

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

أهمية التكامل بين عملية التقييم و نظام الأجور

في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة IECO

من طرف :

حمزه فيلالي

أمام اللجنة المناقشة المشكلة من :

رئيسا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	بوخاري محمد
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البليدة	قشطولي محمد

البليدة، جوان، 2009

شكر و عرفان

بسم الله بدأت هذا العمل، و بشكره على نعمة العلم أتممته.

يريد أن ينوه الباحث إلى أنه كان يحضر مناقشات الزملاء الذين سبقوه من طلبة الماجستير، حيث كان في كل مرة يُسجّل الملاحظات المتعلقة ببعض الزلات، لذا حاول الباحث قدر الإمكان تجنب ما لوحظ من أخطاء منهجية كانت أم متعلقة بالمضمون العلمي.

لكن هذا لا يمنع من أن يقع الباحث في الهفوات التي تُقدّر لأساتذتنا الممتحنين تصويبها، الأمر الذي لا يعتبره الباحث سوى إثراء لموضوعه وتحسين مضمونه.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف رابح كشاد، لما وجدنا فيه من صبر و حلم تجاهنا على الرغم من التزاماته الإدارية، ونقدر له النصائح التي جعلت هذا العمل ممكن التحقيق.

كما ونشكر أيضا الأساتذة الأفاضل على الوقت الذي منحونا إياه لقراءة هذا العمل، فمننا لهم جميل الاحترام.

أيضا نقدم تحية خاصة إلى السيد رابح بوزورين مدير عام مؤسسة IECO والسيد دباب سيد احمد مدير الإدارة العامة.

اللهم نسألك علما نافعا، و قلبا خاشعا، و عملا متقبلا

إهداء

" وَصَيَّنَا الْإِنْسَانَ بَوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهَنَا عَلَى وَهْنٍ وَفَصَّالَهُ فِي عَامَيْنِ، أَنْ أَشْكُرَ لِي وَ
لِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ"

صدق الله العظيم سورة لقمان الآية 14

أولاً، أهدي هذا العمل معتقداً بتواضعه إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما بإذنه
سبحانه و تعالى.

اللهم أحفظ لي أمي، أقرب و أعزُّ إنسان لي في هذه الدنيا، إذ كانت

و مازالت لي بمثابة مدرسة في الأدب و الأخلاق.

و أحفظ اللهم أبي فهو بمثابة مدرسة في حب هذا الوطن الجزائر

و في التضحية من أجله بالغالي و النفيس.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعمام، أخواتي الغاليات و أبناءهم دون استثناء

و أدعو الله عزوجل أن يرزقهم و إياي ذريةً صالحَةً تُقَرُّ لها العين.

و في الأخير أهدي هذا العمل إلى كل زملائي طلبة الماجستير الذين سبقوني، الحاليين و الذين
سيناقشون مذكراتهم بعدي.

وإلى كل من سقى هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

ملخص

يعتبر التكامل بين كل من عملية التقييم ونظام الأجور أمر مهم، إذ يجعل كل فرد في المؤسسة، يأخذ الأجر الكلي الذي يستحقه، هذا الأخير يتكون من الأجر القاعدي، الأجر المتغير (الحوافز المادية)، والمزايا والخدمات الاجتماعية، كل هذه المكونات وجب أن تتحدد بناء على عملية التقييم المتمثلة في تقييم الوظائف، تقييم أداء الموارد البشرية، وتقييم الأداء المالي، لذا كان السؤال الرئيسي في هذا البحث يتمثل في الكيفية التي يتم فيها إعداد الأجور بالاعتماد على عملية التقييم. فقمنا بربط العناصر الستة في ثنائيات مع بعضها البعض في شكل اقتراحه الباحث يجسد مختلف العلاقات الموجودة بينها.

أما نتائج هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة IECO الاقتصادية، تؤكد على أن العلاقات التي تم الإشارة إليها أعلاه موجودة فعلا، ولكن قوتها تتفاوت من ثنائية إلى أخرى، إذ وجدنا أن الارتباط بين الأجر القاعدي وتقييم الوظائف ضعيف، أما الصلة بين تقييم أداء الأفراد والأجر المتغير يكاد يكون منعدم، كذلك تعتبر العلاقة ضعيفة بين كل من تقييم الأداء المالي والمزايا والخدمات الاجتماعية، أيضا وجدت علاقة قوية بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة .

Abstract

Integration between the process of assessment and remuneration system is an important case, because it helps giving staff fair total compensation, this one consists of basic wage, variable pay (incentives) and fringe benefits, all these components are determined by the process of rating, which composed of job evaluation, human resource appraisal and financial assessment. While the problematic of this paper is trying to know how can salary be determined according to assessment process, that's why we have linked six duality elements in a figure, that illustrates a couple of relationships between them.

results of IECO company case study, confirm that relationships indicated above exist indeed, and their force degree are different from each doublet to other, we found a weak correlation between basic salary and job evaluation, performance rating doesn't link approximately incentives, benefits had a weak link too with annual financial reports, finally their was a strong positive correlation between wage costs and value-added.

Résumé

La complémentarité entre le processus de l'évaluation et le système de rémunération constitue une chose importante, parce qu'elle aide à donner la rémunération globale juste à chaque personne dans l'entreprise, cette rémunération se compose de salaire de base, salaire variable, et tout les avantages et prestations sociales obligatoires et facultatives, la totalité de ces éléments doit être déterminée en fonction du processus de l'évaluation, qui comporte la classification, l'appréciation de performance et l'évaluation financière successivement, c'est pour ça que la problématique de cette recherche était : comment on fixe les salaires en faisant appel au processus de l'évaluation. et pour ceci on a imaginé une figure qui relie les six composantes du moteur de l'évaluation de rémunération, qui clarifie les diverses relations entre eux.

Concernant les résultats de cette étude empirique qui a été mené à l'entreprise IECO, nous avons constaté que ces relations existent mais leurs degré se distinguent d'un couple à autre ; la corrélation entre le salaire fixe et l'évaluation des poste était faible, celle entre l'appréciation et le salaire de performance était presque nulle, le rapport entre l'évaluation globale et les avantages (et prestations) sociaux était faible aussi. Finalement la relation entre la masse salariale et la valeur ajoutée était très forte.

Resumen

Complementariedad entre el proceso de valuación y el sistema de remuneración es muy importante, esta ayuda a dar al personal equitativo salario global, esta se porta del salario base, remuneración variable (sobresueldos), y los beneficios sociales. Estas últimas deben determinar según la evaluación de puestos, la apreciación de individuos, y el análisis financiero.

Los resultados del cuarto capítulo indican diversas diferencias entre estos elementos de cada lado del sistema que ha sugerido el investigador.

قائمة الجداول

الصفحة		الرقم
32	استعمال طريقة المقارنة الزوجية (ترجمة خاصة بالباحث).	01
35	توزيع الأوزان النسبية لمعايير التقييم.	02
41	توزيع المؤسسات المبحوثة حسب قطاعات الأنشطة (ترجمة خاصة بالباحث).	03
44	نبذة تاريخية مختصرة عن الأجور (ترجمة خاصة بالباحث).	04
46-45	العوامل الداخلية لتحديد الأجور (ترجمة خاصة بالباحث).	05
46	العوامل الخارجية لتحديد الأجور (ترجمة خاصة بالباحث).	06
52	مسوح الأجور، جني للبيانات (ترجمة خاصة بالباحث).	07
53	الأهداف الرئيسية لهيكل الأجور (ترجمة خاصة بالباحث).	08
60	اللقاءات الثنائية والثلاثية منذ عام 1990م (ترجمة خاصة بالباحث).	09
70	النظريات التدبيرية وتقييم الأداء (ترجمة خاصة بالباحث).	10
72	العلاقة بين تقييم الأداء ومختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية (ترجمة خاصة بالباحث).	11
77-76	معايير التقييم والنوعية (ترجمة خاصة بالباحث).	12
86	أطراف أخرى للتقييم غير المسؤول المباشر (ترجمة خاصة بالباحث).	13
90-89	مزايا ومثالب أهم تقنيات التقييم (ترجمة خاصة بالباحث).	14
97	الأجر الثابت مقابل أجر الأداء (ترجمة خاصة بالباحث).	15
100-99	بعض أشكال أنظمة التحفيز (ترجمة خاصة بالباحث)	16
110	عدالة، أداء، تحفيز، تحقيق الولاء (ترجمة خاصة بالباحث).	17
122-121	المعدلات المالية (ترجمة خاصة بالباحث).	18
133-132	المزايا الاجتماعية المرنة (ترجمة خاصة بالباحث).	19
156	وضعية الشغل في مؤسسة IECO	20
157	هيكل الشغل حسب الفئات السوسيو مهنية لـ IECO	21
158	هيكل الشغل حسب مستوى التكوين لـ IECO	22

158	عدد ومعدل زيادة الموارد البشرية لمؤسسة IECO	23
167	الأمر التي تعكس الأجر الذي يحصل عليه الفرد في IECO	24
168	رأي أفراد العين حول مكافئة الأجر العمل في IECO	25
169	درجة العلاقة بين الأجر والوظيفة حسب أفراد العينة	26
170	مقارنة أفراد العينة لمناصبهم	27
170	آراء المستجوبين حول وجود سياسة للأجور	28
171	وضوح كشف الراتب حسب من تم استجوابهم	29
172	اتجاهات المبحوثين حول الاطلاع على عملية التقييم	30
172	درجة ملاءمة تقييم عملية أداء الموارد البشرية	31
173	وجود من عدم وجود العلاقة بين الأداء وعلو المردودية	32
174	سبب عدم ربط الأداء بعلو المردودية حسب المستجوبين	33
174	مكافئة الرئيس لأداء المرؤوس	34
175	علو المردودية وتحسين الأداء تبعا لأفراد العينة	35
175	درجة الارتباط بين تقييم الأداء والحوافز المادية	36
176	مدى موافقة أفراد العينة على الرأي المذكور آنفا	37
177	مدى تحسين تقييم أداء الفرد لسلوكيات وأداء الفرد حسب المستجوبين	38
177	سبب الإجابة بـ معظم الأحيان، نادرا، أبدا	39
178	استفادة أفراد العينة من الخدمات الاجتماعية	40
179	مدى اطلاع أفراد العينة على النتائج المالية للمؤسسة	41
180	آراء المستجوبين حول مزايا المؤسسة الاجتماعية	42
180	آراء أفراد العين حول مناسبة الخدمات الاجتماعية	43
181	اتجاهات المبحوثين حول العلاقة بين نتائج المؤسسة والمزايا(الخدمات)	44
182	آراء أفراد العينة حول السبب الغالب لمغادرة المستخدمين المؤسسة	45
183	بعض المعطيات المحاسبية بالنسب المئوية لمؤسسة IECO للفترة 1999- 2008	46
185	المادة الخام المستعملة في تقدير النموذج	47

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
18	01
18	02
23	03
26	04
27	05
29	06
38	07
47	08
49	09
54	10
57	11
58	12
63	13
73	14
75	15
80	16
81	17
83	18
87	19
93	20
98	21
104	22
111	23
118	24

120	استعمالات القوائم المالية المُعبر عنها بالنسبة المئوية (ترجمة خاصة بالباحث).	25
125	محرك عملية التقييم الخاصة بالأجور	26
142	هيكل IECO التنظيمي	27
163	توزيع المستجوبين حسب الفئة المهنية الاجتماعية لمؤسسة IECO.	28
164	توزيع أفراد العينة حسب السن	29
164	توزيع أفراد العينة حسب اقدميتهم في المؤسسة	30
165	توزيع المبحوثين حسب الأجور التي يحصلون عليها	31
166	توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى العلمي	32

الفهرس

ملخص
شكر وعرهان
إهداء
الفهرس

10	مقدمة.....
16	1. تحديد الأجر القاعدي بناء على تقييم الوظائف.....
17	1.1. عملية تقييم الوظائف.....
17	1.1.1. مفهوم الوظيفة وتقييم الوظائف.....
22	2.1.1. نشأته وتطوره.....
25	3.1.1. مراحل تقييم المناصب.....
28	4.1.1. أهمية تقييم الوظائف في المؤسسة.....
29	5.1.1. مختلف الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف.....
40	6.1.1. واقع تقييم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
43	2. تحديد الأجر القاعدي.....
43	1.2.1. التطور التاريخي والمفاهيمي للأجور.....
44	2.2.1. العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد الأجر الأساسي.....
47	3.2.1. تقييم الوظائف كوسيلة لتحديد الأجر الثابت وتحقيق العدالة الداخلية للأجور.....
50	4.2.1. مسح الأجور كمصدر لتحقيق العدالة الخارجية.....
54	5.2.1. التحكم في/ وإدارة الكتلة الأجرية.....
59	6.2.1. كيفية تحديد الأجر القاعدي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
65	2. الارتباط بين الأجر المتغير ونتائج تقييم أداء الموارد البشرية.....
66	1.2. عملية تقييم أداء الأفراد.....
66	1.1.2. مفهوم تقييم الأداء.....
68	2.1.2. الظهور والتطور.....
71	3.1.2. أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....
75	4.1.2. مختلف المعايير والمراحل العامة المعتمدة في تقييم الأداء.....
82	5.1.2. أهم المناهج المعتمدة والأخطاء الشائعة في تقييم الأداء.....
91	6.1.2. أبرز ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.....
94	2.2. أجر متغير يُحدّد بنتائج تقييم أداء الأفراد.....

94 مفهوم الحوافز وعلة وجودها
98 2.2.2. أصناف الحوافز حسب عدد المستفيدين منها Scope of incentives
103 3.2.2. نظم خاصة للحوافز
110 4.2.2. سر نجاح نظام الحوافز
112 5.2.2. كيف يُحدد الأجر المتغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
115 3. علاقة تقييم الأداء المالي بمختلف المزايا والخدمات الاجتماعية
116 1.3. تقييم الأداء المالي وتصور لنظام متكامل "عملية التقييم - نظام الأجور"
116 1.1.3. مفهوم تقييم الأداء المالي
118 2.1.3. بعض الطرق المعتمدة في تقييم الأداء المالي
123 3.1.3. عرض نتائج التقييم المالي على مستوى القطاع
124 4.1.3. تصور لنظام متكامل
126 2.3. مختلف المزايا والخدمات الاجتماعية
126 1.2.3. مفهومها
128 2.2.3. النشأة والتطور
129 3.2.3. الأنواع المختلفة للمزايا والخدمات الاجتماعية
133 4.2.3. الأهداف الإستراتيجية للمزايا والخدمات الاجتماعية
137 4. دراسة حالة مؤسسة IECO الاقتصادية
138 1.4. لمحة تاريخية وصفية حول مؤسسة IECO
138 1.1.4. تعريف عام لمؤسسة IECO
140 2.1.4. تاريخ المؤسسة وهيكلها التنظيمي
143 3.1.4. محيط المؤسسة التنافسي، أهدافها الإستراتيجية ونظامها الداخلي
145 4.1.4. أنواع ومصادر المعلومات الاقتصادية والتدبيرية لـ IECO
146 5.1.4. روح المخاطرة في المؤسسة والتعلم في مجال الإدارة
151 2.4. الدراسة الميدانية، عرض وتفسير للنتائج
151 1.2.4. الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها
155 2.2.4. مجالات الدراسة
158 3.2.4. ملامح وجود الموضوع وخصائص العينة المختارة
166 4.2.4. تقديم وتحليل نتائج الاستبيان
183 5.2.4. تحليل للانحدار الخطي البسيط مع اختبار لفرضيات الدراسة
193 خاتمة
193 النتائج العامة
195 النتائج الخاصة بمؤسسة IECO
196 الاقتراحات
198 آفاق الدراسة
199 قائمة المراجع
	الملاحق
	قائمة المصطلحات

مقدمة

يكتسي التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور، أو بالأحرى تحديد الأجور أهمية بالغة على مستويي الاقتصاد الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي، إذا كانت الأجور التي يحصل عليها الفرد (العامل، الموظف) في كل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، تعكس المهام والمسؤوليات الموكلة إليه والأداء الذي يقدمه، سيكون هذا كاجبا غير مباشر لظاهرة التضخم، التي تعاني منه كثير من الدول خاصة منها دول العالم الثالث، كما لهذا التكامل أهمية في زيادة ثروة الأمة ، لأنه إذا رفع الفرد من أدائه ثم يجد أنه يجازى على ذلك، عن طريق زيادة مؤقتة كانت أو دائمة في الأجور، يؤدي هذا به إلى محاولة زيادة أدائه باستمرار لتحقيق أهدافه وذاته.

أما على المستوى الجزئي فإن لهذا التكامل دوراً مهماً في زيادة الأداء الكلي للمؤسسة و يخلق نوعاً من التنافس الإيجابي ، يجعل كل فرد في المؤسسة التي يعمل فيها ، يسعى لتحقيق أهدافها ، وأهدافه الخاصة بالضرورة إذا كان هناك تكامل بين كل من التقييم ونظام الأجور، كما أن وجود التكامل يعتبر أداة من أدوات إرساء العدالة الداخلية والتنظيمية في المؤسسة، ما يجعل الأفراد ملتفتين حول مؤسستهم لما لاقوه من إنصاف في توزيع الأجور .

جاء في العنصر الثالث من بند أسس العقد الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الذي حددت مدة صلاحيته بأربع سنوات، تسري ابتداء من تاريخ توقيعه إلى غاية سبتمبر 2010 م، [17] ص 3 ما ينصّ على: (إن العمال هم المحور المركزي في كل سياسة تنموية من حيث أنهم هم منجزوها، فهم إذن بالضرورة شريك لا يمكن الاستغناء عنه في أي عمل تعبوي يهدف إلي تحقيق النمو الاقتصادي).

