة بالأهداف.

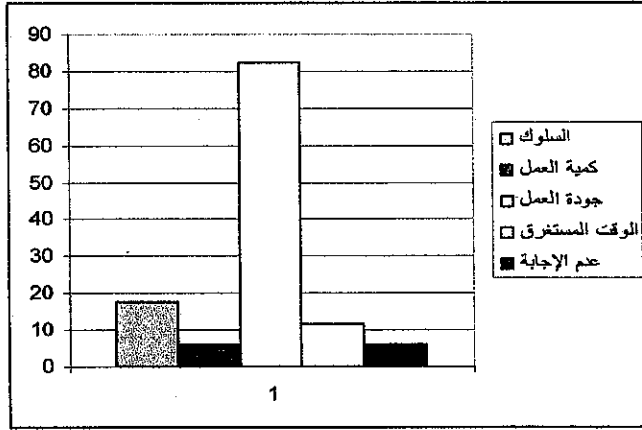
(9) من هو المسؤول عن عملية التقييم؟

الإجابات المقترحة هي:

- المسؤول التدرجي.
- مصلحة المستخدمين.
- مسؤول الموارد البشرية.
- مدير الإدارة و المالية DAF.
- مسؤول الجودة.

10) ما هي المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التقييم؟

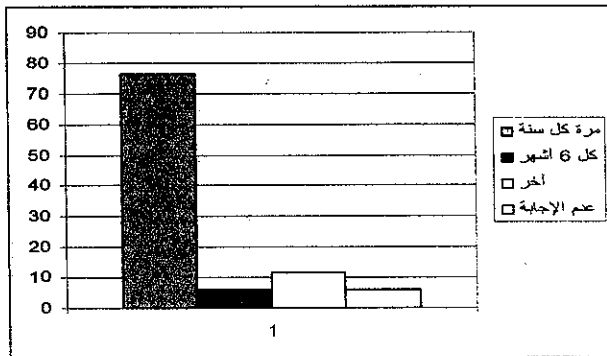
النسبة	السلوك	كمية العمل	جودة العمل	الوقت المستغرق	عدم الإجابة
%17.64	%5.88	%82.35	%11.76	%5.88	



معظم الإجابات (82.35%) تركز على أن جودة العمل هي التي تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء.

11) توقيت تقييم الأداء

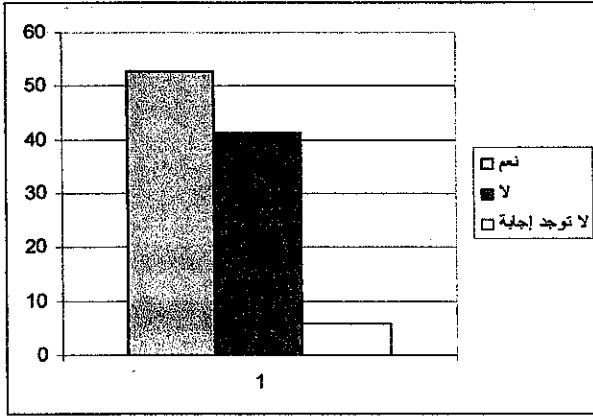
النسبة	مرة كل سنة	كل 6 أشهر	آخر	عدم الإجابة
%76.47	%5.88	%11.76	%5.88	



نلاحظ أن اغلب الإجابات (76.47%) تركز على أن توقيت تقييم الأداء يكون مرة كل سنة و هذا ما التمساه من خلال مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين.

12) هل تعتقد أن مسؤول عن عملية التقييم له المعلومات الكافية لتقييم الأداء؟

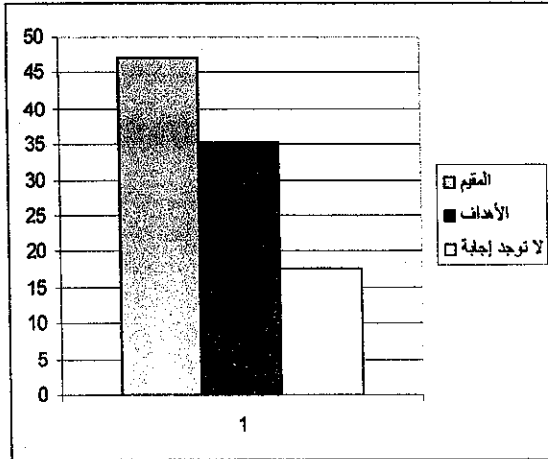
النسبة	نعم	لا	لا توجد إجابة
	%52.64	%41.17	%5.88



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات تركز على أن المسؤول عن عملية التقييم له المعلومات الكافية لتقييم الأداء.

* هل تخص هذه المعلومات المقيم أو الأهداف؟

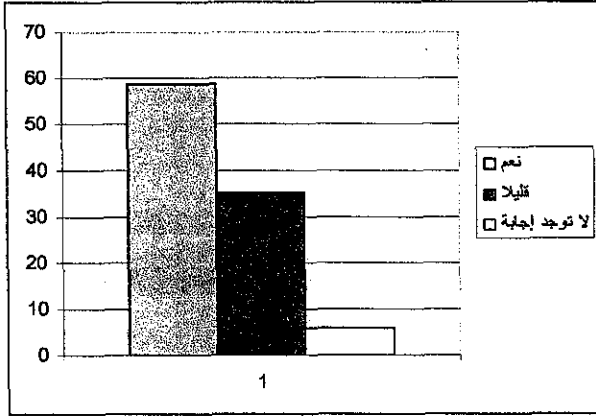
	المقيم	الأهداف	لا توجد إجابة
	%47.05	%35.29	%17.64



معظم الإجابات (47.05%) تتفق بأن المعلومات تخص المقيم على الرغم من أن الإجابة في السؤال 8 تمحورت حول الطريقة المستعملة في التقييم هي الإدارة بالأهداف.

(13) هل للمقيم القدرة على تحليل المعطيات و استخراج النتائج؟

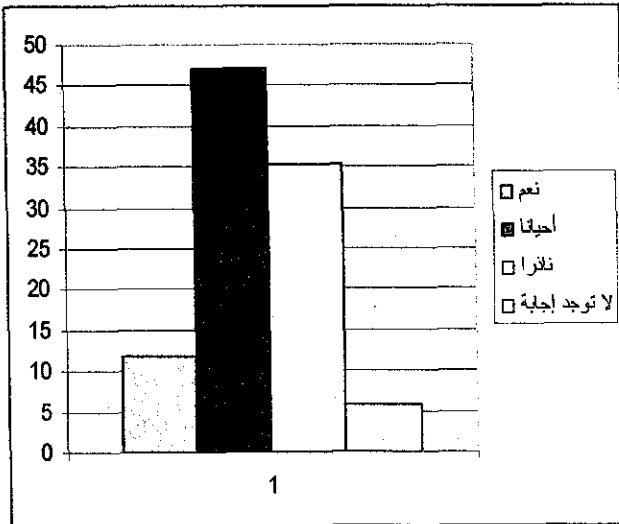
النسبة	نعم	قليلا	لا توجد إجابة
	%58.82	%35.29	%5.88



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (%58.82) كانت تركز على انه للمقيم القدرة على تحليل المعطيات و استخراج النتائج و هذا شيء طبيعي فلا احد ينكر عمله و لا يسقط من قيمة نفسه.

(14) هل تجد صعوبات لإقناع الشخص الخاضع لعملية التقييم؟

النسبة	نعم	أحيانا	نادرا	لا توجد إجابة
	%11.76	%47.05	%35.29	%5.88

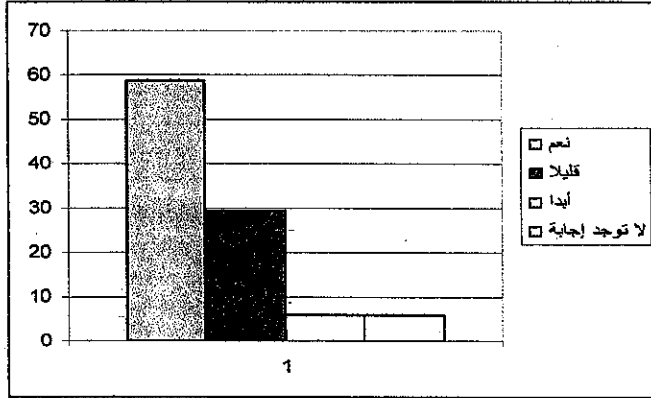


كانت معظم الإجابات (%47.05) تركز على وجود صعوبات لإقناع الشخص الخاضع للتقييم و يرجعون صعوبة الإقناع إلى الشخص الخاضع للتقييم و ليس إلى طريقة الإقناع المستعملة أو إلى المقيم بحد ذاته.