[17] ص 17

نستشف من هذا العنصر أن للمورد البشري دوراً فعالاً، إذا أرادت الدول تحقيق تنمية اقتصادية تشمل كل القطاعات، الإنتاجية منها والخدمية.

كذلك جاء في العنصر الرابع من نفس البند، ما ينصّ على: (إن النمو الاقتصادي وخلق مناصب العمل اللائق، وإنماء المداخل وتوزيعها، هي أساسا من تصميم مهام المؤسسة الاقتصادية وتتوقف على قدرتها الإنتاجية و مردوديتها). [17] ص 17

نلاحظ من هذا العنصر، أنه يؤكد على أن زيادة مستوى الدخل من مهام المؤسسة الاقتصادية، لكن نستطيع القول أن زيادة الدخل يجب أن ترفق بزيادة أداء الموارد البشرية . ويعتبر جزءاً من هذه المسؤولية ملقاة على عاتق الدولة، عن طريق تبني سياسة للتنمية البشرية، تعتمد على الاهتمام بالتعليم خاصة المراحل الأولى منه، وربط ذلك باحتياجات سوق العمل، كي تنتج لنا فرد نشطاً ومنتجاً يفيد مجتمعه وأمته.

وفي تقرير للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، حول الحالة الاقتصادية للجزائر ما بين 2005 م و 2007 م؛ أشير إلى أن الناتج المحلي الخام للفرد قد تطور من سنة 1999 م، إذ كان يبلغ 1621 دولاراً أمريكياً ليصل إلى 3968 دولار في سنة 2007 م. كما كانت نسبة التضخم متزايدة، إذ في سنة 2005 م بلغت 2,6%، لتصل في سنة 2007 م إلى 3,5% . في حين شهد معدل البطالة انخفاضاً فكان 28,5% في سنة 2005 م، ليتناقص حتى يصل 11,8% سنة 2007 م، وفيما يخص خلق مناصب الشغل قد بلغت في سنة 2005 م، 97 ألفاً سنوياً، لتصل إلى أوجها سنة 2006 م، فتقدر ب 505 آلاف، ثم تنخفض لتصل إلى 267 ألفاً سنة 2007 م. [66] ص 4

لهذا يمكننا ملاحظة أن زيادة الناتج المحلي الخام لكل فرد، وارتفاع عدد مناصب الشغل، لم يخفض من نسبة التضخم، والسبب يعود لوجود فجوة بين إنتاجية الفرد والدخل الذي يحصل عليه، مما أدى إلى ارتفاع مستوى الأسعار، الذي يعتبر ناتجاً عن زيادة الطلب على السلع والخدمات، التي تتسم بالندرة النسبية بسبب إنتاجية الفرد المتدنية، مما أدى إلى ارتفاع نسبة التضخم في هذه الفترة، ولهذا ينبغي على المؤسسات لمعالجة هذه المشكلة ، عمومية كانت أم خاصة أن تُعير اهتماماً بالغا لأنظمة أجورها بربطها بعملية التقييم.

على ضوء ما تقدّم يمكننا نسج الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

كيف يتم إعداد الأجور في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الخاصة بناء على عملية التقييم؟

يجعلنا السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية نحللها بها تتضمن ما يلي:

- ما هي مواصفات عملية التقييم في المؤسسة الاقتصادية؟
 - فيما تتمثل مميزات نظام الأجور في المؤسسة الاقتصادية و ماهي الشروط الواجب توفرها لتحقيق عدالة في توزيع هذه الأجور؟
 - هل يعتمد نظام الأجور في هذه المؤسسة على منطق المنصب، أو منطق شاغل المنصب؟
 - إلى أي مدى هناك ترابط بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة ومختلف المزايا الاجتماعية على التوالي؟
- للإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية :

- تحديد الأجر القاعدي في IECO يتم على غير تقييم للوظائف، لذا العلاقة بين كل من هذا الأجر ووظائف المؤسسة ضعيفة.
- يتوقف نجاح تقييم الموارد البشرية على دقته ومدى تطبيقه في مؤسسة IECO وإعطاء الحوافز المادية المرافقة، اعترافاً بالمجهود الإضافي المبذول من طرف الأفراد.
- الارتباط بين نتائج تقييم الأداء المالي في مؤسسة IECO و حجم المزايا والخدمات الاجتماعية ضعيف.
- يؤثر الإنفاق على الأفراد في شكل أجور بالإيجاب على القيمة المضافة التي تنشأ في مؤسسة IECO .

تهدف دراسة الحالة إلى معرفة مدى ترابط كل من عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسة المبحوثة، كما تصبو إلى محاولة إعطاء بعض الحلول والتوصيات، فيما يخص عدم القدرة على التوفيق بين كل من العنصرين أنفي الذكر.

كما يهدف هذا البحث إلى إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية، قصد معرفة مدى تطبيق المؤسسة موضوع البحث لعملية التقييم وأنظمة الأجور المتفق عليها في ميدان إدارة الموارد البشرية.

إن سبب اختيار الموضوع على هذا الشكل - بإدراج دراسة حالة مؤسسة اقتصادية خاصة - منبعه أن القطاع العام فقد الوزن المهم الذي كان له سابقا في الاقتصاد الوطني، إذا لم يعد يمثل أول مُكون للقيمة المضافة ، كما لا يمثل الموظف الأول في البلاد. في حين أن القطاع الخاص يشهد تطورا بشكل معتبر، كما حطت كثير من الشركات متعددة الجنسيات رحالها بالجزائر.

وفيما يخص الدراسات السابقة، تمكن الباحث من الحصول على دراسة واحدة للباحث حمزه عبد الرحمان، تحت عنوان: la problématique de la rémunération en tant qu'instrument du management des ressources humaines- cas d'une entreprise Algerienne-، أي " إشكالية الأجور كأداة لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة جزائرية- " ، وهي مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، تم مناقشتها في أفريل من عام 2002 م، وأما الإشكالية العامة لهذه الدراسة فكانت :

في إطار الإصلاحات الاقتصادية على طول مدة تكوّنها، كيف تكون مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، و كيف يكون لنظام الأجور دور كمصدر أساسي للتحفيز؟

وقد قسم الباحث عمله إلى بابين، الأول تعلق بكيفية انتقال مفهوم إدارة الأفراد إلى تدبير (إدارة) الموارد البشرية، وتضمن فصلين هما وظيفة الموارد البشرية وعرض لتطور الأجور على التوالي، أما الباب الثاني المُعنون بإشكالية الأجور في الجزائر والمتكون من فصلين أيضا، كان الأول يتعلق بالأجور في الجزائر بصفة عامة ومميزاتها باختلاف الظروف الاقتصادية التي مرت بها الجزائر منذ الاستقلال، والثاني فيتعلق بتوطين la mise en place نظام جديد للأجور، الذي كان في دراسة الحالة .

وقد خلصَ هذا الباحث في النتائج العامة، إلى أن هناك أساليب حديثة قد ظهرت، مُشخصَة للأجور، هدفها تحسين الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، مراعاة لنتائج المؤسسة.

إضافة إلى ما تطرقت إليه الدراسة السابقة بمعالجتها لموضوع الأجور ومكوناته، فإن القيمة المضافة للباحث في دراسته الحالية هي إدراج مصادر تَكوّن هذه الأجور التي تتمثل في تقييم الوظائف، تقييم أداء الأفراد، وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، ومحاولة معرفة واقع تطبيقها في المؤسسة المبحوثة.

لقد واجهنا في إعداد هذا البحث بعض الصعوبات، التي حاولنا اجتيازها لجعل هذا العمل أقرب ما يكون إلى الكمال، فقد وجدنا بعض المصاعب خاصة عند الترجمة اليدوية، غير الآلية لبعض الفقرات وثيقة الصلة بالموضوع من اللغات الأجنبية إلى العربية، محاولين قدر الإمكان المحافظة على معنى ما تم ترجمته، واختيار الكلمات حسب السياقات المذكورة فيها، لتكون هذه الترجمة أمينة قدر المستطاع لأفكار المؤلفين.

أيضا من الصعوبات التي واجهت الباحث ملاً الاستمارات، الذي دام 5 أيام متتابة من 6 صباحا إلى 6 مساء، من أجل استهداف الفريقين الذين يعملان بالتداول يوميا، وكذلك محاولة إفهام الاستبيان في شكل لغوي بسيط جداً، غالبا ما يكون بالعامية، إذ حدث أن بقي الباحث مع مبحوث مدة 20 دقيقة لملاً الاستبيان الواحد.

تم في هذا البحث اعتماد مقارنة إدارة الموارد البشرية، أما المنهج المتبع لاختبار الفرضيات الثلاث الأولى والفرضية الرابعة فهو وصفي تحليلي وإحصائي تطبيقي على التوالي، أي نقوم ع بوصف الظواهر، نحلل العناصر المؤثرة فيها، ثم نستنبط النتائج لاقتراح حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال البحث. ويكون هذا بالاستعانة بأدوات بحثية كالاستبيان والمقابلات المعمقة مع إدارات المؤسسة، إضافة إلى الملاحظة الميدانية واستغلال محتوى الرصيد الوثائقي للمؤسسة.

إن المفاهيم الأساسية المشكلة لهذا البحث هي عملية التقييم ونظام الأجور، حيث أنه يمكن تعريف عملية التقييم بناء على قراءات معمقة، قام بها الباحث لأمهات الكتب في هذا المجال. فعملية التقييم الخاصة بالأجور L'évaluation de rémunération، هي تلك العملية التي تتكون من تقييم الوظائف، تقييم أداء الموارد البشرية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف إجرائي، وُجد ليخدم الطريقة التي أعتمدها الباحث في معالجته للموضوع.

أما نظام الأجور، هو ذلك النظام المركب من ثلاثة عناصر أساسية هي: الأجر الثابت (القاعدي)، الأجر المتغير (أجر الأداء)، ومختلف المزايا والخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها جميع أفراد المؤسسة دون استثناء.

كما يمكن التنبيه إلى وجود اختلافات في ترجمة بعض المصطلحات، المرتبطة بكل من عملية التقييم ونظام الأجور من اللغات الأجنبية كالفرنسية، الإنجليزية والإسبانية إلى العربية، لذا سيورد الباحث في الجزء المخصص للملاحق قائمة بأهم المصطلحات، مترجمة من اللغات الأجنبية الثلاث المعتمدة في البحث.

وننوه إلى أن هذا الموضوع الأول من نوعه في طريقة معالجته، يربط كل من عناصر عملية التقييم ومكونات نظام الأجور، على الأقل في مكتبة المذكرات في الجامعة الجزائرية - على حد علم الباحث-. يقول الباحثون أن موضوع نظام الأجور يتصف بالجفاف، قد يكون مرّد ذلك حسب الباحث هو عدم ربط هذا الأجر الكلي بمصادر تكوينه، ألا وهي عناصر عملية التقييم.

اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع خطة للبحث، تعكس تصوّر الباحث لكل من عملية التقييم ونظام الأجور، فقد ربطنا في الفصل الأول بين تقييم الوظائف والأجر القاعدي، الفصل الثاني أيضا تم وضعه على أساس العلاقة الموجودة بين كل من تقييم أداء الموارد البشرية والأجر المتغير أو ما يسمى بأجر الأداء، أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة وكيف يكون كقاعدة للتأثير على حزمة المزايا والخدمات الاجتماعية، لذا كان عنوان هذا الفصل يعكس ما يرمي إليه الباحث إلى حد بعيد، وأخيرا أجريت دراسة حالة مؤسسة اقتصادية اسمها IECO مختصة في صناعة الورق المموج تم بناء على دراسة ميدانية التوصل إلى نتائج خاصة وأخرى عامة.

أملنا أن تساهم هذه الخطوة في خدمة لغتنا العربية، بتقديمها بعض أولى الترجمات الخاصة بعدد

من المصطلحات التقنية المتعلقة بموضوع الدراسة

الفصل 1

تحديد الأجر القاعدي بناء على تقييم الوظائف

مقدمة الفصل

بما إن للأفراد آمال و رغبات فيما يخص مستوى الدخل، كما لهم من المصاريف اليومية التي وجب عليهم تعطينها، يمكن للأجور الثابتة أن تمثل رافعة حقيقية لأداء الأفراد، إذا كان هذا الدخل مدروس، أي تم قبله عملية دقيقة و موضوعية لتقييم الوظائف.

كما أصبح التكامل بين عملية التقييم والأجور ضروري يجب العمل على تفعيلها ، وهذا لجعل سياسة الأجور في خدمة الأداء والاستجابة لكل من التحدي الاقتصادي للمنظمة ، أي شرط إرضاء المساهمين .والبحت عن التوازن الاجتماعي الذين يمثلان الشرطين لتوازن إدارة الأفراد في المؤسسة . ومنه يكون تَفْنُ المسير بإقامة نظام أجور مختلط (متنوع) يشبع به المتطلبات (القانونية خاصة) ويُبَسِّرُ التحقيق المشترك لأهداف الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

نلاحظ مما سبق أن من أهداف التكامل هو ضرب لعصفورين بحجر واحد ، الأول يتمثل في تحقيق المؤسسة للإرباح باستمرار، مما يجعل حضورها في النمو كبيرة - إذا كانت تهدف إلى ذلك - وتلبية الجانب الاجتماعي والمتمثل في إشباع حاجات الأفراد خاصة منها المادية .

سندرس في هذا الفصل تلك العلاقة الوطيدة بين كل من تقييم الوظائف و الأجر الثابت، و نرى كيف يمكننا أن ننطلق من مراحل ما قبل تقييم المناصب، وصولاً إلى تسعير كل كفاءة مطلوبة في الوظيفة، لتحديد الأجر القاعدي بعد ذلك، و الذي يمثل مجموع النقاط (التسعيرات) المعنية.

1.1. عملية تقييم الوظائف

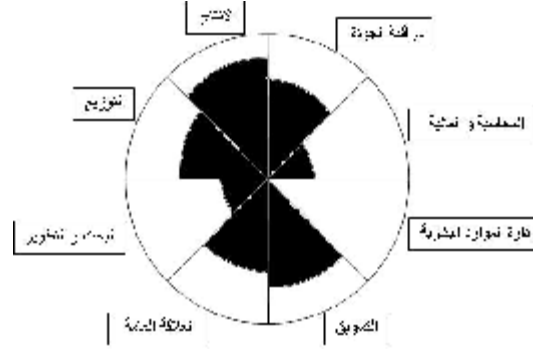
إن لعملية تقييم الوظائف أهمية كبيرة في أي منظمة، فهي تُعتبر العمود الفقري لها، ووجود مدونة للوظائف *la nomenclature d'emplois* في المؤسسة، يُمكنها من معرفة عدد الوظائف ومكونات كل وظيفة. سواء من ناحية المسؤوليات، أو المهام الموكلة للشخص في مؤسسة معينة، كما لتقييم المناصب (الوظائف) أهمية خاصة في المؤسسة الاقتصادية، لأنه يُغطي كل المجالات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية فيها.

1.1.1. مفهوم الوظيفة وتقييم الوظائف

1.1.1.1. مفهوم الوظيفة

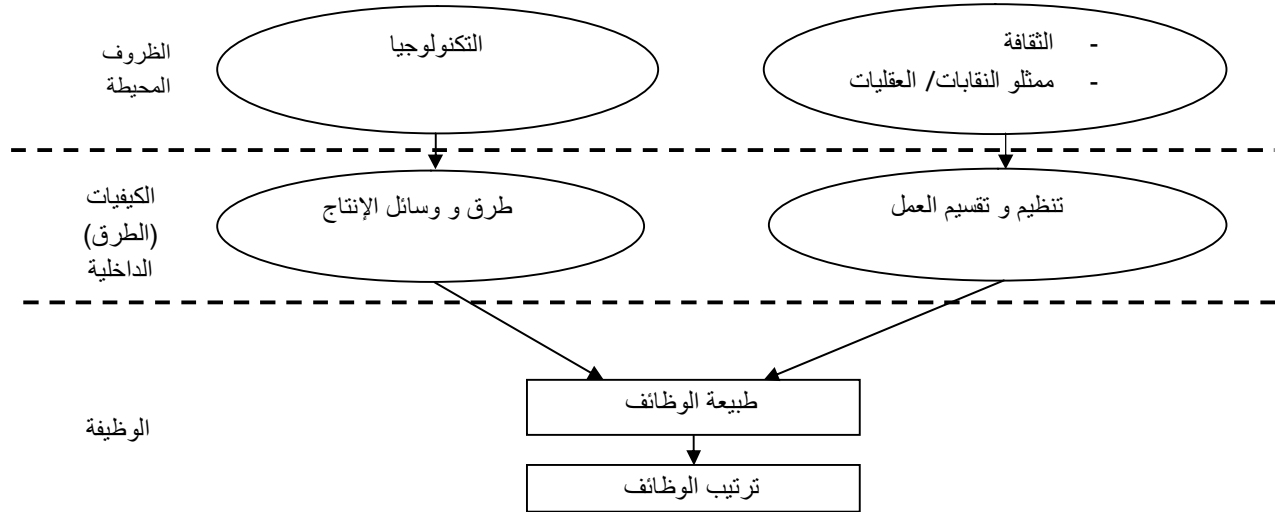
حسب المعجم العربي تعتبر الوظيفة - ج وظائف ووُظفُ : ما يُعَيَّنُ من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك (العهد والشرط) المنصب والخدمة ، ومصدرها من الفعل وظف - توظيفا (وظفه) : عين له كل يوم وظيفة (عين له وظيفة في احدي دوائر الدولة) ووظف رؤوس الأموال : استثمرها واستعملها للحصول على ربح و مدخول.[17] ص ص 1157 - 1158 أما حسب الأدبيات الفرنسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وجدنا أن كلمة *Fonction* هي الكلمة الأكثر استعمالا ، فهذه الأخيرة حسب [39] ص 237 *Loïc Cadin et autres*، تعني مجموعة من نشاطات محددة (مُبيَّنة) بشكل أكبر ميادين تحمل المسؤولية أكثر من أن تكون تحديد لمهام دقيقة .

لقد انتقل مفهوم الوظيفة في كونه مجموعة من المهام المحددة تحديدا دقيقا لا تتغير (هذا المفهوم استمر لفترات طويلة نسبيا حسب النظرة التيلورية للوظيفة)، إلى تلك الوظيفة ذات حيز متغير الأبعاد باستمرار في إطار تصور ما بعد تيلوري *une conception post-taylorienne*. وفيما يلي الشكل الذي يقدم صورة مجسدة موضحة لما كنا نسرده.



شكل رقم 01: حيز التطور الخاص بالوظيفة (خاص).

وهذا ما يؤكده Donnadiou et autre في كتابه classification et qualification حيث يقول نقلا عن Pierre Jardillier : "يمكن أن نعتبر اليوم أننا نشهد تلاشي النموذج التaylorي الخالص، وذلك بدفع تقسيم العمل بعيدا، ليحل محله تحليل العمل للدلالة على المهام الأصلية (الأساسية)، أي تحليل في شكل أنشطة"، [28] ص 224 كما يستطرد الكاتب ليُقر بأن الوظائف متكونة من عدة وحدات أنشطة *activités unitaires*. وللوظيفة عدة محددات على أساسها تتحدد طبيعة العمل كما في الشكل التالي:



شكل رقم 02: محددات الوظيفة Les déterminant de l'emploi [28] ص 16 (ترجمة خاصة)

يتضح من هذا الشكل أنه، وللوصول إلى مرحلة ترتيب الوظائف، يجب الأخذ في عين الاعتبار كل من ظروف المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، والمتكون أساسا من المستوي التكنولوجي وكل من الثقافة السائدة ، ممثلو النقابات والعقليات والكيفيات (الإجراءات) المعتمدة في المؤسسة، أيضا كل من وسائل وطرق الإنتاج، وتنظيم وتقسيم العمل لنستطيع بعد ذلك فهم طبيعة وظيفة معينة.

لا مناص من التنبيه إلى نقطة جوهرية، قبل الانتقال إلى عنصر تقييم الوظائف، هي أن هذا الأخير يركز على المناصب وليس على شاغليها ، ومن يؤديه فهو يُقيم الوظيفة ولا يقيم شاغلها . هذا يعني أن تقييم الوظائف ليس له علاقة - بكفاءة من يؤديها - وبالتالي فالحوافز المالية (الأجر المتغير) التي تدفع للأفراد، على أساس جهدهم الإضافي في العمل ليس لها علاقة أو ارتباط بنتائج تقييم الوظائف، ذلك أنها تُدفع لهم على أساس مستوى كفاءتهم في تأدية مهام وظائفهم.

2.1.1.1. مفهوم تقييم الوظائف

إذا كان تقييم الوظائف بعيدًا من أن يكون مسألة حديثة، هذا لأنه ظهر منذ 70 سنة وبأدبيات كثيرة. [28] ص 7 فقد مر مفهوم الوظائف بعدة مراحل، منذ نشأة الطريقة الأولى في التقييم أي طريقة الترتيب *Globale Rangement*، كما كان مفهوم تقييم المناصب يتصف بالجمود بسبب الثبات النسبي للمحيط في القرن العشرين. أما ونحن في القرن الواحد والعشرين ، مع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، التي جعلت المؤسسات أكثر حركية وتكيف بالاعتماد على خياراتها الإستراتيجية ، جعلت أيضا من تقييم الوظائف وسيلة لمعرفة كل ما استجد في وظيفة من وظائفها، لتكون بذلك ديناميكية تتطلب من الأفراد أن تكون لهم قدرات متعددة *Polyvalents*.

يمكن إعطاء بعض التعاريف التي حاول كل كاتب عن طريقها، رسم صورة عن تقييم المناصب حسب وجهة نظره.

تعريف Anne Vaucheret [34] ص 271: « إن تقييم الوظائف في شكله الجديد أصبح يمثل قلب نظام إدارة الموارد البشرية ، إذا يُغذي الأفكار حول المواضيع التالية : التوظيف ، حركية الموارد البشرية ، إدارة الأجور والتكوين ».

تعريف سمير محمد عبد الوهاب وآخرون[6] ص 154: « إن تقييم الوظائف هي العملية التي تهدف إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة، وهي عبارة عن عقد مقارنة دقيقة ومنظمة بين الوظائف، لتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ».

تعريف عمر وصفي عقيلي[9] ص 209: « هي عملية نظامية تصميمها وتنفيذها إدارة الموارد البشرية ، تهدف إلى تحديد الأهمية (القيمة) النسبية لجميع وظائف المنظمة وأعمالها، باستخدام طرق وإجراءات رسمية من أجل تقدير قيمة وأهمية كل منها ، حيث على ضوء هذه القيمة يتم تحديد التعويض المالي (الراتب، الأجر) الذي تستحقه »، أي تستحقه الوظيفة .

تعريف Gérard Donnadieu [27] ص 8: نستطيع - المؤلف- تعريف أربع أشكال أساسية، أين نجد مفهوم تقييم الوظائف (Classification):*

- 1- العلاقة مع المحيط الاقتصادي؛ وتظهر هذه الأخيرة تقليدياً تحت شكل التعادل مع سوق العمل، وغالباً على أساس الارتباط بنظام الأجور.
- 2- العلاقة مع النظام الاجتماعي الداخلي؛ يتعلق الأمر بإقامة سلم من الأوضاع الاجتماعية (وضعية قانونية، معاملات، أجور....) التي تُعتبر عادلة بالنسبة للجسم الاجتماعي .
- 3- العلاقة مع المنظمة، فنادرًا ما يكون العمل مُعرَّفًا بشكل مستقل عن كل المعطيات الخارجية له؛ خيارات المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، أهمية ما يُفوض من مسؤولية**، والسلطة التي تشكل بدورها محتوى تقييم الوظائف .
- 4- العلاقة مع نظام إدارة الموارد البشرية؛ ضمان أحسن استغلال للأفراد بشكل دائم ، فتنمية الكفاءات للغد ليست تصرفات إدارة مستقلة عن معرفة الوظائف والأفراد.

* يعتبر هذان الكاتبان أن مصطلح Classification هو تقييم للوظائف و ترتيبها، أيًا كانت الطريقة المستخدمة في كيفية تصورها و تعريفها.
** لا يعتقد الباحث أن المسؤولية تفوض، بل تفوض السلطة فقط.

تعريف Loïc Cadin و آخرون [39] ص 236 : « بالنسبة لنا "الكاتب" يمثل تقييم الوظائف Classification، السيروورة التي تسمح بمعرفة وتقييم وترتيب الوظائف من أجل تدرج الأجر ، لكي تُتبنى من طرف قطاع مهني Une branche professionnelle معين، أو من طرف مؤسسة وحيدة ».

تعريف Claude Billet [24] ص 54 : « عن طريق التحليل والحكم بشكل منتظم ، واعتمادا على معايير مشتركة يصبو تقييم الوظائف إلى ضبط الخصائص البارزة للوظيفة، بناء على مقتضيات يجب توفرها في الفرد، كما يهتم تقييم الوظائف بمدى مساهمة الوظيفة في المنظمة ».

تعريف Louis Garcia [56] ص 13 : « إن تقييم الوظائف يأتي بعد تحليل الوظائف، حيث أن هذا التقييم ينتهي إلى ترتيب الوظائف، وترتيب وظيفة مقارنة بأخرى يعتمد على وضع الأوزان، الذي غالبا ما يكون في شكل نقاط ، مع وجود معايير مختارة تُوضع لها الأوزان ».

تعريف Bernard Martory et Daniel Crozet [21] ص ص 131-132 : « يعتبر تقييم الوظائف إجراء أساسي في إدارة الموارد البشرية، نجده في مجالات كثيرة كالتوظيف ، ما قبل التعريف بإجراءات التكوين، من أجل متابعة تطور الأعمال Métiers، كما نجده في تحديد الأجر؛ فيما يخص الجزء المتعلق بدفع الأجر للوظيفة ، وهو أحسن وسيلة لإرساء العدالة الداخلية على أساس ما تحتويه الوظائف ».

يمكننا أن نستنتج مما تم سرده من التعاريف، أن تقييم الوظائف عملية جوهرية في نشاط إدارة الموارد البشرية ، تعتمد على تحليل وتوصيف الوظائف بناء على معايير معينة، مرتبطة بالوظيفة في حد ذاتها ، لكي يُعطى لكل معيار بعد ذلك وزن معين حسب درجة مساهمته في نجاح تلك الوظيفة . ثم يتم ترتيب الوظائف بشكل متدرج، يُحدّد في كل درجة أجر قاعدي (ثابت)، يُعطى لكل فرد يشغل تلك الوظيفة. إضافة إلى نظام الأجر، يجب التنويه إلى أن مخرجات عملية تقييم الوظائف تُستغل في التوظيف، التكوين وتحويل الموارد البشرية. ونختم بتعريف المكتب الدولي للعمل.

تعريف المكتب الدولي للعمل BIT [45] ص 141: « هو تقنية تسمح بتحديد الوضع النسبي لوظيفة مقابل وظائف أخرى، بشكل منتظم في سلم الأجور، وذلك على أساس أهمية المهام ، بأخذ متطلبات جميع وظائف المنظمة في عين الاعتبار، دون الاهتمام بالقدرات والأداء الفردي .»

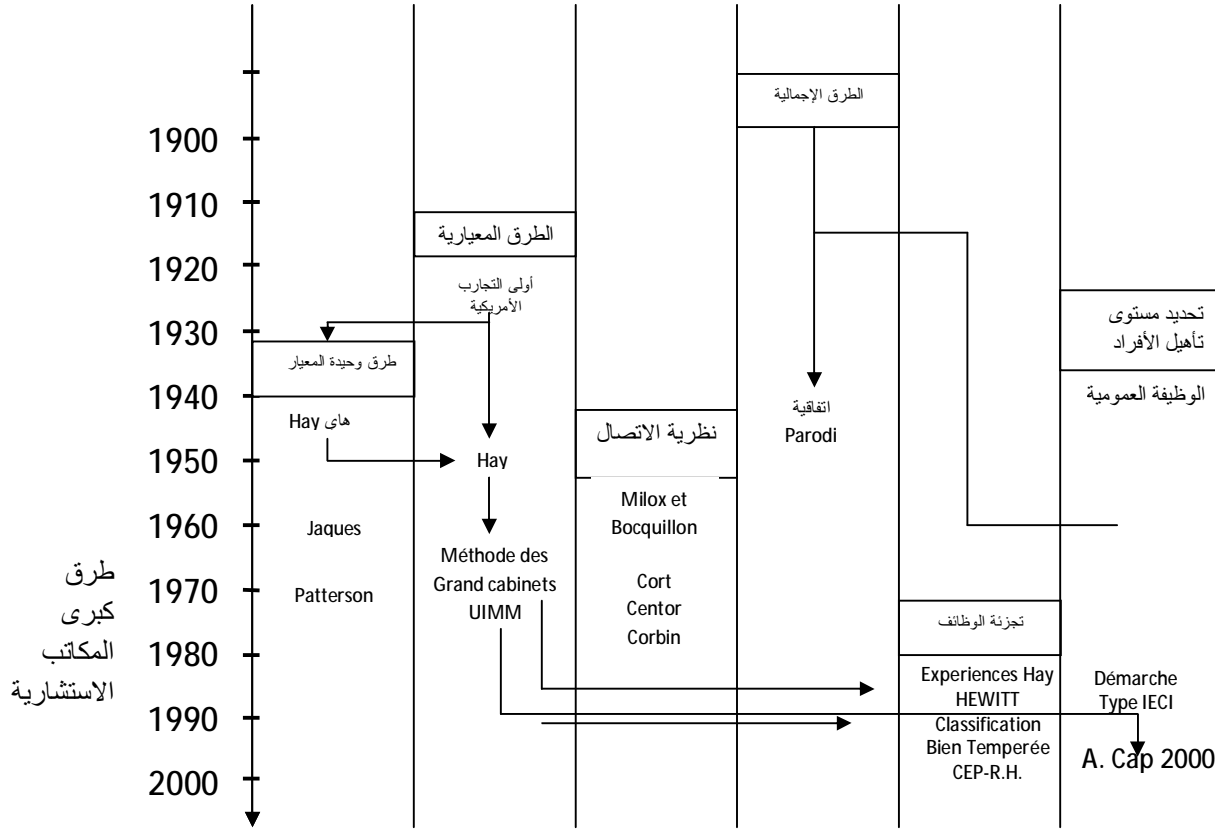
2.1.1. نشأته وتطوره

بعضهم من لفت الانتباه إلى أن تقييم الوظائف يعود إلى تقنية مقترحة منذ سنة 1871 م، في الوظيفة العمومية للولايات المتحدة الأمريكية، وبشكل مؤكد، نرى- الكاتب - إن الظهور الأول للصنف التحليلي، كان في أعمال الجمعية الإدارية الأمريكية American Management Association (AMA) منذ سنة 1920 م، بمساهمة Charles E. Bedeaux. الذي ابتكر طريقة النقاط (نقاط Bedeaux)، المحتوية 13 معياراً، مطبقة في قطاع صناعة المعادن الأمريكي في أواخر عام 1920م، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تكونت أربع طرق أساسية هي: الترتيب Rangement، التدرج Classification، النقاط والعوامل. وقد استعملت في المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية. [24] ص 45

إن مسألة كيف يُدفع الأجر الصحيح، أي محاولة إعطاء أجر مقابل العمل بشكل عادل ليست جديدة، بل كانت محل نقاشات كثيرة وقرارات سياسية وأخلاقية، منذ القرن الثامن عشر عند ظهور الفكر الاقتصادي الكلاسيكي ومفهوم السوق. [39] ص 45

كما أن أصل تقييم الوظائف يعود إلى تقسيم العمل و التخصص، وبشكل أدق، من الأبحاث التي قام بها Taylor و Gelbreith، في بداية القرن العشرين، التي قدمت الطرق التحليلية Méthodes Analytiques وتحليل الأعمال Job analysis في المنظمات الحديثة. [39] ص 55

كما يقول Donnadiou et autre أن نشأة تقييم المناصب تعود إلى ما قبل سنة 1900 م، أي في القرن التاسع عشر بظهور الطرق الكلية Méthodes Globales، التي تعتمد على معايير غير محددة، إذ يتم التقييم فيها على أساس الحكم الشخصي للفرد، وفيما يلي شكل يمثل 100 سنة من تقييم الوظائف:



شكل رقم 03: مئة سنة من تقييم الوظائف [28] ص 46 (ترجمة خاصة بالباحث)

تجدد الإشارة إلى إن العبرة من إيراد هذا الشكل تتمثل في نقطتين أساسيتين:

- سرد التطور التاريخي لتقييم المناصب قبل 1900 م إلى ما بعد سنة 2000 م .
- معرفة ممارسات الدول المتقدمة في هذا المجال، مكاتب الاستشارات وبعض الخبراء الذين ابتكروا بعض الطرق، لعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحذوا حذوهم. والتي من المحتمل أنها لا تعلم بوجودها بتاتا، إذن في صالحها نقل، تكييف وتحسين أهم التقنيات بما يتوافق مع قيم وعقليات المجتمع (الفرد) الجزائري إذا أريد لها النجاح.

ويوضح الشكل السابق بعض الطرق المرتبة بشكل زمني Chronologique، فأغلب الطرق كانت تستعمل في الماضي، وما زال بعضها ساري المفعول في بعض المؤسسات الفرنسية. يشرح أيضا هذا الشكل تكاثر هذه الطرق، مكاتب الاستشارات، خبرات مهمة وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى إلى تشكيل طرق جديدة.

لعدم الاستطراد في شرح هذا الشكل نقوم بإعطاء لوحة مفاتيح خاصة به كما يلي [28]
ص ص 29-137:

Hay: مرت هذه الطريقة، بعدة مراحل أولها سنة 1940 م، حيث كانت تعتمد على معيار واحد يتمثل في الغاية finalité، ثم بعدها في سنة 1948 م تبنت ثلاث معايير أساسية تُوردها في الطرق التحليلية .

ACCORDS PARODI: هي اتفاقيات جماعية لها شبكات ترتيب Grille de classification ، خاصة بوظائف معينة حسب مقتضيات كل وظيفة، وكانت هذه المبادرة من الجهاز التشريعي الفرنسي سنة 1945 م.

JAQUES ELLIOTT: وهي طريقة طورها هذا الأخير، تأخذ في الاعتبار معيار وحيد هو فترة الاستقلالية.

CORT: Conseil en organisation Rationnelle du Travail، ظهرت هذه الطريقة في 1965 م، وهي مطورة من مفهوم المعلومة في إطار تقييم الوظائف.

CENTOR: طُورت من طرف Jardillier في سنة 1968 م، ضمت بعض عناصر تقييم طريقة CORT، إضافة إلي معايير جديدة.

CORBIN: أقامها Claude Corbin، وهي قريبة جدا من مخطط المعلومة (أخذ المعلومات، معالجة المعلومات والمعلومة المرتدة).