15 هل لديك تخوف من عملية التقييم و نتائجه؟

النسبة	نعم	قليلا	أبدا	لا توجد إجابة
	%58.82	%29.41	%5.88	%5.88

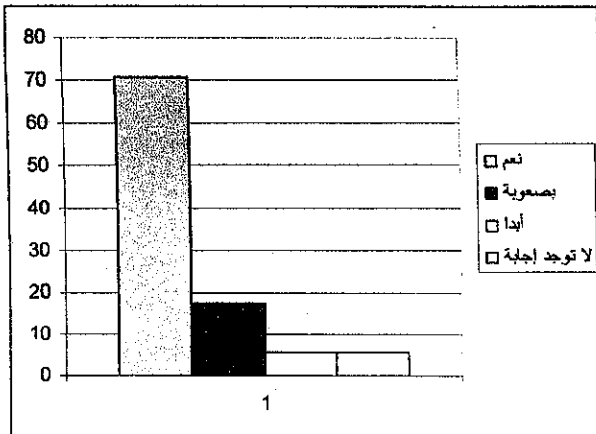
نلاحظ من خلال الجدول عل أن معظم الإجابات (58.82%) ركزت على أن المقيم لديه تخوف من عملية التقييم و نتائجه و خاصة من ردة فعل المقيمين.



16 هل بالإمكان المقارنة بموضوعية مستويات أداء الأفراد؟

النسبة	نعم	بصعوبة	أبدا	لا توجد إجابة
	%70.58	%17.64	%5.88	%5.88

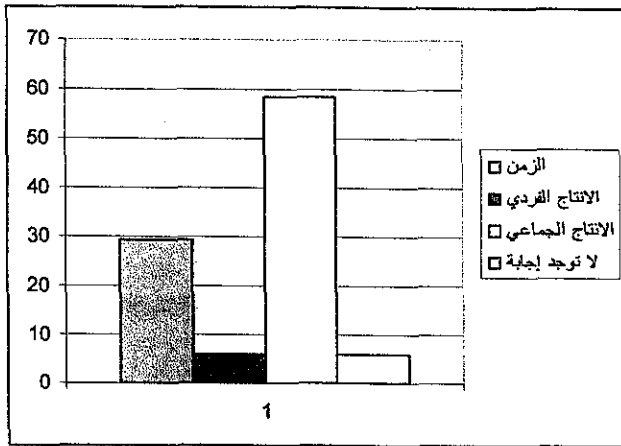
نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الإجابات (70.58%) تركز على انه بالإمكان المقارنة بموضوعية مستويات أداء الأفراد.



(17) على أي أساس يتم دفع الأجر؟

النسبة	الزمن	الإنتاج الفردي	الإنتاج الجماعي	لا توجد إجابة
	%29.41	%5.88	%58.82	%5.88

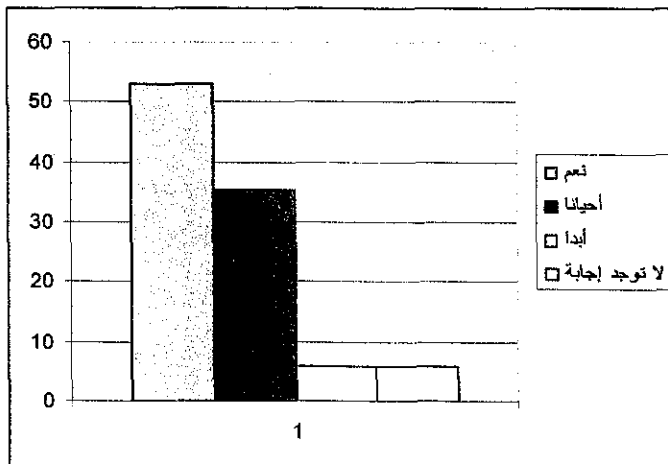
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (%58.82) تركز على أنه يتم دفع الأجر حسب الإنتاج الجماعي.



(18) هل تدفع مكافآت للعمال إذا ما حققوا نتائج جيدة؟

النسبة	نعم	أحيانا	أبدا	لا توجد إجابة
	%52.94	%35.29	%5.88	%5.88

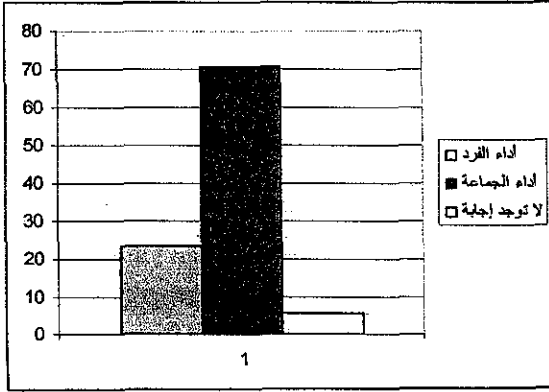
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (%52.94) تركز على أنه تدفع مكافآت للعمال إذا ما حققوا نتائج جيدة.



19 هل تدفع المكافآت مقابل أداء الفرد ام الجماعة؟

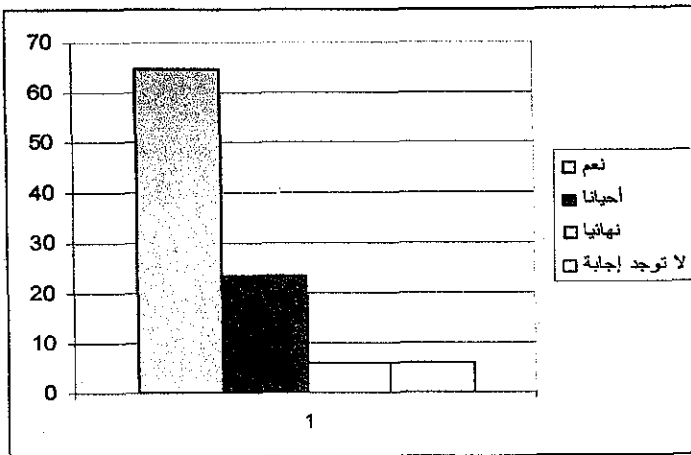
أداء الفرد	أداء الجماعة	لا توجد إجابة
%23.52	%70.58	%5.88

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإجابات (70.58%) كانت تركز أن المكافآت تدفع مقابل أداء الجماعة و هذا ما كنا قد التمساه من رئيس مصلحة المستخدمين انه تدفع مكافأة تسمى بعلاوة المرودية.



20 في حالة ما حققت المؤسسة نتائج مرتفعة هل تقدم مكافآت للأفراد؟

نعم	أحيانا	نهائيا	لا توجد إجابة
%64.70	%23.52	%5.88	%5.88
النسبة			



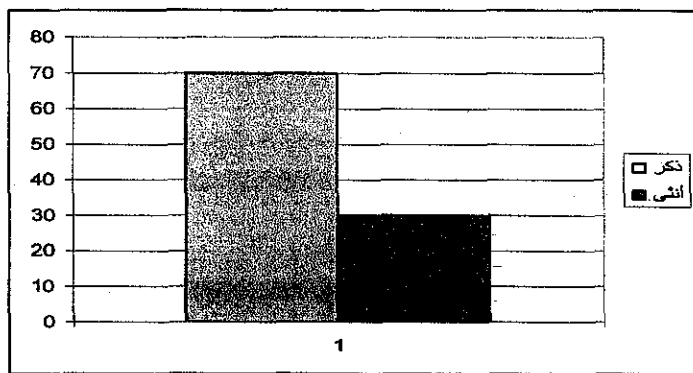
إن الإجابة عن هذا السؤال هي متوافقة مع السؤال السابق أن اغلب الإجابات تركز على انه إذا ما حققت المؤسسة نتائج مرتفعة فإنه ستقدم مكافآت للأفراد.

مطلب 2- تحليل الاستبيان الموجه إلى المقيمين:

إن العينة المأخوذة تمثل نسبة 30% من عمال المؤسسة ككل و الذي بلغ عددهم 202 عاملا و بالتالي فان هذه العينة تتكون من 60 شخص.