PATTERSON: هي طريقة زُمر القرارات، التي لا تأخذ في الاعتبار إلا مستوى القرارات الممكن الاضطلاع به، وظهرت هذه الطريقة في سنة 1970 م.

UIMM: طريقة مخصصة للمنتسبين للإتحاد الوطني لصناعة المعادن والمناجم الفرنسي Union National industrielle métallurgiques et minières.

Type IECI: تتكون من ثلاث طرق هي: IECI Développement، Agist و Cemis.

CEP-R.H: طريقة تضم معيار المجال المهني Espace professionnel المرن، وهذا عن طريق التسليم بأن الوظيفة يمكنها أن تتوسع من طرف الفرد، بإكسابه مهارات جديدة.

على المعرفة العملية، التي تم إثباتها دون الكفاءات التي تتطلبها المناصب. **A.CAP2000** : Accord sur la conduite de l'activité Professionnelle ، وهي طريقة تركز

طريقة مؤسسة على تحديد وحدات الأنشطة **Classification Bien Tempérée**: مبتكرة من طرف مؤلف الكتاب ،Donnadieu،
 Activité unitaire المكونة لكل نشاط.

3.1.1. مراحل تقييم المناصب

يتم تقييم الوظائف بعدة مراحل، أولها تحليل الوظائف Analyse du travail ، " الذي يعتبر مرحلة أساسية، ففي الواقع يوجد مجالين مفاهيميين مختلفين، الأول خاص بنشاطات العمل في حد ذاته، والثاني ما يتعلق بالقدرات والخصائص البشرية، فتحليل الوظائف يحمل في طياته بيانات ضرورية لإقامة روابط بين هذين المجالين ". [25] ص 21

كما يمكن تحديد الأهداف المتوخاة من تحليل الوظائف، أو بالأحرى المحتوى النموذجي لتحليل (توصيف) الوظائف حسب Smith et Robertson بما يلي [25] ص 21:

أ - كل ما يسمح بتعريف المنصب أو الوظيفة.

ب - الأهداف الدقيقة للمنصب (الوظيفة)، أي موقعه (مكانه) في داخل المنظمة وفي هيكلها التنظيمي.

ج - مسؤوليات شاغل المنصب (الوظيفة)، أي ما يجب عليه فعله، وطبيعة النتائج المتوقعة منه.

قد تتعلق هذه المسؤوليات أيضا بمنتجات، يجب صناعتها أو تقديم خدمات متى يكون هذا ضروري. يجب على الجودة المطلوبة أن تكون محددة بشكل دقيق، كما تحدد الأدوات والوسائل التقنية الموظفة، التي يجب على شاغل المنصب التحكم فيها. وإذا تضمن المنصب (الوظيفة) الإشراف على/ وتكوين الأفراد، يجب تحديد عدد الأشخاص المشرف عليهم بدقة، درجة المسؤولية المتعلقة بتوظيفهم، عملهم وإدارة مساراتهم المهنية. إذا تضمنت أيضا مسؤوليات ذات طابع مالي، يجب أن تكون موصوفة جيدا (طبيعتها، مستوى اتخاذ القرار والمراقبة اللذان يتلقاهما شاغل المنصب من طرف رئيسه المباشر، التي يجب أن تكون كذلك محددة بدقة) .

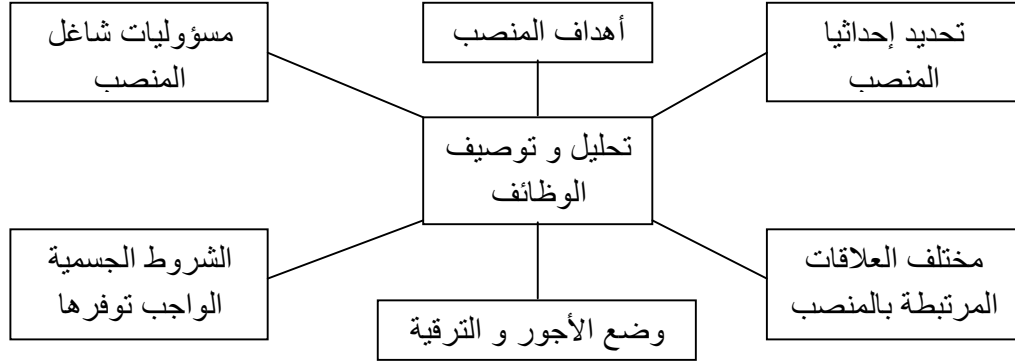
د - العلاقات التي تربطه بأشخاص آخرين، بحيث لا يجب الإشارة فقط للأفراد الذين يحتك معهم صاحب الوظيفة بشكل منتظم، بل أيضا محتوى هذه العلاقات: كتحريك المعلومة، الدعم التقني، استقبال الأوامر

وإعطاءها،.... الخ. إذا تطلب العمل تنشيط الفرق أو الجماعات، فهذا الجانب يجب أن يوضح بشكل دقيق. وإذا تضمن المنصب احتكاكا مع الزبون، كذلك يجب توضيح الأمر.

هـ - الشروط الجسمية للعمل: يظهر هذا العنصر بالخصوص عند وصف عمل أفراد الإنتاج والخدمات. حيث يجب أن تتضمن وصف لمكان العمل، الساعات، طبيعة المتطلبات الجسمية للمهام، وربما الأخطار المترتبة عنها.

و - وضعية الأجور والترقية: الرواتب والمزايا، التقاعد والمعاشات، وجود العلاوات، الزيادات وأساليب تطبيقها، قواعد متعلقة بالغيابات، إمكانيات الترقية والتحويل، وتنمية المسار المهني.

يمكن القول مما سبق أن محتويات تحليل الوظائف حسب Smith and Robertson ، تمثل حَجْرَ الأساس لكثير من نشاطات إدارة الموارد البشرية، التي تتضمن عملية تقييم الوظائف المفضية إلى تحديد أجر الوظيفة، وفيما يلي نورد شكلا تلخيصيا لمحتوى تحليل (وتوصيف) الوظائف:



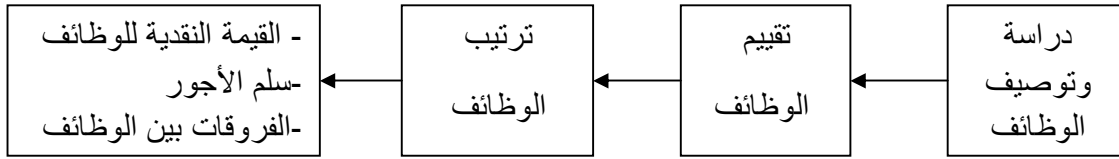
شكل رقم 04: أهم العناصر المكونة لتحليل الوظائف (خاص)

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى المتمثلة في تحليل الوظائف، تأتي المرحلة التي تهتمنا في هذا العنصر، وهي تقييم الوظائف وما يأتي بعده. لإجراء هذا التقييم من الطبيعي والبدهي اعتماد معايير عامة للتقييم، وبالمناسبة هناك عدة شروط من الواجب توفرها في عوامل (معايير) تقييم الوظائف. وهي أن تتصف بالعمومية والشمولية، أي أن تكون موجودة في جميع وظائف المؤسسة، أن تعني شيء واحدا واضحا، ولا تكون متداخلها فيما بينها من حيث المعنى، كذلك يجب أن يكون لها أهمية في أداء الوظيفة، وعلى أساسها يعتمد نجاح الأداء، سهولة في تحديد وجودها وتقييمها من طرف أكثر من مقيم، وفي الأخير يلزم أن يكون لكل منها قيمة تمثل أهميتها في منصب معين.

وبعد تحديد المعايير يتم تكوين مجموعات الوظائف الدالة Job families، إذ تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير قد تكون؛ الجهد الذهني Mental effort، الجهد الجسدي Physical effort، المهارة Skill، المسؤولية Responsibility، ظروف العمل المادية Work conditions. يعني ذلك الاعتماد بشكل أو بآخر على بعض العناصر المكونة لتحليل العمل، ويتم إعطاء كل معيار وزن Coefficient، يُعبر عن أهمية وجوده في الوظائف المرجعية (الدالة).

تأتي بعد ذلك مرحلة جمع Accumulation كل الأوزان، التي تحصلت عليها الوظائف الدالة*. نقوم بترتيب هذه الوظائف تصاعدياً أو تنازلياً لنشكل بذلك سلم، كل طبقة فيها تمثل مستوى معين من الأجر (الأجر القاعدي)، الذي يُحسب بتسعير مستوى المهارات والخصائص الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

وفيما يلي شكل يوضح كيف يتم إعداد سلم الأجور بالاعتماد على تقييم الوظائف.



شكل رقم 05: مراحل عملية إعداد سلم الأجور [39] ص 320 (ترجمة خاصة بالباحث)

يرى عمر وصفي عقيلي أن تقييم الوظائف من المواضيع التي تتصف بالحساسية، وهذا لعلاقتها المباشرة بما يدفع للأفراد من أجور أساسية (قاعدية). فقد اختلفت الآراء حسب الكاتب حول جدارة ودرجة الاعتمادية Reliability على تقييم الوظائف، فيقول بعضهم أن التمكن من تقييم موضوعي، وتحديد تعويض عادل، أمر مشكوك فيه. ويتحجج أصحاب هذا الرأي بأن تحديد قيمة كل عمل ليس بالأمر السهل، لأن عوامل التقييم يخضع تحديدها وتقييمها في أغلب الأحيان، على الرأي والحكم الشخصي للمقيم، الذي يحتمل الصحة والخطأ، وبالتالي تكون النتيجة غير موضوعية. [9] ص 210

ويرى الباحث في هذا الأمر، أنه إذا قام بعملية التقييم خبراء في هذا المجال، بالاشتراك مع لجنة التقييم في المؤسسة - التي قد يفتقر لوجودها كثير من المؤسسات الجزائرية على الأرجح -

* إذا كان عدد الوظائف في مؤسسة معينة قليلاً، لا داعي لتشكيل الوظائف الدالة، بل الاكتفاء بتحديد عدد قليل من معايير عامة أو حتى الاستغناء عن المعايير، بتطبيق طريقة الترتيب في حالة وجود عدد قليل جداً من الوظائف، كما تصلح هذه الطريقة للوظائف المتصفة بالتجانس.

بالتعاون مع الرئيس المباشر، وعمل تحليل للوظائف بشكل دقيق. سوف لن يظهر مشاكل متعلقة بالأجور، وعدم وجود عدالة فيها.

ويستطرد عمر وصفي عقيلي بطرح السؤال الموجه لأصحاب الرأي القائل بعدم موضوعية تقييم الوظائف كالتالي: هل نستغني عن تقييم الأعمال(الوظائف)؟ إن الإجابة على هذا التساؤل حسب الكاتب هي النفي، فالتقييم مهما كانت وضعيته يُستحسن وجوده من عدم وجوده . فبمزيد من التكوين للمقيمين والتوعية والإرشاد بأهمية التقييم، يمكن تجنب عدد كبير من الأخطاء. [9] ص 210

4.1.1. أهمية تقييم الوظائف في المؤسسة

كما قلنا ونذكر أن تقييم الوظائف يمثل(العمود الفقري) في المؤسسة، خاصة عند وجود مُدَوَّنة، تحوي كل الوظائف القائمة على سير العمل في المؤسسة. فأهمية تقييم المناصب تتجسد فيما يمكن لمخرجاتها أن تكون مفيدة إلى حد بعيد، في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ولنأخذ على سبيل المثال لا الحصر قرار التكوين، هل يعقل أن نحيل فرد في المؤسسة على برنامج تكويني دون معرفة ما هي مكونات الوظيفة التي يشغلها وما ينقصه من المهارات؟! التي من المفترض أن يتم تغطيتها من طرف هذا البرنامج التكويني، أما فيما يخص أهمية تقييم الوظائف في إطار الطرح الذي تبنيه، والتمثل في وجود علاقة تكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور هي:

- يُعين في إرساء سلم عادل للأجور، خاص بجميع الوظائف في المؤسسة، كما يُمكن من تحييد عدم تساوي تعويضات الأعمال المتماثلة. سواء كان ذلك في الإدارة ذاتها، أو في إدارات وأقسام مختلفة في نفس المؤسسة، كما يساعد على إعطاء كل وظيفة حقها في التعويض المالي، في ضوء واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة.

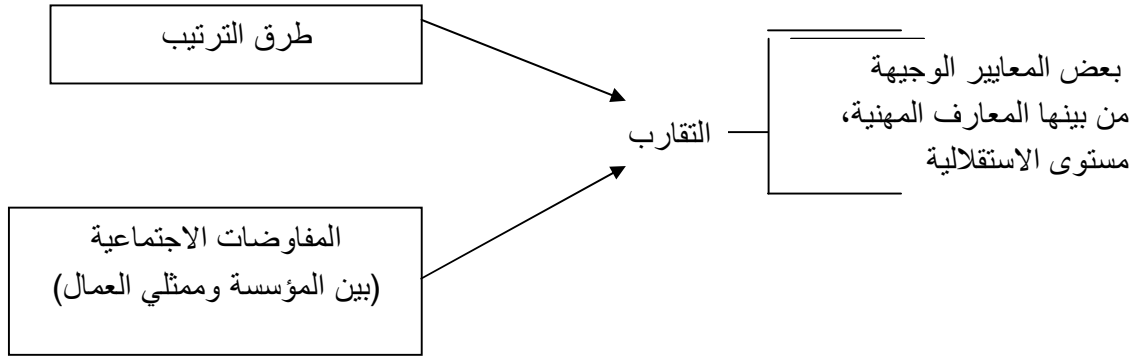
- أيضا يساعد في حسم النزاعات المرتبطة بالأجور، باعتبار أن كل فرد في المؤسسة يُعطى له أجر في ظل أهمية وصعوبة العمل الذي يمارسه.

- معرفة تطور حيز الوظيفة الذي يتغير باستمرار، بسبب ما يجرى من تحولات غير مستقرة للمحيط*، تتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعتها، وتكييف الأجور التي تقدمها مع تزايد المهارات الواجب

* راجع مفهوم تقييم الوظائف.

توفرها في فترة "t". لأنه بعد هذه الفترة، قد يتغير عدد ونوع هذه المهارات والقدرات الواجب على شاغل الوظيفة حيازتها.

وتتبع أهمية تقييم الوظائف من هدفها المتمثل في التعريف بالصفات الجوهرية لكل وظيفة، وتحديد الخصائص المطلوبة لشاغلها من أجل تنفيذ المهام بشكل مرض. كذلك له أهمية كبيرة في خلق توافق اجتماعي، بين كل من المؤسسة والتنظيمات العمالية، ويتجسد هذا عند إقامة سلم عادل وموضوعي للوظائف (الأجور)، يحفظ حقوق الطرفين، فيما يلي شكل يوضح كيفية حدوث التقارب
:Conversion



شكل رقم 06: مشكلة التوافق [28] ص 168 (ترجمة خاصة بالباحث)

يبين الشكل السابق أن التقارب يظهر بين الطريقة (العملية) للخبراء وتلك الميدانية للمفاوضين الاجتماعيين. فما على المؤسسات إلا أن تعرف كيف تستفيد من ذلك.*

5.1.1. مختلف الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف

سنعتمد في تصنيفنا لمناهج تقييم المناصب، تبويب شائع الانتشار في الكتابات التي تطرقت لهذا المجال؛ الطرق العامة والطرق التحليلية أو المعيارية لاعتمادها على معايير عند التقييم.

ما يميز الثانية على الأولى هو البعد الأكثر علمي لها، الذي يؤدي إلى موضوعية أكبر في عملية تقييم الوظائف. على العكس من ذلك، نستطيع أن ننسب لها أحيانا صفة التعقد، التي تحد من المنهج التشاركي في التقييم. [35] ص 322

* تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل يعكس الواقع الفرنسي في هذا المجال.

أ - الطرق العامة (الإجمالية) Méthodes globales

إن القاسم المشترك الذي يربط بين هذه الطرق، أنها تعتمد على عملية ترتيب الوظائف بمقارنة بعضها ببعض الآخر، مما يسمح بإنشاء قائمة مُرتبة من الوظائف. وهناك طريقتين رئيسيتين هما:

طريقة الترتيب Ranking or Rangement :

تُعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق كما اشرنا إلى ذلك سابقاً، "تم استعمال هذه الطريقة في الإدارة العمومية الأمريكية منذ سنة 1871 م، وفي شكل أكثر تطوراً ابتداء من سنة 1923 م؛ كان الأمر إذن يتعلق بجعل الأجور، التي يحصل عليها الأفراد المستخدمين في الخدمات العامة متناسبة، بأن هذه الأجور كان ذات اختلافات معتبرة من حالة إلى أخرى". [28] ص32

تعتمد هذه الطريقة في مبدأها على ترتيب وظائف المؤسسة تصاعدياً، من الوظائف الأقل أهمية إلى المهمة جداً، أو تنازلياً من الوظائف ذات الأهمية (والصعوبة) البالغة إلى تلك المتصفة بقلة الأهمية. ويكون ذلك بالاعتماد على فرد واحد يكون ملم إماماً كبيراً بالوظائف التي يجب تقييمها*، أو على عدد معتبر من الأفراد(الجنة). كل له خبرة في جانب من جوانب تلك الوظيفة. وتكون هذه الأخيرة مفيدة، إذا كان عدد المناصب المحالة للتقييم كبير، لا يسمح لفرد معين الإحاطة بكل ما تميزها وتحتويها من مسؤوليات والمهام....الخ.

وبعد أن يُعطى كل مقيّم رأيه في ترتيب الوظائف المعنية، يتم أخذ متوسط التقديرات لنحصل على الترتيب النهائي لمجموع الوظائف. ويكون هذا التقييم بناء على ما تُقدمه عملية تحليل وتوصيف الوظائف من معلومات، يستعين بها المقيم/ المقيمون في هذا العمل، "ولضمان الدقة والسلامة في التقدير، تُكرر عملية التقويم (التقييم) مرة أو مرتين يتخللها فاصل زمني، في الأغلب أسبوع. وذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن نتائج تقويمه، والوقوف على ما قد يكون من اختلاف بينها" [9] ص223 .

يمكن تطبيق هذه الطريقة في المؤسسات صغيرة الحجم، التي تحتوي على عدد قليل نسبياً من المناصب، وكذلك في الحالات التي تكون فيها قيمة الوظائف، المراد تقييمها متجانسة Homogènes، أي تحتاج مثلاً نفس المهارات والتأهيل.

* شرط أن يكون عددها قليلاً نوعاً ما.

لهذه الطريقة عدة مزايا ومثالب، أما فيما يتعلق بحسناتها؛ فإنها تتصف بسهولة وسرعة التطبيق، والتي تمثل أبرز وأهم المزايا، بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة، تكون هذه الطريقة مفيدة أكثر عندما نرغب في ترتيب الوظائف من أجل تَبَيُّنِ سياسة للأجور، دون أن يتطلب منا ذلك موارد معتبرة.

كما لا يخفى على أحد، فإن لهذه الطريقة عديد من العيوب لخصها في مؤلفه (بناء إستراتيجية لنظام الأجور) الكاتب Bernard Roman، تتمثل في ثلاث عناصر هي [23] ص 22 :

- تُعتبر أكثر توافقية (رضائية)، غير أنها غير متكيفة بشكل خاص مع حالات التغير، أو ضرورة التكيف وإعادة تقييم بعض الوظائف.
- تتصف معاييرها بالضمنية (مستترة)، ولا يمكن التعبير عنها.
- صعوبة التطبيق على عدد كبير من الوظائف.

كذلك لا يمكن اعتبار هذه الطريقة علمية حسب Loïc Cadin et autres، لأنها "تتشكل من نظام قيم مستتر، مشترك بين جميع المقيمين، بالشكل الذي يجعل هذه الطريقة تُوضح قائمة للوظائف، مقسمة من طرف فئة اجتماعية معينة Groupe social". [39] ص 256

في نفس الإطار هناك طريقة مُطَوَّرَة لطرق الترتيب، لها مبدأ مماثل وهي طريقة المقارنة الزوجية (La comparaison par paires) paired comparison، وهي الأكثر استعمال فيما يتعلق بالطرق العامة، حيث تقوم على تحديد موقع كل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف. فنقوم مثلا بمقارنة الوظيفة أ مع كل من ب، ج، د،..... بعد ذلك نقارن الوظيفة ب مع ج، ع،.....، وهلم جرى حتى الوظيفة الأخيرة. الشكل التالي يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم 01: استعمال طريقة المقارنة الزوجية [39] ص 256 (ترجمة خاصة بالباحث)

المجموع	مسؤول الأمن	مسؤول الرواتب	رجل بيع	مقراي	عون الاستقبال	سكرتيرة المدير	أفضل من ↑
2				X	X	-	سكرتيرة المدير
1				X	-		عون الاستقبال
0				-			مقراي
3			-	X	X	X	رجل بيع
4		-	x	X	X	X	مسؤول الرواتب
5	-	X	x	X	X	X	مسؤول الأمن

نلاحظ من هذا الشكل الخاص بالمقارنة الزوجية، أن وظيفة مسؤول الأمن أعلى وظيفة لأنها كانت أعلى من الأربع وظائف الباقية، وأدنى وظيفة هي المقراي Pupitreur الذي لم يكن أعلى من أي وظيفة أخرى، ويليه كل من عون الاستقبال، سكرتيرة المدير، رجل البيع ووظيفة مسؤول الرواتب.

طريقة التصنيف (التدريج) Job grading or classification:

يمكن اعتبار طريقة التصنيف (التدريج) أكثر موضوعية من طريقة الترتيب، لاعتمادها على الأقل عناصر يكون على أساسها التقييم.

تقوم هذه الطريقة على إعداد سلم للوظائف بشكل مسبق، يحتوى على عدد من الدرجات، كل درجة لها خصائص عامة. تجمع كل درجة وظائف متشابهة من حيث المسؤولية والصعوبة، كما لا يوجد عدد نمطي لدرجات، إذ يتوقف ذلك على طبيعة العمل في المنظمة، وتعدد وتنوع الأعمال

فيها. فيما يلي عدد من الدرجات، وما تشمل عليه من وظائف على سبيل المثال لا الحصر [9] ص ص 223-224:

- **الدرجة الأولى** : وتشمل على وظائف الإدارة العليا، التي تقوم برسم السياسات والتنظيم والرقابة العامة، إلخ.

- **الدرجة الثانية**: وتشمل على وظائف البحوث والدراسات.

- **الدرجة الثالثة**: وتشمل على الوظائف ذات الطابع العلمي المتخصص، كالمهندسين والكيميائيين على سبيل المثال.

- **الدرجة الرابعة**: وتشمل على الوظائف المالية، والمحاسبة، والإدارية، والإحصائية والحاسب الآلي .

- **الدرجة الخامسة**: وتشمل على وظائف الصيانة، والخدمات الفنية كالكهربائية، وميكانيك السيارات، إلخ.

- **الدرجة السادسة**: وتشمل على الوظائف الكتابية.

- **الدرجة السابعة**: وتشمل على وظائف الخدمة العامة كالنظافة، والمراسلين، إلخ.

بعد تحديد الدرجات بمواصفاتها، أهميتها وطبيعة كل واحدة منها، يقوم المقيم بالاعتماد على ما يحوزه من تحليل وتوصيف الوظيفة، بمقارنة كل من مواصفات الوظيفة مع مواصفات الدرجات التي تم تحديداً مسبقاً. وعلى هذا الأساس تُدرج بشكل عام الوظيفة في مستواها المناسب.

بما أن الوظائف التي تم تجميعها في كل درجة تتشابه فيما بينها إلى حد كبير، يستعين بعض المقيمون بالطريقة المذكورة آنفاً(طريقة الترتيب)، من أجل ترتيب الوظائف في كل درجة حسب أهميتها وصعوبتها النسبية.

إن لهذه الطريقة عدة مزايا ومساوئ، نفسها تلك التي تتصف بها جميع الطرق العامة *Méthodes globales*. تعتبر هذه الطريقة في نظر Bernard Martory سهلة، لكن قد تؤدي إلى تطبيق تفكير حشوي *Tautologique*، وهذا بسبب أن الوظائف في كل المستويات متأثرة بشكل مؤكد بسلم الأجرور الحالي، (.....) وتساهم في تحديد هذا السلم. [23] ص 22

إن من بين المثالب التي تنتج عن استعمال هذه الطريقة، ما يتعلق بالعمومية التي على أساسها يتم تجميع بعض الوظائف في درجات، إذ أن هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار تصنيف تلك الوظائف التي تقع بين درجتين. [4] ص 542

ب - الطرق التحليلية Méthodes analytiques

ظهرت أولى طرق التقييم التحليلية في بداية القرن العشرين: كان هذا نتيجة الأعمال (الأبحاث) التي قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association، وعدد من الباحثين، أدى فيما بعد إلى إنشاء معايير وتقييم بالنقط. وظهرت أنظمة تحليل العمل Job evaluation كان لسببين، الأول هو عدم استمرار المؤسسات بالاكتماء بالترتيب الضمني¹، والسبب الثاني تدوين (تسجيل) التطورات التي شهدتها التنظيم العلمي للعمل، بإدراجها في أنظمة إدارة الأفراد، أنظمة الأجور وخصوصا ترتيب الوظائف.

وهو السبب الذي من أجله لا تأخذ بعض المعايير في الحسبان، إلا المعارف المهنية وعناصر أخرى كالمطلبات الجسمية، ظروف العمل أو المخاطر المهنية، وفي بعض الأحيان يضيف الكاتب القدرات العقلية. [28] ص ص 26-28

إن ما يميز الطرق التحليلية عن العامة، أنها تعتمد على معايير مرفوقة بأوزان تعكس أهمية وجود كل معيار على حدة، ومساهمته في نجاح وظيفة معينة. وهناك عدد معتبر من هذه الطرق، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: طريقة Hay، طريقة النقط point method، طريقة مقارنة العوامل Comparison factors method، وبعض الطرق التي سُردت في الشكل 03، تمثل بعضها الممارسات الفرنسية في هذا المجال: Elliott Jaques، Patterson، Cort، Centor، Corbin، تقسيم (تجزئة) الوظيفة Segmentation d'emploi،.... إلخ. سنقتصر على عرض أهم هذه الطرق وأكثرها استعمالا في العالم.

طريقة النقط Point method:

إن من مقاصد هذه الطريقة متعددة المعايير، تحليل ووضع أوزان للوظائف من خلال عدة معايير مختلفة، لكل معيار وزن أقل أو أكبر ثقل. [23] ص 23

¹ يقصد الكاتب في هذا المقام طريقة الترتيب Ranking.

تمر هذه الطريقة ببعض من خطوات أساسية هي:

- تحديد المعايير التي يجب الاعتماد عليها في التقييم.

- يتم رسم جدول يتكون من بعدين، الأول يمثل المعايير التي تم تحديدها، والثاني مختلف درجات كل معيار في شكل نقاط محددة مسبقا. تحدد بناء على وزن كل معيار، الذي بدوره يعكس نسبة مساهمته في أداء الوظيفة (الوظائف المرجعية).

وفيما يلي جدول يوضح توزيع الأوزان على المعايير المعتمدة في التقييم، التي من المفترض أن تكون لوظائف محاسبية.

جدول 02: توزيع الأوزان النسبية لمعايير التقييم [9] ص 219

درجات توفر المعايير في الوظائف المقیمة					وزن المعايير	معايير التقييم
5	4	3	2	1		
110	88	66	44	22	%22	المؤهل العلمي
90	72	54	36	18	%18	الخبرة السابقة
80	64	48	32	16	%16	المهارت في العمل
70	56	42	28	14	%14	المسؤولية
60	48	36	24	12	%12	الجهد الذهني
50	40	30	20	10	%10	ظروف وأحوال العمل
40	32	24	16	8	%8	الجهد الجسدي
500					%100	المجموع الكلي

- إذا كان هناك عدد كبير من الوظائف في المؤسسة، يجب اعتماد الوظائف المرجعية، أي جمع الوظائف في مجموعات، بحيث يكون لكل مجموعة خصائص ومميزات مشتركة.

- نقوم بتحديد درجة توفر كل معيار في وظيفة معينة (أو الوظائف المرجعية)، أي وضع الأوزان (نسبة مئوية).

- يتم بعد ذلك جمع النقاط المتحصل عليها من كل معيار للوظيفة (الوظائف المرجعية).

- بعد مجموع النقاط الذي حصلت عليه كل وظيفة، يتم ترتيب الوظائف تصاعدياً من الأقل على أكثر تنقيطاً.

- يتم تسعير كل وظيفة بناء على مجموع النقاط المتحصل عليها، وبالتالي يتحدد الأجر القاعدي الذي تستحقه الوظيفة (منصب).

تمتاز هذه الطريقة بعدة محاسن أهمها الموضوعية، الدقة والمرونة، فهذه الأخيرة تتوافق مع النظرة الحديثة للوظيفة ذات الحيز المتغير باستمرار، الذي يُسائر ما يتغير في قطاع نشاطها. وهذا ما ذهب إليه العديد من المتخصصين في هذا المجال، إذا يصف G. Donnadieu الوظيفة بأنها أصبحت كالمطاط *Quand l'emploi devient élastique* [28] ص 135 ، إذ يمكنها أن تتغير بزيادة مؤهلات وكفاءة شاغلها، وهذا ما يزيد من مصداقية تقييم الوظيفة وإمكانية الاعتماد عليه *Reliability*، وتقارب أو حتى توافق اللجنة القائمة على التقييم.

أحيانا يرافق هذه الطريقة بعض المساوئ، خاصة إذا شارك في لجنة التقييم أعضاء لا يتمتعون بالثقة والجدارة اللازمتين لتحديد خطة النقط * (Point plan). فقد يعطون أوزاناً مرتفعة لبعض العوامل، والعناصر الوظيفية الأقل أهمية (يرى الباحث أن هذا التحيز قد يكون ناتجاً عن محاولة إرضاء جهات معينة على حساب جهات أخرى، كالنقابات وممثلي الإدارة، أو إرضاء للأشخاص ذاتهم أعضاء لجنة التقييم، إذا كان التقييم يخص وظائف يشغلونها في المؤسسة، لذا يقترح الباحث في هذه الحالة بتشكيل لجنة مكونة من خارج المؤسسة، مختصين في هذا المجال. وإلا توعية، وتحسيس المقيمين بأهمية التقييم). وينتج عن سوء اختيار أعضاء اللجنة حسب الكاتب، فروقات وتمايز في التعويضات لا مبرر لهما، مما يقضي على عملية الربط بين التعويضات وعوامل الأداء بالكامل (يقصد الكاتب أداء الوظيفة ليس الفرد). [4] ص 346

طريقة مقارنة العوامل Comparison factors method:

تعتبر طريقة مقارنة العوامل تطوير لطريق الترتيب، والمبدأ الأساس لها، هو ترتيب الوظائف المحالة للتقييم، بالنسبة لكل عامل من العوامل المحددة لهذا الغرض. مع العلم أن كل عامل له درجات في

* كالجداول الذي ذكره الباحث في الصفحة السابقة

شكل قيم نقدية، تعكس أهمية ذلك العامل في وظيفة معينة، فإذا كان عدد العوامل أربع مثلاً يجب ترتيب الوظائف أربع مرات.

تمر هذه الطريقة بعدة مراحل تُوجزها في النقاط التالية [7] ص ص 277-278:

- تحديد عوامل التقييم وتعريف كل عامل منها.
- اختيار عدد من الوظائف يتراوح بين 15 و 25 وظيفة، لكي تكون وظائف مُرشدة لعملية التقييم*.
- ترتيب الوظائف المختارة عدد من المرات، يُساوي عدد عوامل التقييم المستخدمة، ويعتمد ترتيب الوظائف في كل عامل على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة(....).
- توزيع الأجر أو الرواتب المدفوعة حالياً لكل وظيفة، على كل عامل من عوامل التقييم (....)، وهنا يحصل كل عامل من عوامل التقييم على قيمة نقدية، وليس عدد من النقط كما في طريقة النقط (....).
- إعادة ترتيب الوظائف على حسب "القيم النقدية"، التي حصلت عليها الوظيفة في كل عامل من عوامل التقييم.
- مقارنة الرُتب التي حصلت عليها الوظائف على حسب وصف الوظائف، بتلك التي حصلت عليها الوظائف المعيارية (....).
- بناء جدول مقارنة الوظائف، وهو يحتوي على عدد من الأعمدة تساوي عدد عوامل التقييم بالإضافة إلى عمود يُظهر تدرج في القيم النقدية (....).
- استخدام جدول مقارنة الوظائف المعيارية في تقييم باقي الوظائف في المنظمة، وذلك عن طريق تحديد مركزها النسبي، مقارنة بالوظائف المعيارية في كل عامل من عوامل التقييم. وتجميع إجمالي القيم النقدية التي حصلت عليها، للحصول على الأجر (الراتب) المناسب للوظيفة.

إن من مميزات هذه الطريقة أنها أكثر دقة من طريقة النقط، لكن ما يُعاب عليها ثقل إجراءاتها، والتعقيد الذي تتصف به، الأمر الذي يجعلها غير مؤهلة لتنمائي مع التغيرات المستمرة في محتوى الوظائف، والمفروضة من قطاع النشاط الذي تعمل به المؤسسة، وأقل ما يُمكن أن نثبت به وجهة النظر

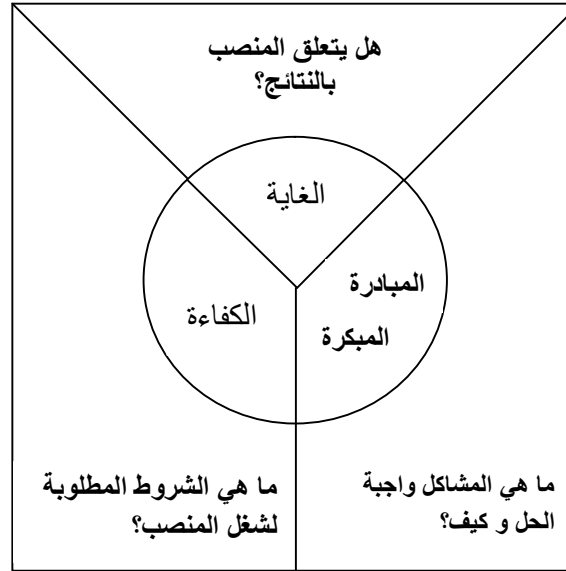
* يقصد الكاتب هناك الوظائف الدالة التي تمثل جميع وظائف المؤسسة.

هذه التطورات الحاصلة في وسائل الإنتاج، التي تجعل من محتوى وظيفة عامل الإنتاج تتغير بتطور تقنيات الإنتاج.

طريقة هي Hay :

تم ضبط هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية [23] ص 22 ، وتعتبر من أشهر الطرق والأكثر استعمالاً في تقييم الوظائف، تعتمد على ثلاث معايير: الكفاءة La compétence، المبادرة المبتكرة L'initiative créatrice والغاية La finalité، تستعمل هذه الطريقة وتتكيف بشكل خاص عند تقييم الوظائف الإشرافية، أو بعبارة أخرى وظائف يشغلها إطارات المؤسسة.