(1) الجنس

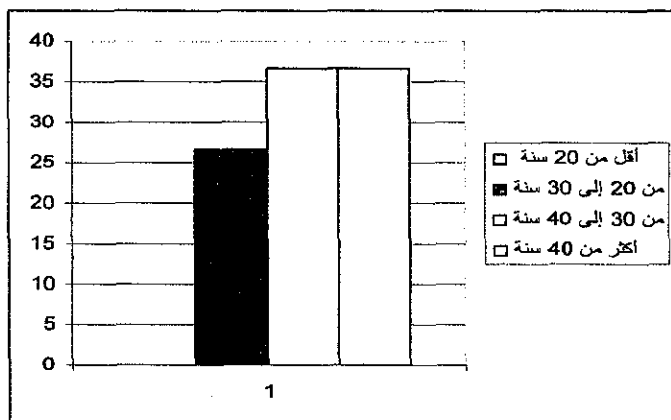
أنثى	ذكر	
%30	%70	النسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور اكبر من عدد الإناث و ذلك لما يستدعيه طبيعة النشاط داخل المؤسسة.

(2) السن

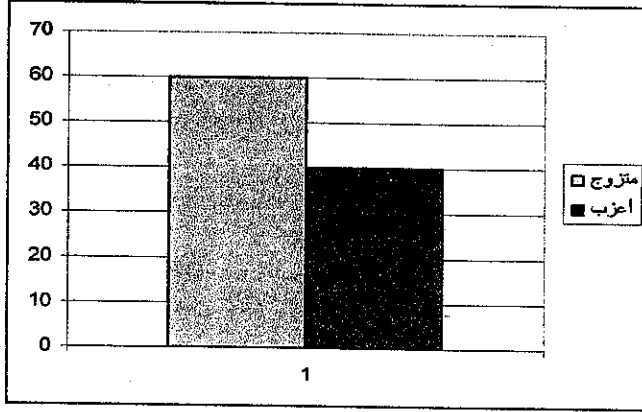
أقل من 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة	
%0	%26.66	%36.66	%36.66	النسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يتوزعون ما بين 30 و 40 سنة و كذلك أكثر من 40 سنة.

(3) الحالة العائلية:

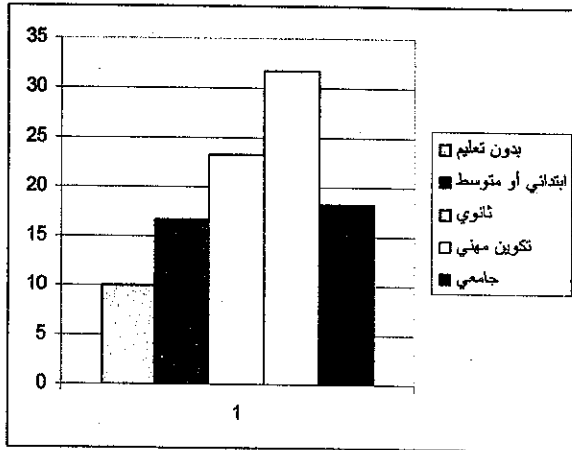
متزوج	أعزب	
%60	%40	النسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال هم متزوجون حيث بلغت نسبتهم %60

(4) المستوى الدراسي

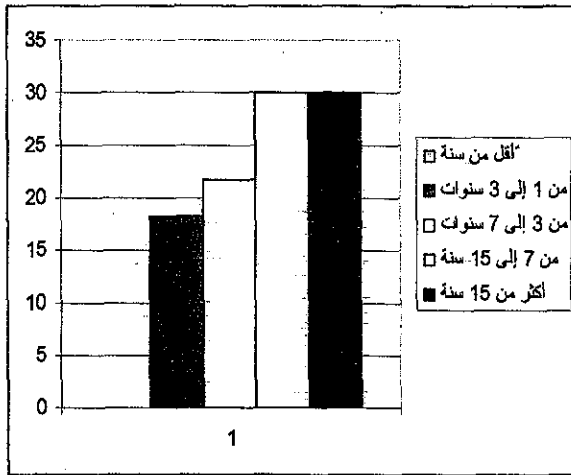
بدون تعليم	ابتدائي أو متوسط	ثانوي	تكوين مهني	جامعي	
%10	%16.66	%23.33	%31.66	%18.33	النسبة



من خلال الجدول نلاحظ أننا نجد كل الشرائح الدراسية في المؤسسة حيث أن أكبر نسبة (31.66%) هي ذات مستوى دراسي تكوين مهني و أخفض نسبة (10%) هي بدون تعليم، و بالتالي فإن هذه المؤسسة تستقطب شرائح مختلفة و كل يعمل حسب مستواه الدراسي.

(5) التجربة

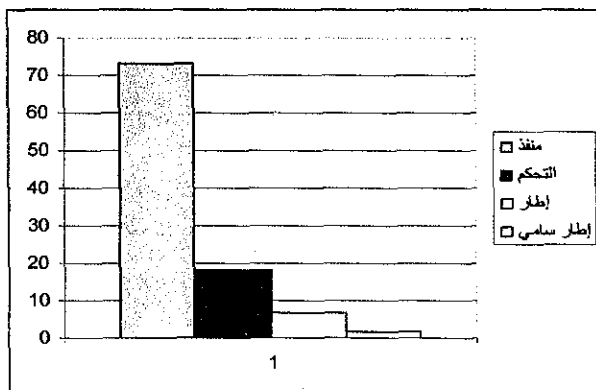
أقل	من 1	من 3	من 7	أكثر من	
من سنة	إلى 3 سنوات	إلى 7 سنوات	إلى 15 سنة	15 سنة	
%0	%18.33	%21.66	%30	%30	النسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال (30%) تمتد مدة عملهم من 7 إلى 15 سنة وهناك مجموعة أخرى (30%) تفوق مدة عملهم 15 سنة. ومن هنا نستنتج أن أغليبتهم لهم خبرة و دراية كبيرة على ما يحدث بالمؤسسة.

(6) الوظيفة:

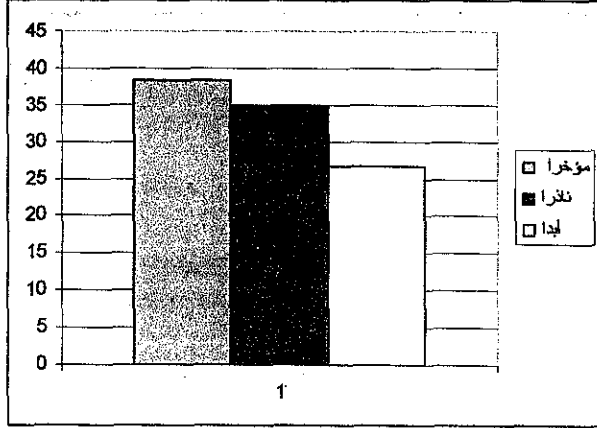
إطار سامي	إطار	التحكم	منفذ	
% 1.66	% 6.66	%18.33	%73.33	النسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال (73.33%) يمارسون وظيفة التنفيذ.

(7) هل تم تقييم أدائك منذ توظيفك؟

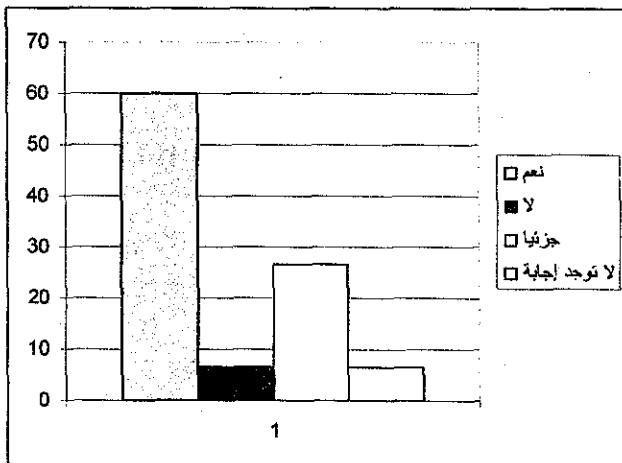
النسبة	مؤخرا	ناذرا	أبدا
	38.33%	35%	26.66%



من خلال إجابات العمال نجد أن أغلبية العمال حيث بلغت نسبتهم (38.33%) بأنهم استفادوا مؤخرا من عملية تقييم الأداء أما 35% من العمال فأجابوا بأنهم ناذرا ما يحصلون على تقييم أدائهم و هناك مجموعة من العمال حيث بلغت نسبتهم (26.66%) أجابوا بأنهم لم يحصلوا على تقييم لأدائهم منذ توظيفهم و خاصة المنفذون الذين يعملون داخل وحدات الإنتاج.