فيما يلي شكل توضيحي يمثل المعايير الثلاثة لطريقة Hay:



شكل رقم 07: العناصر الثلاثة للتقييم [21] ص 134 (ترجمة خاصة بالباحث)

لكي تُقاس هذه المعايير، يجب أن تُفكك، الكفاءة لها عمق Une profondeur وامتداد Une étendue في آن واحد، فقد يتطلب منصب معارف سطحية (متوسطة) لعدة مواضيع، أو معارف عميقة لبعض المواضيع، إذن الكفاءة الكلية (الإجمالية) هي حاصل عاملي العمق والتنوع. كما يطرح Peretti سؤال يصيغه كما يلي: ما هي درجة المعرفة فيما يخص كم عدد من المواضيع؟ هذين الجانبين مكملين لأخذ الكفاءة الضرورية في الحسبان فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، عن طريق التمييز بين 3 مستويات [35] ص 324 :

1- كفاءة عادية (الأدب - التهذيب - والفعالية في العلاقات)

2- كفاءة مهمة - ذات شأن - (القدرة على الفهم، التأثير، الاختيار، التدريب وتحفيز الآخرين)

3- الكفاءة التي لا بد منها - ضرورية - (من المهم امتلاك قدرة على الفهم، الاختيار، التحسين، التنظيم وتحفيز الآخرين).

أما المبادرة المبتكرة، ثاني أكبر معيار. يتعلق بدرجة المبادرة والتفكير الأصيل الذي يتطلبه المنصب للتحليل، التقييم، الابتكار، التفكير، حل المشكلات، الوصول إلى استخلاص والتعبير، فيُقاس هذا المعيار من جانبين، الأول هو إطار التفكير الذي يُحدّد من خلاله المجال الذي تُوظّف فيه السيرورة الذهنية لشاغل المنصب، أما الثاني فهو مُتطلب المشاكل التي يجب حلها. وفيما يخص الغاية فهي تتكون من ثلاث معايير جزئية هي: مناخ العمل، نطاق مجال العمل والأثر. [28] ص108

يتم التعبير عن المكونات الثلاثة المذكورة آنفا بالنقط، وذلك انطلاقا من قراءة جدول متعدد المداخل. يتم بناء على ذلك الحصول على الوزن الكلي للمنصب، عن طريق جمع هذه القيم الثلاثة. أما سلم التنقيط *l'echelle de cotation*، قد يتنوع نظريا من 60 نقطة للمناصب دون الكفاءة وقليلة المسؤولية، إلى أكثر من 5000 نقطة. صممت الجداول - وهنا تتمثل أصالة الطريقة - بشكل يجعل التدرج متنامي، وبشكل رياضي لما تم إعطاه من نقاط. [28] ص109

وبغية توضيح الفكرة أكثر، يعتبر الباحث هذه الطريقة كسابقتها، أي النقط ومقارنة العوامل، تعتمد قيم على شكل نقاط، وتبين مدى أهمية كل معيار في الوظائف التي يتم تقييمها. ونقصد هنا المعايير الرئيسية الثلاثة التي على أساسها يعتمد التقييم، فلا نقوم بتقييمها في كل منصب بشكل مُجمل، بل يكون ذلك جزئيا، أي أن كل معيار يتم تجزئه إلى معايير فرعية، يُمثل كل منها بقيمة رقمية توضح مكانته ضمن المعيار الذي ينسب إليه.

يستطرد G. Donnadiou ليؤكد أنه وبفضل المسموح الأجرية السنوية، التي يقوم بها هذا المكتب الاستشاري (Hay) في الدول المتقدمة، ومختلف القطاعات المهنية الرئيسية، قد تُحول نقاط Hay إلى قيم نقدية. يسمح بإجراء مقارنات بين المؤسسات، القطاعات، وحتى الدول. [28] ص109

لكن لا نستطيع القول أن هذه الطريقة تخلو من المثالب، تُنتقد هذه الأخيرة من استعمال مصطلح الموضوعية، الذي غالبا ما يكون مصدره أفواه مطوري طريقة التقييم هذه (Postel 1978، P11)، إن إشراك (الرئيس المباشر) في إجراء محدد من خارج المؤسسة، بواسطة الخبراء

(مكاتب الاستشارات) سوف لن يمنع ظهور ذاتيه أو تعسف - الحق الملكي - Le Droit Régalien * للإدارة، حيث أنها هي التي تقرر، بشكل نهائي، وقد يُعدّل التقييم (رياضياً كان أو منهجياً) الخاصة بالطريقة (....) بموجب ما تعرفه عن الوظائف والأفراد . [40] ص 219

وللإطلاع على بعض طرق التقييم الأخرى التي لم يتسع المقام لذكرها، ولعدم الاستطراد أكثر، يمكن الرجوع إلي كتابي Le guide des techniques d'évaluation و Classification- qualification للمؤلفين Claude Billet و G. Donnadiou مع P. Denimal على التوالي.

وأخيراً وليس آخراً، فإن اختيار طريقة من بين الطرق العديدة، يمثل تحد كبير للمؤسسات، لذا واجب على كل طريقة لتقييم المناصب أن تتوفر فيها المقاييس التالية [35] ص 327-328 :

- إمكان القبول Acceptabilité: أي استعمال معايير قابلة للقياس والملاحظة.
- الدقة Précision: القدرة على تمييز مستوي المناصب على سلم أكثر دقة.
- العمومية Généralisation: القدرة على مقارنة مناصب تنتمي لوظائف مختلفة**.
- القابلية للتكيف Adaptabilité: سلاسة التكيف عند حدوث التغيرات.
- تكلفة تطبيق الطريقة وإدارتها: ترتبط ببساطتها.
- قابلية إفهام الطريقة communicabilité: يجب على الطريقة أن تكون مفهومة من طرف الأفراد.
- الانسجام مع قيم وثقافة المؤسسة.

6.1.1. واقع تقييم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- ماذا نتعلم (نستفيد) من رصد، وملاحظة ممارسات تقييم الوظائف فيما وراء حدودنا؟
- هل في الجزائر مدونة للمهن والكفاءات Nomenclature de métiers، مرتبة كسائر الدول المتقدمة؟
- هل يمكن اعتبار سوق العمل مهيكلاً في الجزائر؟ وإذا كان نعم، ما هي مختلف القطاعات المكونة له؟
- هل هناك في الجزائر اتفاقات جماعية شمولية، أو حسب القطاعات حول ترتيب الوظائف؟

* كان الحق الملكي منتشر في القرون الوسطى، لكن تقلص كثيراً مع ظهور الديمقراطيات الحديثة، و يتمثل هذا الأخير في اتخاذ قرارات معينة تطبيق دون نقاش بحجة أن الملك لديه من العلم والحكمة التي تفقد لها الرعية (هذه استعارة من الكاتب فقط).

** يقصد الكاتب بالوظائف هنا؛ وظائف إدارة الموارد البشرية، المالية، التسويق وغيرها من وظائف المؤسسة.

- هل تتلاءم أنظمة تقييم الوظائف، وتتأقلم مع التغيرات الحاصلة في تنظيم العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

في بحث جدي مُحْتَرَمٍ للمعايير المعمول بها للقيام بالدراسات*، قام المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED، بإجراء دراسة بواسطة مستشارين متخصصين وأساتذة من نفس المعهد سنة 2001 م**، مست بعض المؤسسات الوطنية العامة منها والخاصة.

و للإشارة فإن القطاع العام فقد وزنه في الاقتصاد الوطني، ولم يعد أول منتج للقيمة المضافة، كما لم يعد أول مؤظف في البلاد، لأن القطاع الخاص تطور بشكل كبير، وعدد لا بأس به من المؤسسات الأجنبية حطت الرحال بالجزائر. غير أن ممارسات الإدارة الموروثة من فترة الاقتصاد المركزي المخطط، تبدوا مهيمنة أكثر، خصوصا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، ومنه فإن هذه الدراسة أجريت لتنتج (تصفية) المعارف حول الوقائع المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية [46] ص 23 .

للتنبية فإن هذه الدراسة استهدفت 52 مؤسسة، لعدة قطاعات يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع المؤسسات المبحوثة حسب قطاعات الأنشطة [46] ص 24 (ترجمة خاصة

بالباحث)

النسبة المئوية%	العدد	القطاع
67.3	35	الصناعية (غير الغذائية)
1.9	1	الصناعات الغذائية
3.8	2	الأشغال العمومية BTP
1.9	1	التجارة
7.7	4	البنوك
17.3	9	أخرى
100	52	المجموع

كانت نتائج هذه الدراسة المتعلقة بتقييم الوظائف كما يلي [46] ص 32 :

* تعتبر هذه أحداث دراسة إستطلاع الباحث الحصول عليها.

** قدمت هذه الدراسة في ندوة دولية حول إدارة الموارد البشرية حول جوانب التطبيقات الدولية والممارسات الجزائرية، في بومرداس، أيام 15-16-17 أبريل 2002.

حسب هذه الدراسة، تؤكد على أنه حتى لو أن هناك جهود بذلت في توصيف وتقييم الوظائف، تبقى ظرفية، والطرق التي تستخدمها المؤسسات ذات محدودية في مضمونها وغير كافية.

في الواقع، تمثل دراسة الوظائف نشاط (عرضي) بالنسبة لـ 55% من المؤسسات، مقابل 12% فقط منها تقوم بها بشكل منتظم.

أما المؤسسات التي لم تقم أبداً بهذه العملية، أو قامت بها بشكل نادر، فتمثل 30% من المجموع الكلي، وهذا ما سيؤثر بشكل كبير على مزاولة أنشطة كالتوظيف، التكوين، تقييم الأداء (...)، فمن أجلها يجب أن يمثل تقييم الوظائف المدخل الضروري لتصميم سياساتها المستقبلية.

تستجيب توصيفات الوظائف بشكل أساسي إلى انشغالات تنظيمية، محددة أيضاً على حسب الأهداف المتوخاة من تقييم الوظائف من منظور ترتيبها، وتوضيح علاقات العمل في هذا الإطار، تهدف دراسة المناصب إلى ترتيب الوظائف فقط بالنسبة إلى 55% من أفراد العينة، وتهدف إلى توضيح علاقات العمل حسب 42.5% منها.

من جهة أخرى، يبقى توصيف الوظائف، مُركّزاً بشكل حصري على الجوانب التقنية، هذه الأخيرة تحوي معايير من صنف المعرفة *Savoir* والمهارة *Savoir-faire*، على حساب الجوانب السلوكية المرتبطة بفن العلاقات *Savoir-être* الذي يبقى غير مُثمن.

كذلك، فالنسبة لـ 87.5% من المؤسسات، تمثل الشهادة العلمية والتأهيل العنصر الأساسي في التوصيفات *Les descriptifs*. الأهداف والمهام مأخوذة في عين الاعتبار بالنسبة لـ 67.5% من المؤسسات، أما الخبرة المهنية فيعتمدها 65%، ومكان الوظيفة في السلم الإداري بالنسبة لـ 52.5%. معايير كالمهارات الخاصة، الكفاءات السلوكية، الوسائل الموضوعية تحت التصرف تعتبر بكل بساطة مغيبة.

قياساً بهذه الأهداف، نلاحظ أن عدد قليل جداً من المؤسسات تستغل توصيفات الوظائف، في إطار ما يسمى بطريقة التنبؤ فيما يتعلق بالوظائف والكفاءات المطلوبة، والاستغلال الأمثل للكفاءات الموجودة في المنظمة. فهناك 35% من المؤسسات التي بادرت إلى التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات *GPEC* *، و 32.5% منها فقط تمتلك مخططاً موجّه للوظائف والموارد البشرية.

* Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

يمكن مما سبق استنتاج أن المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال تقييم الوظائف، ما تزال متواضعة لم ترقى للممارسات الدولية في إطار إدارة الموارد البشرية.

2.1. تحديد الأجر القاعدي

يعتبر الأجر الثابت ذلك الجزء من نظام الأجور، الذي يتحدد بناء على عملية تقييم الوظائف، إضافة إلى إجراء مسموح للأجور، يتم من خلالها معرفة الأسس التي يتم بناء عليه تحديد هذا الأجر. ويعكس هذا الأخير مسؤوليات ومهام الوظيفة، إذن يرتبط هذا الأجر بالوظيفة مباشرة، حيث يعكس أهميتها وصعوبتها في المنظمة، ولا يتعلق بشاغل هذه الوظيفة.

1.2.1. التطور التاريخي والمفاهيمي للأجور

اعتبرت النظرية الكلاسيكية La Teoría Clásica (من القرن 17)، أن الأجر remuneración أو الراتب sueldo للعمال Trabajadores في هذه الفترة، يُحدد بقانون العرض والطلب ley de la oferta y la demanda لسوق العمل، لأن المؤسسة في هذا الأخير تتبع درجة الضرورة (الأهمية)، التي ترتبط بنوع من العمل بشكل معين، ومستوى الوفرة Abundancia أو الندرة Escasez الموجودة في السوق. [55] ص36 (ترجمة خاصة بالباحث)

وقد حاولت النظريات التي عالجت مفهوم الأجور، كل على حدة، شرح ميكانيزمات (طرق عمل) تكوين وتحديد مستويات الأجور، فالنظريات التقليدية المنبثقة عن أفكار كلاسيكيو كينز Keynes، اعتبرت الأجر كسعر التوازن الذي يتشكل في سوق السلع والخدمات. أما بالنسبة لسميث Smith أو ريكاردو Ricardo، فإن مستوى الأجر يتشكل في الواقع تلقائيا في نقطة التوازن، بين عرض الحائزين على وسائل الإنتاج، الذين يريدون توظيف أفراد جدد وطلب العمال الباحثين عن الوظائف. كما يوجد هناك عدة عناصر خارجية، في التبادل بين العرض والطلب على العمل، تعتبر محددات للأجور، ومنها تجمعات الأفراد والاتفاقات الضمنية مع رب العمل، شروط (قواعد، مقاييس، أنظمة) الضبط Les règles de régulations، التي تشكل الإطار التحليلي للأجور، فالأجر يميل تلقائيا لمستواه "الطبيعي"، مهما كانت الاختلالات في التوازن، تحت تأثير عامل المنافسة ولعبة العرض والطلب. [23] ص11

ولسرد مراحل التطور التاريخي بشكل محصور زمنيا، نقترح على القارئ هذا الجدول:

جدول رقم 04: نبذة تاريخية مختصرة عن الأجور [43] ص 159 (ترجمة خاصة بالباحث)

العصور	شروح
فترة العبودية و الرقيق	- كانت تعيش المجتمعات الزراعية القديمة، بشبه اكتفاء ذاتي (اقتصاد مغلق) ، حيث كان تنفيذ جزء كبير من العمل يتم بالرقيق، الذي لا يحصل من سيده إلا على الطعام والمسكن. - كان عدد كبير آخر من العمال مستخدمين كالرقيق، حيث كانوا ملحقين بالأرض ويعملون بالمشاركة، يحصلون على جزء من المحصول كمقابل للعمل (في نظرنا يمثل هذا النظام الإقطاعي).
القرون الوسطى	- في الفترات التي اتسمت بنقص (قلة) في اليد العاملة جراء الأوبئة، اكتسب العمال قدر من الحرية. - في المدن، استغل الحرفيون ظروف العمل والأجور ذات المستويات العليا للعمال الزراعيين. - كان يدفع جزء كبير من أجور العمال في شكل سلع وخدمات، كما أن أجورهم كانت متابعة (مراقبة) للإبقاء كل فئة في مكانها (قد يفسر الباحث هذا بعدم وجود شيء اسمه الترقية في تلك الحقبة).
الفترة الصناعية	- في الاقتصاد المفتوح للفترة الصناعية، كانت لقوى السوق حرية التصرف، مما أتاح الفرصة للتعسف في بعض الأحيان. - كان يُدفع للعمال عن طريق الإنتاج، كما كان الأجر مساو للإنتاج، و مدفوع بسلع وخدمات، مكافئة للنقود المحسوبة (المحددة). - لاستدراك هذا التعسف، اكتسب عدد كبير من العمال قوانين لحمايتهم، وتنظيم نظام الأجور العينية.

كما يمكن ذكر العوامل ذات الأهمية المُحدِّدة للأجر القاعدي دون حصرها فيما يأتي.

2.2.1. العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد الأجر الأساسي

قد يكون لمستوى الأجر * Pay level أكبر أثر مباشر على جذب الأفراد والحفاظ عليهم، فقد تختار المؤسسات الكبيرة إتباع إستراتيجية المستوى الأعلى للأجور High-Pay-level، لجذب المترشحين لوظائف معينة وضمان قدرتهم، المبنية على اختيار قرارات كل من التوظيف والاحتفاظ

(Bronfenbrenner, 1956 ;Rynes & Barber, 1990) . [49]

* يقصد الكاتب هنا مستوى الأجر القاعدي والدليل على ذلك كلمة مستوى التي تدل على حد معين (ثابت نسبيا).