(8) هل تعتقد أنه يوجد تقييم حقيقي لأدائك في مؤسستك؟

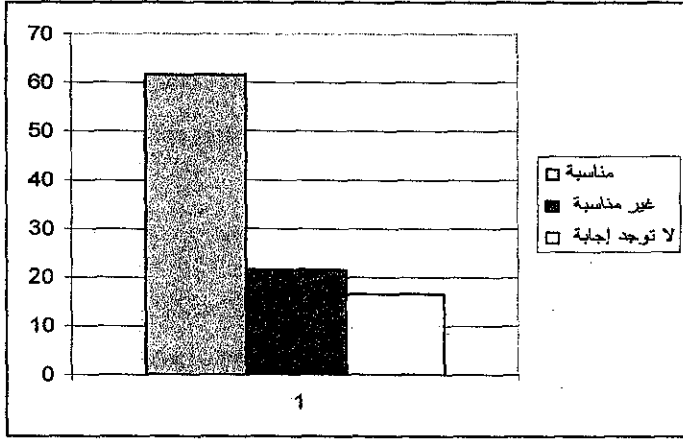
النسبة	نعم	لا	جزئيا	لا توجد إجابة
	60%	6.66%	26.66%	6.66%



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات (60%) التي تلقيناها كانت تقول بأنه توجد تقييم حقيقي لأداء الفرد في مؤسسة و نلاحظ أن يوجد تناقض ما بين هذا السؤال و السؤال السابق (7).

(9) ما رأيك في طريقة التقييم المستعملة؟

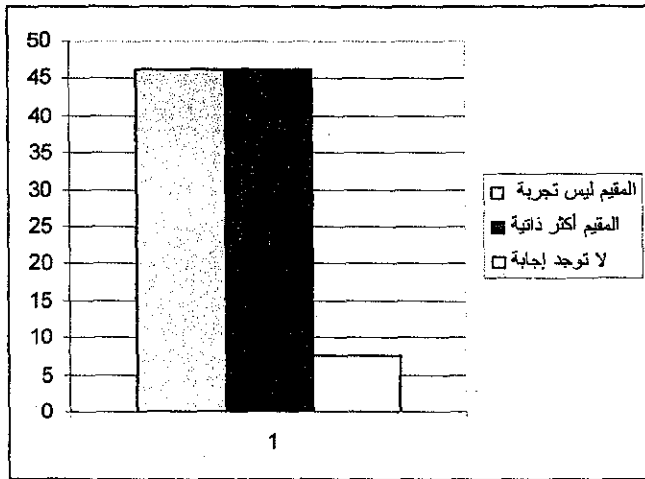
النسبة	مناسبة	غير مناسبة	لا توجد إجابة
	%61.66	%21.66	%16.66



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال و الذين بلغت نسبتهم (% 61.66) وافقوا على طريقة التقييم المستعملة أما العمال الذين بلغت نسبتهم (%21.66) فأجابوا بأن طريقة التقييم المستعملة غير مناسبة و ذلك راجع إلى جهلهم إلى طريقة التقييم المستعملة.

(10) إذا كان الجواب (غير مناسبة) لماذا؟

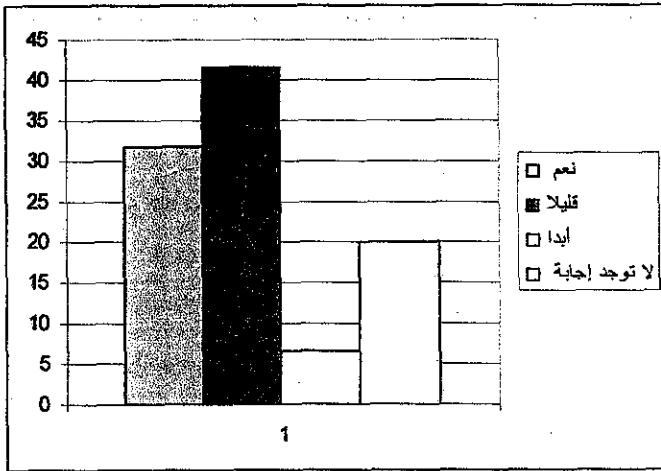
النسبة	المقيم ليس له تجربة	المقيم أكثر ذاتية	لا توجد إجابة
	%46.15	%46.15	%7.69



من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين أجابوا بأن طريقة التقييم المستعملة غير مناسبة أرجعوا ذلك إلى سببين هما المقيم ليس له تجربة و المقيم أكثر ذاتية و تحيز أي عدم المقارنة بموضوعية أداء الأفراد.

11 هل أنت راض على نتائج تقييم أدائك؟

النسبة	نعم	قليلا	أبدا	لا توجد إجابة
	%31.66	%41.66	%6.66	%20

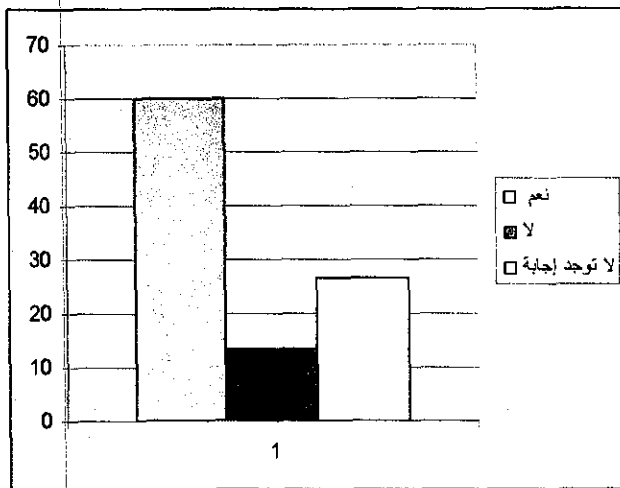


نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال (41.66%) أجابوا بأنهم راضون إلا قليلا على نتائج تقييم أدائهم و هناك فئة أخرى بلغت نسبتها 31.66% فأجابت بأنها راضية على نتائج تقييم أدائها.

أما فئة بلغت نسبتها (6.66%) فأجابت بأنها غير راضية أبدا على نتائج التقييم أما الفئة الأخيرة و التي بلغت نسبتها 20% فلم تجب عن السؤال.

12 بعد حصولك على نتائج تقييمك هل ستعتقد أن أداؤك يستحسن؟

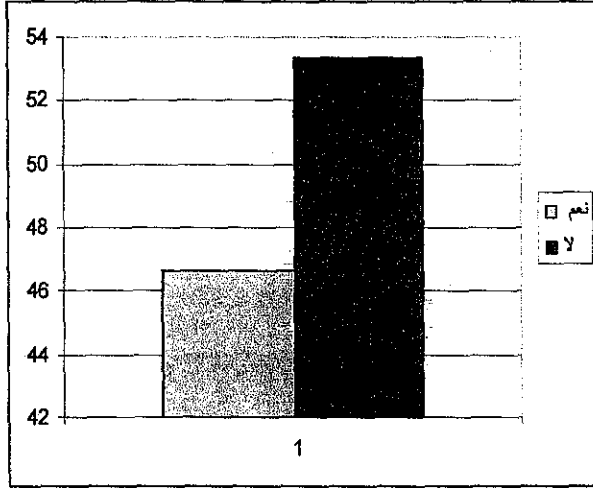
النسبة	نعم	لا	لا توجد إجابة
	%60	%13.33	%26.66



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال (60%) أجابوا بأنهم بعد حصولهم على نتائج تقييمهم و التي نسميها بالتغذية العكسية فإن أداؤهم يستحسن.