وللأجر القاعدي أو (نظام الأجور الكلية) بصفة عامة، عدة محددات داخلية وخارجية، وأما الأولى فتتمثل في طبيعة المنصب، مساهمة الفرد، قدرة المؤسسة على دفع الأجور، إنتاجية اليد العاملة، النفقات. أما العوامل الخارجية، فهي على سبيل المثال لا الحصر قانون العرض والطلب، التشريعات الحكومية، البنية الصناعية للبلد. لمزيد من التفصيل نضع بين أيدي القارئ الجدولين التاليين:

جدول رقم 05: العوامل الداخلية لتحديد الأجور [43] ص 167 (ترجمة خاصة بالباحث)

العوامل	شروح
طبيعة المنظمة (الوظيفة)	<ul style="list-style-type: none"> - يتم وصفها بمحتوى المنصب والمتطلبات (المسؤوليات، ظروف العمل). - إذا كان المنصب يحتاج كفاءات ومسؤوليات أكبر من آخر، يكون من الأفضل دفع أجر أعلى . - تحليل المناصب المتبوع بتقييمها، هو الذي يسمح بتحديد الأجور القاعدية.
مساهمة الفرد	<ul style="list-style-type: none"> - تحوي الكفاءة الشخصية، الأقدمية والأداء. - نستطيع قياس الكفاءة الشخصية للفرد بتقنية دقيقة، كتقييم الموارد البشرية، المطبقة من طرف المسؤول المباشر. - تقاس الأقدمية بمدى من الزمن (بعدد من السنوات بصفة عامة)، متراكم لفرد في خدمة رب العمل. تسمح بمزايا مضاعفة، على سبيل المثال التقدم في سلم الأجور. - بالإضافة إلي ذلك يساهم أداء الفرد في رفع معدل الأجر. إذا كانت هناك محفزات (محرّضات) مقدمة من طرف المنظمة، هذا يحث الفرد على المساهمة بشكل أكبر. تقنية دراسة العمل، المطبق من طرف مهندسين صناعيين، يسمح بإجراء الحسابات التي توضع لهذا الجزء المتغير من الأجر المرتبط بالأداء.
القدرة على دفع الأجور	<ul style="list-style-type: none"> - في الغالب لا يعتبر هذا العامل ذو مصداقية، لأن الأفراد يفقدون الثقة أحيانا في أرباب العمل فيما يخص هذا الموضوع، خوفاً من تقديم تنازلات حساسة جداً عند التفاوض حول الأجور. - هامش اليد العاملة، باعتبار أن الأجور تتأثر بهامش الأرباح وبقدرة المنظمة على زيادة الأسعار. - المنظمة في أغلب الأحيان متحفظة فيما يتعلق برفع الأجور، لأن التكلفة المباشرة لليد العاملة تمثل جزء ضخم من النفقات الكلية لسير العمل.
إنتاجية اليد العاملة	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر هذا العامل مصدر للأجور المفترضة للأفراد النجوم، وكل الحالات الاستثنائية للأفراد الذين يتألقون في مجالاتهم. - لهذا العامل اتجاهين: إنتاجية الفرد والإنتاجية الوطنية. - هناك علاقة مباشرة بين إنتاجية الفرد ومعدلات الأجور. قد يدفع لفرد حسب عدد الوحدات التي ينتجها في زمن معين. - يتم إنشاء معدلات الأجور أيضاً، من أجل إيجاد علاقة مقبولة بين العمل المدفوع له بالقطعة، و البعض الآخر للوقت المستغرق في ذلك العمل، وهذا كله يكون في نفس رتبة المنصب.

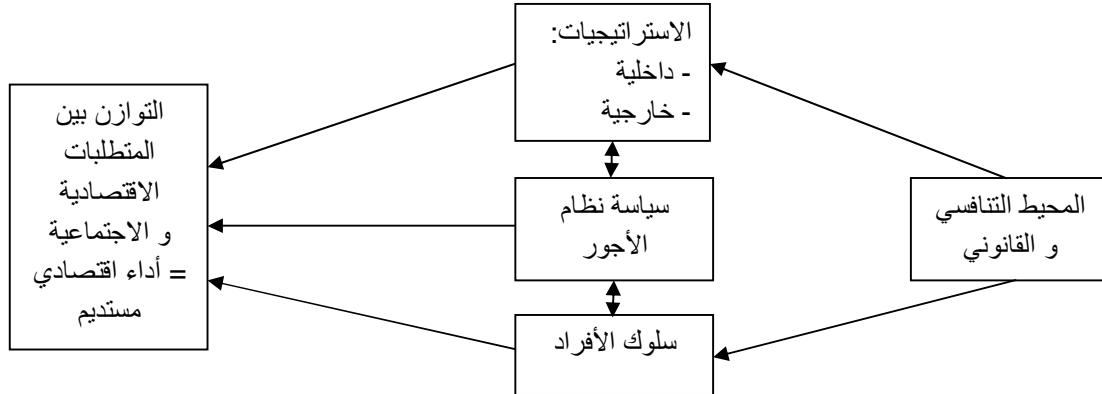
النقابات	<p>- تأثر النقابات بشكل قوي على سوق العمل، أكثر من المؤسسات.</p> <p>- يُعدّل أرباب العمل من أجورهم لضمان توظيف أفضل، وتجنب النزاعات مع أفرادهم.</p> <p>- تحدد المنظمة أجورها، بالاعتماد على المعدل الوطني لنمو الإنتاجية في قطاع نشاطها.</p>
-----------------	--

جدول رقم 06: العوامل الخارجية لتحديد الأجور [43] ص 168 (ترجمة خاصة بالباحث)

العوامل	شرح
قانون العرض و الطلب du loi marché	<p>- تقييم الأجور مسألة عرض وطلب.</p> <p>- عندما يكون الطلب كبير والعمال قليلون، نقدم لهم أجور عالية جداً.</p> <p>- عندما يكون العمال كثيرون، تنخفض وتتحدد الأجور.</p> <p>- عن طريق العرض والطلب، نكون في وضعية تناقض مع مبدأ العدالة.</p> <p>- بيد أن، ضغط الرأي العام يُجبر أرباب العمل على دفع أجر مشابه (مماثل).</p>
التشريعات الحكومية	<p>- تستطيع الدولة تحديد الشروط الدنيا الواجب احترامها، عن طريق قانون أو مرسوم للمؤسسة الاقتصادية، فعلي سبيل المثال لا الحصر قانون الحد الأدنى للأجور، قانون المدة الأسبوعية للعمل.</p> <p>- بتشريعاتها، تحدد الدولة نقطة الانطلاق لهيكل الأجور الخاص بكل الأفراد. في حدود معينة. تستطيع أن تذهب أبعد من ذلك، بتثبيت هيكل الأجور على سبيل القياس في المناصب، سواء تعلق الأمر بأفرادها (الوظيفة العمومية)، أو بجميع منظمات القطاعات العمومية والخاصة.</p>
مستوى (تكلفة) المعيشة	<p>- هدف هذا العامل تعديل مستوى الأجر، للأخذ في عين الاعتبار فقدان القدرة الشرائية.</p> <p>- وجدت النقابات طرق لتطبيق هذا العامل في عقد العمل، وكسبب لإعادة صياغة العقد، الزيادة في الأجور الآجلة، إعادة النظر في مرجع القياس Indexation.</p> <p>- يعتبر هذا العامل عادل بالنسبة للفرد، لأنه يعطيه استقرار في الأجر الحقيقي، والمضمون من طرف المنظمة: وبالتالي لا يخفض الأفراد من مساهمتهم في العمل.</p> <p>- في بعض الأحيان، للعدالة محدودية، على سبيل المثال، إذا أخذنا في عين الاعتبار تكلفة المعيشة لرفع مستوى الأجور، قد يكون لهذا انعكاس على رفع الأسعار. (مما يؤدي هذا في رأي الباحث إلى التضخم).</p>
البنية الصناعية للبلد (أو للمنظمة)	<p>- بعض الأنواع من الصناعات المتقدمة تكنولوجيا، لها معدلات أجور تتجه لتكون أعلى، مما قد يؤدي إلي انعكاسات على جميع الصناعات النامية في نفس القطاع الجغرافي.</p> <p>- تخلق هذه الوضعية حالات من عدم وجود عدالة مرتبطة بالأجور بين الأفراد، خصوصاً مع أفراد ذوو مستويات إدارية دنيا.</p>

كما يمكن إضافة على ما سبق ذكره، عامل يراه الباحث مهم كثيرا هو السياسات العامة للمؤسسات Corporate policies، واستراتيجياتها التنافسية. إذ على المؤسسة أن تستغل تحديد أجور أفرادها في خدمة خططها على المديين المتوسط والبعيد، فعندما يُحدد أجر معين لفرد في المؤسسة، يجب التحقق من أن هذا الأجر يتوافق مع احتياجات المنظمة، كما يُعينها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفيما يلي شكل توضيحي يُبين وجهة النظر المقدمة من طرفنا:



شكل رقم 08: سياسات أنظمة الأجور واستراتيجيات المؤسسة [39] ص 280 (ترجمة خاصة بالباحث)

3.2.1. تقييم الوظائف كوسيلة لتحديد الأجر الثابت وتحقيق العدالة الداخلية للأجور

يعتبر تحقيق عدالة داخلية Internal equity، مصدر من مصادر قوة الولاء و اجتذاب الأفراد ذوو الكفاءة ثم الحفاظ عليهم. ولتحقيق هذه العدالة وجب القيام بعملية تقييم للوظائف تتصف بصرامة ودقة، تُبين من خلالها الفرق الموجود بين المناصب في المؤسسة.*

المنظمة التي تريد أن تكون ذات فعالية، تشجع العدالة المتعلقة بسياسة الأجور، تُحدّ هذه العدالة من عدم الرضى في العمل أكبر ما يمكن. الأمر الذي يولد آثار سلبية؛ معدل مرتفع من التغيب، أداء منخفض، ... الخ ، وتقييمُ للمناصب، مسبوقٌ بوصف جيد للمهام، يسمح بتحديد قيمة المنصب مقارنة بمنصب آخر في المنظمة. [43] ص 164

كذلك يمكن اعتبار مفهوم العدالة الداخلية صعب التحديد والحصص، ومن الواضح في نفس الإطار أن كل شعور بعدم وجود عدالة في الأجور، مُعبر عنه ومعاش من طرف الأفراد ينتج عنه نزاعات محتملة (كامنة) أو يُعتبر عامل مثبّط. [37] ص 124

* أنظر المبحث الأول من هذا الفصل.

لإقامة العدالة الداخلية والمحافظة عليها، وجب تطبيق الإجراءات التالية [37] ص 124 :

أ- سير آراء الأفراد حول الأجور خاصتهم؛

ب - إجراء تقييم جيد للوظائف، وقياس العلاقات بين ما يجب فعله كمهام، و ما هو مطلوب في المنصب؛

ج - تمديد آجال التسويات الفردية للأجور قدر الإمكان، و كل الأفراد. فعلى سبيل المثال: في معظم الدول المصنعة، تعيّن المنظمات لنفسها " سلاح" من المختصين في الجباية، من أجل إيجاد وسيلة لدفع أجور إطاراتها العليا، بحيث لا يكون لهذه الأخيرة جزء كبير من الأموال لوضعها بشكل مباشر في خزائن الدولة.

ويؤكد Gérard Donnadiu على وجود تحد في المؤسسات الحديثة، في التوفيق بين كل من منطق السوق، العدالة الاجتماعية (التنظيمية) *Equité sociale* والضرورة التسييرية *Impératif gestionnaire* ، حيث يستطرد فيقول: " إن أحد الرهانات الأكثر قوة تاريخيا في إقامة هيكل الوظائف (الأجور)، كان مصدره تشكيل ودعم التوازن والانسجام في الأجور بين مختلف الوظائف، ويتعلق الأمر في النهاية بجعل الفروقات الأجرية مقبولة اجتماعيا. والحال أن هذا التوازن يعتبر مفهوم مركب، يعود لمعطيات سوق العمل والشعور بالعدالة الاجتماعية، أيضا كالتالي تتجلى أكثر في كل مؤسسة، مقارنة بما تكون على مستوى مؤسسات تابعة لنفس القطاع أو نفس الوعاء الوظيفي *"Le bassin d'emploi"* [27] ص 124

كما أنه في حالة أجر الاستحقاق *rémunération au mérite*، فإن مساهمات نظرية العادلة مفيدة جدًا. ويمكن ملاحظة ذلك في أعمال Greenberg، التي ارتبطت بمفهوم العدالة التنظيمية *Organizational justice* في بداية 1990 م، بحيث أنها أعطت صدى آخر (دفع جديد) للنظرية المطورة من طرف Stacy Adams في ستينيات القرن العشرين. [35] ص 268

فيما يلي يمكن إعطاء مخطط توضيحي عن نظرية عدالة الأجور لـ Adams:

الحالة	الفرد	محل المقارنة (فرد آخر)	عدالة / لا عدالة
-1	$\frac{\text{عوائدي}}{\text{مساهمتي}}$	=	$\frac{\text{عوائده}}{\text{مساهمته}}$ عدالة (أجر مواز)
-2	$\frac{\text{عوائدي}}{\text{مساهمتي}}$	>	$\frac{\text{عوائده}}{\text{مساهمته}}$ لا عدالة (أجر أقل)
-3	$\frac{\text{عوائدي}}{\text{مساهمتي}}$	<	$\frac{\text{عوائده}}{\text{مساهمته}}$ لا عدالة (أجر أعلى)

شكل رقم 09: نظرية العدالة لـ Adams [4] ص 310

يمكن شرح الجزئيات المكونة لهذه النظرية كما يلي [4] ص ص 310-311 :

فإذا وجد الفرد أن التعويض* الذي يحصل عليه، مكافئ لما يحصل عليه زميل يعمل نفس العمل، في هذه الحالة تتحقق العدالة.

أما إذا توتر الفرد، باكتشافه أن الأجر الذي يُدفع له، أقل من الذي يحصل عليه سواء من الأفراد موضع المقارنة، فإن نظرية العدالة ترى أنه قد يتصرف على أحد أربع أشكال:

أ- يطلب زيادة الأجر.

ب - يقلل من مساهمته (إنتاجه)، ويعمل بتباطؤ في الوظيفة التي يشغلها.

ج - يلتمس من الآخر محل المقارنة، رفع مساهمته والعمل بشكل أسرع.

د - يغادر الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

وأما في حالما وجد الفرد المتوتر بأن أجره أتى أعلى من سواء من الأفراد محل المقارنة،

فبإمكانه اتخاذ الخطوات التالية التي تُمكنه من استعادة التكافؤ المرجو؛

* كلمة تعويض هي تعبير آخر لكلمة أجر أو راتب.

أ - يزيد الفرد من مساهمته.

ب - يطلب اقتطاع جزء من الأجر الفائض.

ج - يلتمس أجر أعلى للفرد الآخر محل المقارنة.

د - يترك الوظيفة أو ينقل المقارنة مع فرد غير الأول.

كما من المهم تمييز أبعاد متنوعة للعدالة، تشكل ما يطلق عليه المختصون اسم العدالة التوزيعية *La justice distributive*، العملية التي تؤدي إلى تحديد مستويات الأجور، وتلك التي تحدد الزيادات في الأجور المسماة العدالة الإجرائية *La justice procédurale*. العدالة التوزيعية تنوه بمستويات الأجور؛ أما العدالة الإجرائية فهي الطريقة التي تُحدد بها العناصر المكونة لهذه الأجور. [20] ص 241

كذلك كل شكل من أشكال العدالة المذكورة أعلاه له آثاره الخاصة به: فالعدالة التوزيعية مرتبطة أكثر برضا الفرد عن مؤسسته، من ناحية وظيفته، خلافا للعدالة الإجرائية فهي متعلقة أكثر بانغماس الأفراد في أنشطتهم. [20] ص 241

4.2.1. مسح الأجور كمصدر لتحقيق العدالة الخارجية

ل للوصول إلى تحقيق العدالة الخارجية للأجور *external equity*، فإنه لامناص من إجراء مسح الأجور *Enquête Salariale* أو *Remuneration survey*. و إن من أسباب وجود هذه الأخيرة، أنها تسمح للمؤسسة بمعرفة الأجور المدفوعة حاليا في قطاع نشاطها كما في إقليمها، وأنها تفيد في كونها موجة لإحداث تغييرات في الأجور. كما تساعد في بناء هيكل أجور يتصف بالمنطقية والعدالة، تقدم أيضا مسح الأجور بيانات قابلة للاستعمال انطلاقا من المفاوضات الجماعية سوء كانت لأرباب العمل أو النقابات. و في الأخير يمكننا القول أنها تُغطي إلى حد ما مفهوم العدالة الخارجية، لأنه من غير المعقول، أن يكون الأفراد غير عالمين بما يحدث خارج حدود مؤسستهم.

كما يجب التنويه إلى أن من العادة ما تتصف المعلومة، التي تجمع عن طريق مسموح الأجور بنوعين، الأولى غير رسمية ويتم الحصول عليها من الأفراد، الذين يعملون في مؤسسات أخرى، والثانية رسمية باستعمال بعض التقنيات المعروفة كالاستبيان، المقابلات المهيكلية، المكالمات الهاتفية،... إلخ.

وتمر مسموح الأجور بعدة مراحل، حسب خصائص كل مؤسسة، لكن ما هو عام أنها تتبع الخطوات

التالية [43] ص ص 166-169 :

- أ - تحديد أصناف الوظائف المستهدفة، من طرف المسح واختيار وظائف مرجعية.
 - ب - تعيين السوق؛ يتعلق الأمر بالإحاطة بمناطق صناعية وجغرافية (محلية، وطنية أو دولية).
 - ج - إجراء معاينة من مجموع مؤسسات، حيث يجب اختيار مؤسسات مستهدفة وأخذ معلومات عنها.
 - د - ثم مُصنَّف للبيانات يُجرى بمساعدة استبيان للمسح.
 - هـ - تحليل ودمج البيانات، الأمر الذي يسمح بتحديد المعدلات الدنيا، المتوسطة والعليا.
- وفي نهاية هذه السيرة، يتم إعداد تقرير لمسح الأجور، وعرضه على كل المؤسسات المشاركة في هذا المسح.*

إن درجة استعمال مسموح الأجور تختلف من دولة إلى أخرى، ومن المؤسسة إلى أخرى. فمعظم الشركات كبيرة الحجم في أمريكا الشمالية، تقوم بإجراء مسح الأجور وحدها، أو تُنأوله إلى مؤسسات متخصصة في هذا المجال. [43] ص 169

كما يمكن الاستطراد قليلا لتوضيح بعض النقاط والعناصر، التي تمثل جزء لا يتجزأ من إجراء

مسح الأجور:

* طبعا يكون تمويل هذا المسح بمشاركة كل المؤسسات التي تضمنها هذا المسح.