13 هل تعتقد أن أجرك يناسب عملك؟

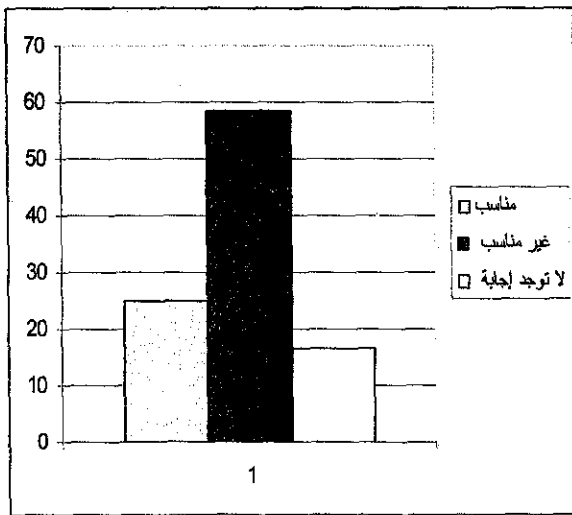
النسبة	نعم	لا
	%46.66	%53.34



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال أجابت بعدم مناسبة الأجر للعمل المقدم و يرجع ذلك إلى مجموعة من الظروف الطبيعية و الاقتصادية و التي تؤثر سلباً على مستوى معيشتهم بسبب نقص الأجر.

14 ما رأيك في الأجر المقدم مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟

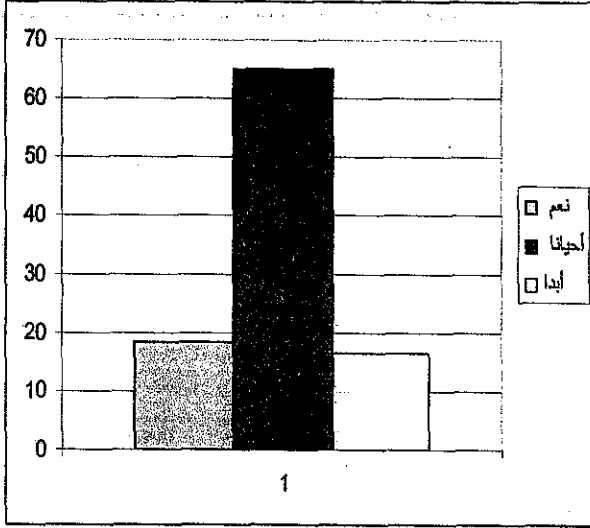
النسبة	مناسب	غير مناسب	لا توجد إجابة
	%25	%58.33	%16.66



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات كانت إجابتهم بأن الأجر المقدم لهم غير مناسب أو أقل مما تقدمه المؤسسات الأخرى لعمالها، و هناك إجابات أخرى حيث بلغت النسبة (%25) يقولون بأن الأجر مناسب مقارنة بالمؤسسات الأخرى و هناك فئة أخيرة و التي بلغت نسبتها (%16.66) لم تجيب و ذلك لعدم اطلاعهم على مبلغ الأجر بالمؤسسات الأخرى.

15 هل تحصل على مكافآت ما عدا الأجر؟

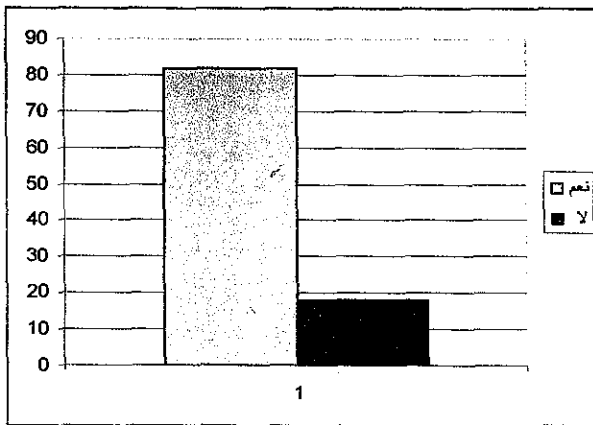
النسبة	نعم	أحيانا	أبدا
	%18.33	%65	%16.66



من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب إجابات العمال كانت تقول أنهم أحيانا يحصلون على مكافآت ما عدا الأجر و هذا ما كنا قد التمساه من إجابة المسؤولين حيث أن العمال يحصلون على مكافآت ما عدا الأجر في حالة ما إذا حققت المؤسسة نتائج جيدة.

16 إذا كان الجواب بنعم، هل يشجعك ذلك على بذل جهود أكثر؟

النسبة	نعم	لا
	%81.81	%18.18



نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات %81.81 تقول بأنه عند دفع مكافآت فإن ذلك يشجعهم على بذل جهود أكثر.

خلاصة الفصل:

- من خلال التطرق إلى هذا الفصل و من خلال دراستنا الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة سيرامير، استطعنا استنتاج بعض الملاحظات و التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- لا يوجد نظام تقييم أداء الأفراد في هذه المؤسسة.
 - يوجد تقييم للقدرات و لكن هناك عراقيل تحول دون تحويل هذه القدرات إلى أداء.
 - كذلك من خلال المناقشة التي تمت مع مختلف شرائح المؤسسة سواء كانوا منفذون أو إطارات أو مسيرون اتضح لنا انعدام الاتصال بين هذه الشرائح أو بصفة أخرى انعدام التواصل بين الرئيس و المرؤوس و هذا ما ينتج عنه:
 - عدم معرفة المرؤوس بطريقة التقييم المستعملة.
 - عدم معرفة المرؤوس لنتائج تقييمه.
 - ما هناك إلا نظرة موجهة إلى عملية تقييم الأداء و لكنها ليست سارية المفعول.
 - انعدام مديريةية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى جانب المديريتين الأخرتين.
 - عدم وجود أشخاص متخصصين في إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة المستخدمين.

خاتمة عامة

إن رياح العولمة و التغيرات التي هبت على دول العالم و التي خلقت مناخا و ساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية، و بالتالي فإن المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، و المؤسسة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة عالية يرضى عنها المستهلك، و هذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة.

و بالتالي وجب على كل مؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية و القيام بوظائفها على أساس من التخطيط السليم لأن رفع كفاءة الأداء التنظيمي يعتمد على كفاءة مواردها البشرية أيا كانت مواقعها التنظيمية، و أن رفع كفاءة هذا الأداء وفق تخطيط سليم و هادف هو نقطة التحول نحو بناء مؤسسات ذات كفاءات عالية.

إن معالجة الإشكالية المطروحة في بداية هذا الموضوع و الفرضيات المصممة من أجل الإجابة عنها قد تم تأكيدها من خلال الفصول الأربعة المتطرق إليها.

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم أداء المنظمة بصفة عامة و أداء أفرادها بصفة خاصة، كما تطرقنا إلى نظام تقييم الأداء و كل الأمور الخاصة و المتعلقة به، بحيث توصلنا إلى أن مفهوم الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة و صيغة هذه الأهداف. أما تقييم الأداء فهو نظام رسمي أو عملية تهدف إلى تحديد مستويات أداء الأفراد و مقارنتها. إذن فوجود هذا النظام و قيامه على أساس عادل و قائم على أساس من التخطيط السليم و القواعد التنظيمية الموضوعية، يضمن أن كل فرد ينال كل ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده و نشاطه المبذول في عمله، و هذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقي نفسه معاملة الآخرين دون تحيز أو تمييز.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى نظام الأجر و مكوناته. فالأجر هو عبارة عن تعويض يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها و التي تأخذ شكل الجهد و النشاط و السلوك و كمية العمل. و هو يتكون من جزأين جزء متغير و جزء ثابت، فالجزء الثابت يتحدد على أساس تقييم الوظائف أما الجزء المتغير فإنه يتحدد على أساس مجموعة من الاعتبارات كالأقدمية، الخبرة، المهارة، تحقيق نتائج حسنة،.....

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى العلاقة التي تربط الأداء بالأجر، حيث بينا أن هذا النظام يكون فيه الارتفاع في الأجر غير أوتوماتيكي، و إنما يعتمد على قياس و تقييم الأداء، و قد

عرفناه بأنه طريقة تعويض أين الجزء المتغير من أجر الفرد أو الجماعة يتحدد عن طريق تقييم الأداء كما أن هذه الطريقة من التعويض قد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر ما دام أن هذا الأخير يؤدي إلى مكافأته و إلى تحقيق الأهداف الشخصية.

أما الفصل الرابع هو عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيرامير الرمشي. و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء على مستوى المؤسسة و بالتالي لا وجود للعلاقة السابقة الذكر بين الأجر و الأداء.

إذن على ضوء هذه الدراسة الميدانية المتواضعة لموضوع علاقة الأداء بالأجور في مؤسسة سيرامير بالرمشي و استنادا على الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال البحث و التحليل، بات لزاما علينا أو بالأحرى من واجبنا إعطاء بعض الاقتراحات أو الملاحظات المتعلقة بالموضوع التي نرى أن المؤسسة عليها أن تأخذ بها بعين الاعتبار لتسيير مواردها البشرية، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- لا بد من مراجعة هيكلها التنظيمي، و خلق مديرية الموارد البشرية إلى جانب المديرين الآخرين، و وضع مصلحة المستخدمين في كل قسم من أقسام المؤسسة قصد الاهتمام بانشغالات الأفراد العاملين في كل قسم.

2- لا بد من خلق فضاء للاتصال بين أفراد المؤسسة و تبادل الأفكار و الآراء و تحديد الأهداف التنظيمية.

3- جعل نظام تقييم الأداء وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية و تطبيقها داخل المؤسسة إلى جانب الوظائف الأخرى.

4- تكوين و تدريب المشرفين على عملية تقييم الأداء بصفة دائمة.

5- جعل الأفراد يتعرفون على نتائج تقييمهم و إشراكهم في عملية التقييم.

6- محاولة التطلع إلى أنظمة جديدة لتسيير أفرادها من أجل منافسة المؤسسات الأخرى.

7- تزويد إدارة الموارد البشرية بكفاءات عالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- (1) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط 2، 2005.
- (2) د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار النشر الدار الجامعية الاسكندرية، 2003 – 2004.
- (3) د. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة طرابلس ليبيا، 1994.
- (4) د. صالح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، دار النشر الدار الجامعية الاسكندرية، 2000.
- (5) د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية بيروت، 2002.
- (6) د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر بيروت ط 1، 2005.
- (7) د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار النشر مؤسسة حورس الدولية، 2006.
- (8) د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2003.
- (9) د. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة، 2001.
- (10) د. ماريو إي هاينز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988.
- (11) د. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط 2002.
- (12) د. عقيل جاسم عبد الله، د. طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998.
- (13) د. عبد الرحمن يسرى، تطور الفكر الاقتصادي، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
- (14) د. محمد صالح فاتح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، ط 1، 2004.
- (15) د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر عمان الأردن.
- (16) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 1990.
- (17) د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار النشر الشروق، الأردن، ط 1، 2003.
- (18) د. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار النشر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- (19) د. كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، دار النشر المؤسسة الجامعية لبنان، ط 2، 2000.
- (20) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار النشر الاسكندرية، ط 7، 1999.

Les ouvrages

- 1) A Samuelson, « les grands courants de la pensée économique, OPU.1990
- 2) Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources Humaines, 4 éditions Dunod, paris, 2001.
- 3) Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Alis, Chevalier, G.R.H. 2 édition de bœck 2004.
- 4) Anne - Marie FERICELLI et Bruno SIRE, Performance et ressources humaines economica 2002.
- 5) BERNARD Martory, Daniel GROZET, gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance, paris 2001.
- 6) Jaques Dubois, Les salaires, les éditions d'organisation, paris, 1986.
- 7) Jean-François Amadiou, le management des salaires, Ed.Economica, 1995.
- 8) Jean-Pierre TAIEB, François Le Huerou, La masse salariale, 2^e édition, Dunod paris, 2003.
- 9) Jean-François de Martel, Les instruments du pilotage salarial, édition liaisons 2003.

Les dictionnaires

- 1) BERNARD Colase, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit Economica, 2000.
- 2) Robert le DUFF Encyclopédie de la gestion et du management, Dollaz, 1999
- 3) Elie Cohen, dictionnaire de Gestion, Edition la découverte, paris, 2000,
- 4) Alain- Charles Martinet Ahmed, lexique de gestion, 7 éditions, 2005, Dalloz.
- 5) Yves Simon, Fatrick Joffre, Encyclopédie de gestion, 2^e édition, Economica 1997.

المواقع الالكترونية

- 1) <http://ladocumentationfranciase.fr/revues-collection/problèmes-économiques/théories/éducationformation.shtm#>
- 2) [www.systemic.ch/New Articles /articles 004.htm](http://www.systemic.ch/New%20Articles/articles%20004.htm).
- 3) www.ocde.org/data_oecd/32/43/33684/4.doc.10-[www.systemic.ch/New Articles 004.htm](http://www.systemic.ch/New%20Articles%20004.htm)
- 4) www.oecd.org/data_oecd/14/34953125/pdf.
- 5) www.oecd.org/data_oecd/0112/35289009/pdf.

المذكرات و الملتقيات

- مساهل عبد الرحمن، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2007.
- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIRECTION GENERALE

Structure Management
Qualité

Service Hygiène &
Sécurité

Direction Administration &
Finances

Direction Technique

Cellule Informatique

Service
laboratoire

Département Maintenance

Département Production

Magasin matières
premières

Service achats

Service commercial

Service des ressources humaines
personnel / formation / moyens généraux

Service budget / coûts

Service comptabilité

Service maintenance industrielle
matériels / plants

Service maintenance curative &
préventive

Service instrumentation & électrique

Service BERT / magasins / pièces de
réchange

Service préparation barbotine &
agglomération

Service cuisson & tirage nouvelle ligne

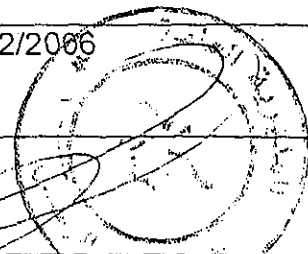
Service terres & semailles

Service pressage / équipées
dépressurage

Service emballage / emballage nouvelle
ligne / tirage / tirage ligne

Approuvé par
BENTOUMI Djilali
Président Directeur Général

Date et visa : 11/02/2006





**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

Réf. : PR.6.4
Version : V2
Date : 15/10/2005
Page : 7 / 19

Annexe 1 : Logigramme

Eléments D'entrée	ACTIONS	Eléments de sortie	Responsabilités	Documents opératoires
- Note service de lancement de la campagne d'évaluation - Listing des postes de travail à évaluer - listing personnel à évaluer	<pre> graph TD A([Déclenchement de l'opération d'évaluation des compétences]) --> B[Planification des entretiens] B --> C[Déroulement des entretiens] C --> D[Réalisation de la synthèse des entretiens] D --> E([Plan d'action d'exploitation de la campagne d'évaluation]) </pre>	- Note service diffusée	- Directeur administration et finances	- Fichier personnel - synthèse d'évaluation précédente
- Planning des entretiens d'évaluation	Planification des entretiens	- Planning des entretiens d'évaluation approuvé	- Directeur administration et finances	
- Planning des entretiens d'évaluation approuvé - Fiches d'entretien	Déroulement des entretiens	- Fiches des entretiens renseignées	- Evalueurs	- Fiches de fonction/poste - Manuel des compétences
- Fiches des entretiens renseignées	Réalisation de la synthèse des entretiens	- synthèse des entretiens d'évaluation des compétences validée	- Directeur administration et finances	- Procédure de revue de direction
- Rapport de synthèse validé	Plan d'action d'exploitation de la campagne d'évaluation	- Plan de formation - Plan de recrutement - Plan de redéploiement du personnel	- PDG - Directeur administration et finances - Directeur technique - Chef scc personnel/formation	- Procédure de formation - Procédure recrutement - Procédure gestion du personnel - Procédure de revue de direction



PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES

Réf.	: PR.6.4
Version	: V2
Date	: 15/10/2005
Page	: 10 / 19

Annexe 4 : Note de Service pour le lancement de la campagne d'évaluation des compétences

CERAMIR	Note de service	Réf.	: FR.5.8
		Version	: V1
		Date	:/.../...
		Page	: 1/.....

Objet : Lancement de la campagne
d'évaluation des compétences.

M.....

Notre filiale s'est engagée dans la mise en œuvre du processus d'évaluation des compétences de ses ressources humaines, une fois par année. L'objectif est d'assurer d'une manière continue une mobilisation de son potentiel humain et une amélioration des qualifications de son personnel.

- Le but recherché étant :

- L'évaluation des ressources humaines effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit, avec vérification de l'adéquation des besoins en compétences exigées au niveau du poste occupé par rapport à l'existant
- Identification des besoins en formation et en recrutement
- Le redéploiement des effectifs de la filiale

Ainsi donc, et pour ne pas perturber l'activité de votre entité, nous vous demandons de procéder à l'élaboration du planning des entretiens d'évaluation des compétences en collaboration avec le Chef de Département des Ressources Humaines dès réception de cette note et ce avant le.....

Nous vous remercions vivement de votre contribution

Rédigée par Nom et prénom Fonction	Date et visa :
--	----------------



**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

Réf. : PR.6.4

Version : V2

Date : 15/10/2005

Page : 12 / 19

**Annexe 6 : Fiche d'entretien individuel pour le personnel encadrement
(cadres et maîtrise)**

CERAMIR	Fiche d'entretien individuel pour le personnel encadrement (cadres et maîtrise)	Réf. : FR.6.19
		Version: V1
		Date :/.../...
		Page : 1/.....

Identification de l'évalue				
Nom :				
Prénoms :				
Date de recrutement : .../.../...		Emploi occupé :		
Structure :		Date d'affectation :		
Catégorie Socio- professionnelle :				
	Cadre dirigeant	<input type="checkbox"/>		
	Cadre supérieur	<input type="checkbox"/>		
	Cadre	<input type="checkbox"/>		
	Maîtrise	<input type="checkbox"/>		
Principales activités / évaluation	Echelle d'évaluation			
	4	3	2	1
-				
-				
-				
-				
-				
Principaux objectifs / évaluation	- 50%	+50-70 %	+ 70 +90 %	+ 90 – 100 %
1-				
2-				
3-				
4-				
Compétences requises /évaluation				
a- Savoir-faire				
b- Connaissances				
c- Comportement				
Bilan de l'évaluation :				
Remarques / recommandations / points à améliorer :				
.....				
.....				
Commentaire de l'évalué:				
.....				

- | | | |
|--------------------------|-------------|------------------------|
| 4 : Parfaitement | - 50% | : Mesures draconiennes |
| 3 : Assez bien maîtrisé | + 50% -70% | : Zéro prime |
| 2 : Insuffisant maîtrisé | + 70%- 90% | : Acceptable |
| 1 : Pas du tout maîtrisé | + 90% -100% | : Performant |

Rédigée par Nom et prénom Fonction	Date et visa :
---	-----------------------



**PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES**

Réf. : PR.6.4
Version : V2
Date : 15/10/2005
Page : 13 / 19

Annexe 7 : Fiche d'entretien individuel pour le personnel exécution

CERAMIR	Fiche d'entretien individuel pour le personnel exécution	Réf. : FR.6.20
		Version: V1
		Date :/.../...
		Page : 1/.....

Identification de l'évalue					
Nom :					
Prénoms :					
Date de recrutement : .../.../...		Emploi occupé :			
Structure :		Date d'affectation :			
		Echelle d'évaluation			
		4	3	2	1
Principales-activités / évaluation					
-					
-					
-					
-					
-					
-					
Compétences requises / évaluation					
a- Savoir-faire					
b- Connaissances					
c- Comportement					
Bilan de l'évaluation :					
Remarques / recommandations / points à améliorer :					
Commentaire de l'évalué :					

- 4 : Parfaitement maîtrisé
- 3 : Assez bien maîtrisé
- 2 : Insuffisant maîtrisé
- 1 : Pas du tout maîtrisé

<p>Rédigée par</p> <p>Nom et prénom</p> <p>Fonction</p>	<p>Date et visa :</p>
--	------------------------------



PROCEDURE D'EVALUATION DES
COMPETENCES

Réf. : PR.6.4
Version : V2
Date : 15/10/2005
Page : 14 / 19

Annexe 8 : Synthèse des entretiens d'évaluation des compétences

CERAMIR

Synthèse des entretiens d'évaluation des
compétences
Période :

Réf. : FR.6.21
Version: V1
Date :/.../...
Page : 1/.....

Personnel évalué	Fonction / poste	Responsable de l'évaluation	Résultats des évaluations

Rédigée par
Nom et prénom
Fonction

Date et visa :

استشارة

الأستاذ

Questionnaire pour l'évaluateur

- 1- Sexe : Masculin
Féminin
- 2-Age: Moins de 20ans
De 20 à 30 ans
De 30 à 40 ans
Plus de 40 ans
- 3-Situation familiale: Marié
Célibataire
- 4-Le niveau d'instruction: Niveau secondaire
Niveau universitaire
Formation professionnelle
- 5- Fonction : Cadre dirigeant
Cadre supérieur
Cadre
Maîtrise
- 6- Ancienneté : Moins d'un an
De 1 à 3 ans
De 3 à 7 ans
De 7 à 15 ans
Plus de 15 ans
- 7- Depuis quand l'entreprise a débuté l'évaluation de la performance ?
Moins 1 an
De 1 à 3ans
Plus de 3 ans
- 8-Quelle méthode utilisez-vous dans l'opération de l'évaluation de performance ?
Rangement
Echelles graphiques
Choix forcée
Incidents critiques
Distribution forcée
Direction par objectifs

9- Qui est le responsable de l'opération évaluation de performance ?

.....

10- Quels sont les critères pris en considération dans l'évaluation de la performance?

- Comportement à l'égard des supérieurs
- Qualité du travail
- Quantité de travail
- Le temps fourni

11- Périodicité d'évaluation:

- Tous les 6 mois
- Une fois par an
- Autre

12- Pensez vous que, en tant que responsable de l'évaluation, vous avez des informations suffisantes pour évaluer les performance?

- Oui
- Non

Si oui s'agit-il d'informations

- Sur l'évalué ?
- sur les objectifs ?

13- Pensez vous avoir les capacités pour analyser les données et de dégager des résultats?

- Oui
- Un peu

14- Est-ce que vous trouver des difficultés à convaincre le personnel de se soumettre à l'opération d'évaluation ?

- Oui
- Parfois
- Rarement

15- Etes vous à l'aise pour effectuer l'opération d'évaluation et communiquer les résultats

- Oui
- Un peu
- Pas du tout

16- Vous est-il possible de comparer objectivement les niveaux de performance du personnel?

- Oui
- Difficilement
- Pas du tout

17- Sur quelle base se fait le calcul des salaires?

- Le temps
- La production individuelle
- La production de groupe

18- Les travailleurs perçoivent-ils une prime lorsqu'ils réalisent un bon résultat ?

- Oui
- Parfois
- Jamais

20- Est-ce que les primes sont payées en fonction des performances

- De l'individu
- Du Groupe

21- Dans le cas où l'entreprise fait de bons résultats, est-ce que l'on offre des primes aux travailleurs?

- Oui
- Parfois
- Jamais

Questionnaire pour l'évaluer

1-Sexe : Masculin
Féminin

2-Age: moins de 20 ans
De 20 à 30 ans
De 30 à 40 ans
Plus de 40 ans

3-Situation familiale: Marié
Célibataire

4-Le niveau d'instruction: Sans instruction
Niveau primaire ou moyen
Niveau secondaire
Formation professionnelle

5- Fonction : Cadre dirigeant
Cadre
Maîtrise
Exécution

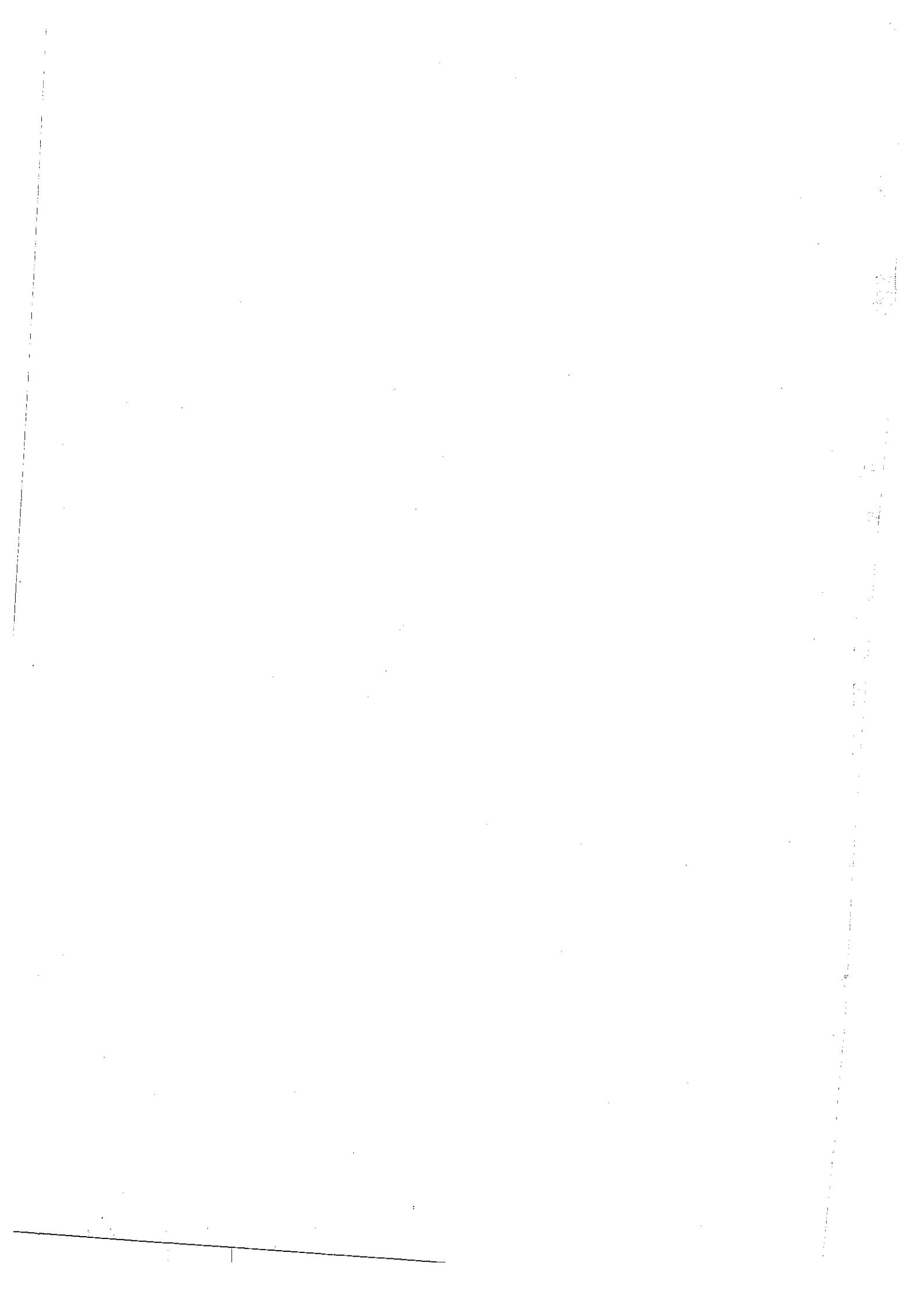
6- Ancienneté : Moins d'un an
De 1 à 3 ans
De 3 à 7 ans
De 7 à 15 ans
Plus de 15 ans

7- Avez vous subi une évaluation de votre performance depuis votre recrutement?

Souvent
Rarement
Jamais

8- pensez vous qu'il existe-t-il une évaluation effective de la performance au sein de votre entreprise ?

Oui
Non
Partielle



9- Quelle est votre opinion sur la méthode d'évaluation utilisée.

Appropriée

Non appropriée

10- Si votre réponse est « non appropriée », dites pourquoi :

- L'évaluateur n'a pas d'expérience

- L'évaluateur est trop subjectif

11- Est-ce que vous êtes satisfait des résultats de votre l'évaluation de la performance ?

Oui

Un peu

Pas du tout

12- Après que les résultats de votre l'évaluation vous ont été communiqués, pensez vous que votre performance s'est améliorée ?

Oui

Non

13- Est-ce que votre salaire est approprié à votre travail ?

Oui

Non

14- Votre opinion sur votre salaire par rapport aux autres entreprises

Appropriée

Non appropriée

15- Est-ce que bénéficier des primes en dehors du salaire ?

Oui

Parfois

Jamais

16- Si la réponse « OUI », est-ce que cela vous a encouragé à fournir plus d'effort ?

Oui

Non

ملخص

كما هو معلوم فإن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر الأساسية من أجل بناء مؤسسة خلائقة المبتكر. كما تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية التي تهتم بتسيير المورد البشري داخل المؤسسة. وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الوظائف (الأمثلة) ومن أهم هذه الوظائف وتقييم الأداء ووظيفة تحديد أجور الأفراد. وبالتالي فإن الغرض من هذه المنشرة هو حراسة العقيدة التي تربط بين هاتين الوظيفتين ومدى تطبيقها في مؤسسة صناعة الخزف السجعي بالرفعي (مؤسسة ميرامير). حيث يضمن تعويض الأداء بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مما طابقت سرعة و طبيعة هذه الأهداف. أما عملية تقييم الأداء فهي مجموعة من الأسس والقواعد والصواب التي تستخدم من أجل عملية تقييم الأداء و ضمانة المورد البشري في العمل و ذلك من أجل تحفيز الإنتاجية الضرورية لتسليم الأخطاء و معالجة العيوب و جوانب القصور. أما الأجر فهو وسيلة إشباع وتجاوز الفرد من جهة كما يمثل أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة للمؤسسة. وبالتالي فإن أجر الفرد لابد أن يعكس توازنا بين ما يقدمه من جهد للمؤسسة و ما يحصل عليه من تعويض. و التي يضمن هذا التوازن الجهد على المؤسسة و بالأخص على إدارة الموارد البشرية أن تتضمن السياسات الأجرية العادلة التي من شأنها بناء علاقة العمل على أساس من التماسك و الاستقرار. الضمانات المتبادلة، الأداء، الأجر، تقييم الأداء.

Résumé :

Comme on le sait, l'élément humain est l'un des éléments les plus fondamentaux pour l'édification d'une infrastructure complète. Comme la gestion des ressources humaines est un des principaux départements qui traitent de la conduite des ressources humaines au sein de l'institution. Et la tête de cette série de postes d'encadrement (activités) est la plus importante de cette fonctions est la fonction d'évaluation d'évaluation de performance et une fixation de la rémunération des individus. Par conséquent, l'objectif de cette note est d'étudier la relation entre ces deux fonctions et l'application dans l'industrie céramique de REMCHI (CERAMIR).

Lorsque la performance peut être définie comme la réalisation des objectifs d'organisation, quel que soit le format et la nature de ces objectifs, mais le processus d'évaluation est un groupe de fondations et de règles et de disciplines qui sont utilisés pour le processus d'évaluation de la performance et l'efficacité du travail des ressources humaines, afin de prendre les mesures nécessaires pour corriger les erreurs et Adresse les lacunes et insuffisances. La paie est un moyen de satisfaire les souhaits de l'individu d'une part, représente également un des éléments fondamentaux sur le côté des coûts directs de l'institution.

Ainsi, le salaire par habitant doit refléter un équilibre entre ses efforts de la Fondation et ce qui se passe de l'indemnisation. Pour ce faire et doit trouver un équilibre entre l'institution, en particulier sur la gestion des ressources humaines à poursuivre une politique salariale équitable qui ferait les relations de travail sur la base de la compréhension mutuelle et la stabilité.

Les mots-clés : la performance, salaire, l'évaluation de performance.

Abstract :

As we know, the human element is one of the most fundamental elements for building a complete infrastructure. As the Human Resources is one of the major departments which deal with the conduct of human resources within the institution. And the head of this series of management positions (activities) is the most important of these posts and positions of benchmarking and fixing the remuneration of individuals. Hence, the objective of this note is to study the relationship between these two functions and the application in the ceramic industry in REMCHI (CERAMIR).

When the performance can be defined as the attainment of organizational goals, whatever the format and nature of these objectives, but the evaluation process is a group of foundations and rules and disciplines that are used for process of evaluating the performance and efficiency of human resources, to take the necessary measures to correct errors and address gaps and deficiencies. The pay is a way to satisfy the wishes of the individual part is also a fundamental element on the side of the direct costs of the institution. Thus, the per capita wages must reflect a balance between its efforts of the Foundation and what is happening on compensation. To this end, and must find a balance between the institution, especially on human resource management to pursue a policy that would pay fair labour relations on the basis of mutual understanding and stability.

Key words :the performance, the pay , evluation the performance.