جدول رقم 07: مسوح الأجر، جني للبيانات [43] ص 170 (ترجمة خاصة بالباحث)

<p>2- الأجر:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تَرَدُّد (تكرار) [ساعي، أسبوعي، سنوي]. - سلم الأجر [حد أدنى للأجر، أوسط (أو نقطة مرجع)، حد أعلى للأجر، الرقم القياسي التفاضلي للأجر الحقيقية]. - أسلوب زيادات الأجر [الأداء الفردي، حسب نظام التحفيز، حسب نظام المشاركة في الأرباح.....]. - الأقدمية [إن وجدت، فهي الوقت المطلوب للمرور من أدنى إلى أعلى السلم الأجرى، تكلفة المعيشة]. - علاوة (نسبة مئوية من الأجر). - شيء آخر. 	<p>1- المنظمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قطاع النشاط. - الموقع الجغرافي. - عدد الأفراد الدائمون و الوقت الكامل. - رقم الأعمال. - نسبة الأفراد المنظمين إلى نقابات بحسب أصناف الأفراد (محلي، جهوي، وطني، دولي). - المجموع الكلي للأفراد.
<p>4- المزايا الاجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد أيام الأعياد مدفوعة الأجر. - العطل الخاصة [ولادة، تبني، وفاة، زواج، ظروف خاصة]. - العطل السنوية (عدد الأيام). - الضمان الاجتماعي و التقاعد. - نظام التقاعد [الضمان على الحياة للمجمع، Assurance-vie-groupe، فترة عدم الصلاحية الطويلة، فترة عدم الصلاحية القصيرة، حوادث، أمراض، الدواء، العناية بالأسنان والعيون]. - شيء آخر. 	<p>3- ظروف العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد ساعات العمل في الأسبوع . - التعويض المُقَدَّم للساعات الإضافية (بعد يوم عادي، بعد أسبوع عادي، أيام العطلة الأسبوعية، عطل الأعياد). - دوران الموارد البشرية (العدد، النسبة المئوية). - التوظيف (الصعوبات ذات العلاقة). - مستوى الأمن الوظيفي (المتوسط، الكلي). - ظروف أخرى

نستطيع القول أن تحقيق عدالة الأجور، يندرج ضمن تحقيق نظام الأجور لأهدافه، التي أنشأ من أجلها، منها حيازة الموارد البشرية الكفءة، الانتباه لأهمية التمييز*، الحفاظ على/ وصيانة الموارد البشرية ذات الأداء الجيد، تحفيز الأفراد، و احترام التشريعات مع عقلنة دفع الأجور، ولمزيد من التفصيل الضروري في هذا المقام، كما ولتوضح الفكرة أكثر، نقترح على القارئ هذا الجدول:

جدول رقم 08: الأهداف الرئيسية لهيكل الأجور [43] ص 161 (ترجمة خاصة بالباحث)

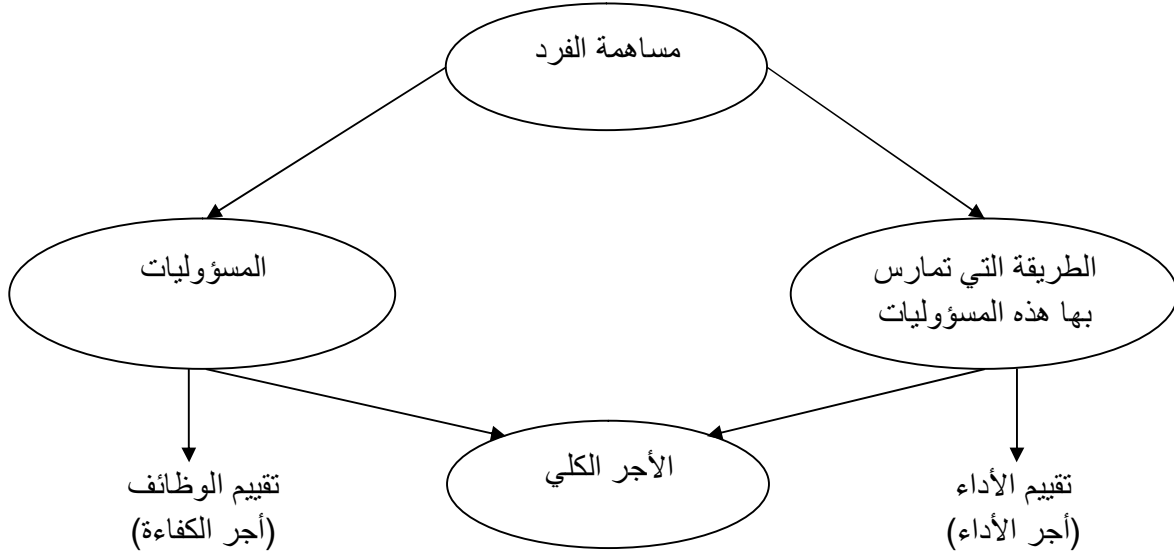
الأهداف	شرح
الحصول على (اكتساب) الموارد البشرية الكفءة	- بتقديم أجور متقاربة وحتى أفضل مما في سوق العمل، يمكن اجتذاب أشخاص (أفراد) تسمح كفاءتهم بالحفاظ على/ وزيادة أرباح المنظمة.
الانتباه إلى التمييز	- يجب أن تبدأ العدالة في المنظمة بالأجور. - يجب إعداد الأجور اعتمادا على كل وظيفة على حدى، وليس فقط كل فرد. - يجب على الأجور أن تكون عادلة داخل وخارج المنظمة، ولا يجب أن يكون هناك تمييز في حق أقليات واضحة، فئة النساء، إلى آخره.
حفظ و صيانة الموارد البشرية ذات الأداء الجيد	- الأجور التي تُرضي الأفراد، يعني أن الأجور متقاربة مع تلك المقدمة في سوق العمل، و الاستجابة إلى كفاءات كل فرد، يساهم في منافسة المنظمات الأخرى على نحو وافي، يسمح بحفظ الأفراد ذوو الأداء الجيد.
تحفيز الموارد البشرية	- هيكل محفز للأجور يجب أن يهدف إلى إعداد آلية للمكافأة في شكل علاوات تحفيز، و/أو الاشتراك في الاستفادة Intéressement، من أجل تعويض الأفراد الذين يعملون في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
احترام التشريعات و العقلنة	- يجب أن يدار هيكل الأجور باحترام التشريعات، الصادرة عن الدولة، الاتفاقيات الممضاة مع النقابات أو جهات أخرى (...)، مثل احترام الحد الأدنى للأجر. - يجب أن يهدف أيضا إلى احترام عقلنة تكاليف المنظمة، إذ تساهم ضرورة الرقابة في تقدّم وتطور مجمل (كل) المنظمة.

بعد عرض أهداف نظام الأجور، ولتحقيق أجر عادل، يؤكد Loïc Cadin et autres أن هناك بعدين يجب أن تأخذهما المساهمة الكلية للفرد، كما يوضحه الشكل التالي:

* يقصد الباحث التمييز الإيجابي الذي نفرق به بين الأفراد "الجيدين والسيئين" في أعمالهم.

شكل رقم 10: البعد المزدوج لمساهمة الفرد في تحقيق أجر عادل [39] ص 320 (ترجمة خاصة

بالباحث)



وفي الأخير يمكن تحديد أربع شروط تجعل من القرارات المتعلقة بالأجور مثل العدالة، تسرد فيما يلي [35] ص 340 :

- أ - يجب على الفرد أن يعرف الكيفيات التي يتم بها حساب مساهمته في المنصب.
- ب - على الفرد أن يستطيع تحسين مساهمته المقاسة.
- ج - يجب أن تكون العلاقة بين المساهمة *La contribution* والتعويض *La rétribution* صريحة.
- د - على الفرد أن يدرك (يُحس) بالتعويض الذي استحقه.

5.2.1. التحكم في/ وإدارة الكتلة الأجرية

في الغالب ما تأخذ تكلفة اليد العاملة "حصة الأسد" من إجمالي التكاليف، التي تتحملها المؤسسة حين ممارستها لنشاطها إنتاجي كان أو خدمي، مع الإشارة إلى أن هذا الأخير يتصف عادة بكثافة اليد العاملة، إذا فُورن بالأول. إن من مهم السيطرة على/ والتحكم في كتلة الأجور ، لكي لا تكون هناك إنزلاقات في التسيير خاصة المالية منها.

إن العوامل التي تغير في كتلة الأجور كثيرة، وتعتبر التغيرات التي تحدث ثمرة لقرارات مأخوذة في المؤسسة، حاضرة كانت أم ماضية، إضافة إلي بعض الضغوط (المتطلبات) الخارجية. فالقرارات الأساسية مصدرها سياسة الشغل (ما يتعلق بالوظائف) وسياسة الأجور، لأن المؤسسات تبحث دائماً عن "المرونة" - الكلمة السيدة- في إدارة الموارد البشرية. فالحصول اليوم على المرونة في كتلة الأجور مرتبط بالقرارات ذات العلاقة بالعمل L'emploi، كما من المستحسن إقامة المرونة على أساس القرارات ذات الصلة بالأجور. [35] ص 271

ومن بين القرارات المؤثرة، المتعلقة بالشغل نجد التحركات Les mouvements، كعدد الأفراد الذين تم توظيفهم أو عدد الذين غادروا، الترقيات، اعتماد شكل خاص من الشغل يسمح ببعض المرونة (كعقد العمل محدود المدة *CDD، العمل المؤقت، عمل متقطع Travail intermittent، تكثيف ساعات العمل، ساعات إضافية). أيضاً القيود الخارجية، أي تلك المتواجدة خارج نطاق سيطرة المؤسسة، و الواجب أخذها في الحسبان لتفسير التغيرات التي تطرأ على الكتلة الأجرية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، القرارات التي يتخذها الأفراد كالاستقالة، التغيب، التغير في التشريعات والقوانين، كذلك سوق العمل من حيث صعوبات توظيف مناصب تم التنبؤ بها.

أما القرارات الرئيسية المتعلقة بالأجور، تكون في شكل زيادات جماعية أو فردية، الأولى تمس جميع أفراد المؤسسة، ويكون هدفها الحفاظ على/و تحسين القدرة الشرائية لهما، وفي نفس الإطار الأول، قد تكون الزيادة تخص فئة معينة من أفراد المؤسسة، دون غيرهم فتسمى كذلك جماعية، أما الزيادات الفردية قد تقسم إلي ثلاث أصناف G.V.T**، أو ما يسمى بأثر الانزلاق، مستوى الفنية، التقدم في العمر)، ودائماً ما يُعبّر عنها في شكل نسب مئوية من الكتلة الأجرية.

فالانزلاق يمثل زيادات فردية غير مرتبطة بزيادة الكفاءة، ولا بطبيعة عمل الأفراد. وبالتالي هي تعتبر زيادات استحقاق، مستقلة كل الاستقلال عن الترقية، وتمثل بالنسبة للمؤسسة الجزء الأكبر تغيراً في كتلة الأجور.

* Contrat à durée déterminée.

** Glissement. Technicité. Vieillessement.

أما مستوى الفنية فيعكس بصفة مباشرة الترقيّة، التي تتصل بمدى كفاءة الأفراد، إذ أن لهذه الأخيرة أثر فوري على الأجر، كما أن التقدم في العمر، أو ما هو معروف عند العام والخاص بالأقدمية، يكون على شكل معدل علاوة التقدم في السن، أو تطبيقاً لنظام زيادات تلقائية مرتبطة بالأقدمية.

كما توجد هناك عدة تأثيرات تغير في كتلة الأجر [39] ص ص 256-266 : كآثر الترحيل (الإرجاء، التأجيل) Effet report، ويقيس هذا الأخير الانعكاس على السنة (ن+1) للزيادات في المستوى، المطبقة خلال السنة (ن)، وبعبارة أخرى، يتعلق الأمر بالتأثير في كتلة الأجر للسنة (ن+1)، إنطلاقاً من الزيادات العامة التي أصبحت نافذة على طول السنة (ن).

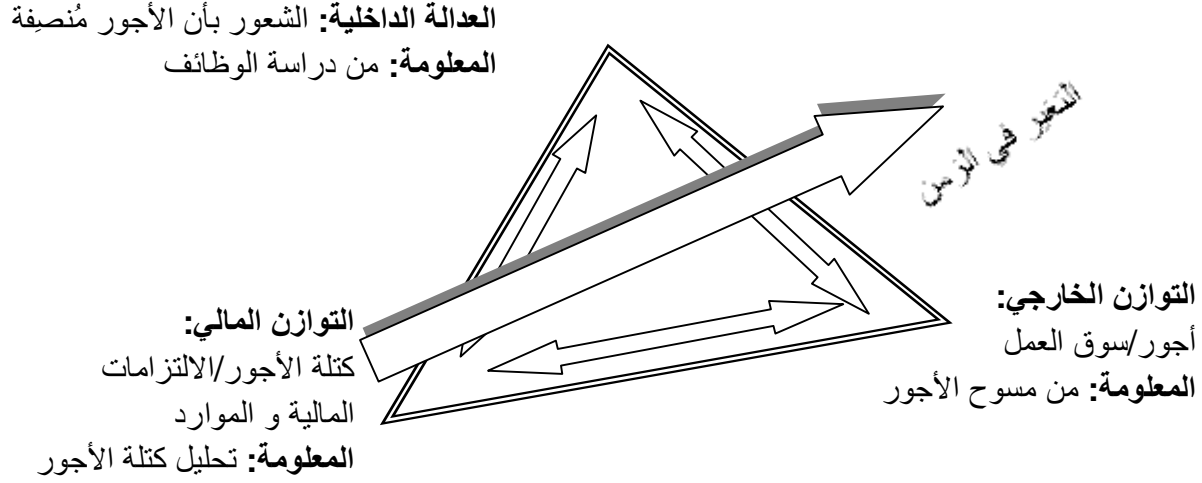
أيضاً هناك أثر الناعورة Effet de noria ويقيس هذا الأخير أثر استبدال نفس المناصب، أي تعويض الأفراد المتقدمين في العمر بأفراد أصغر سناً، فيدفع لهذه الفئة بصفة عامة أجور أقل (بسبب قلة خبرتهم و أقدميتهم)، مما يسمح للمؤسسة بإنفاق أقل: وهذا ما يسمى بالأثر الإيجابي للناعورة. أما الأثر السلبي فيتكون عندما ندمج أفراداً أكبر سناً، وأكثر كفاءة. كذلك هناك أثر عدد الأفراد Effet d'effectifs، الذي إذا ارتفع تزيد كتلة الأجر والعكس صحيح. وهذا ما يوضح لما تلجأ المؤسسات لحذف بعض الوظائف التي تمارس بسهولة، من أجل تقليص كتلة الرواتب.

وفي الأخير نجد الأثر الهيكلي Effet de structure الذي يبدوا ويظهر عند إحداث التغيرات في بنية الكفاءات في المؤسسة، و لتوضيح هذه الفكرة نعطي مثال، حيث إذا تم حيازة تجهيزات حديثة، سيؤدي ذلك إلى إستبدال الأفراد الأقل كفاءة بآخرين أكثر كفاءة، مما يؤدي على زيادة حجم الكتلة الأجرية تحت أثر هيكلي.

ويشير Bernard Martory في كتابه؛ مراقبة التسيير الاجتماعية Contôle de gestion sociale، إلى أن هناك توازنات أساسية لنظام الأجر منها مستوى كتلة الأجر، التنافسية الخارجية والإنصاف الداخلي.

حيث يقول "أن الكتلة الأجرية هي توازن من التوازنات الداخلية، ومن المناسب حسبه ألا تتعدى المدى الممكن للالتزامات المالية للمؤسسة. فهي تمثل في معظم المؤسسات مركز التكاليف الأكثر أهمية. ونلاحظ - المؤلف - أن صعوبات الشركات تتجسد غالباً في العجز عن دفع الأجر: وبالتالي هي تسهر على ضمان توافق (مطابقة) هذه الكتلة من الأجر مع إمكانية الخزينة على المدى القصير وبموارد مالية على مدى زمني أطول. [22] ص 17

فيما يلي شكل توضيحي يبين التوازنات الثلاثة المتكلم عنها آنفاً:



شكل رقم 11: متغيرات التوازن لنظام الأجور [22] ص 19 (ترجمة خاصة بالباحث)

كما أن الكتلة الأجرية تتمثل بمجموع الأعباء المباشرة، وغير المباشرة المنسوبة إلى تكلفة العمل Coût du Travail، يعني ما هو أت [37] ص 125 :

- الأجور الخامة المدفوعة وفق للعمل المنجز أم لا (يعني يتضمن ذلك الرواتب المرتبطة بالعطل مدفوعة الأجر وأيام الأعياد).

- التعويضات Indemnités غير الخاضعة للضريبة Non imposables والاشتراك non soumises à Cotisation

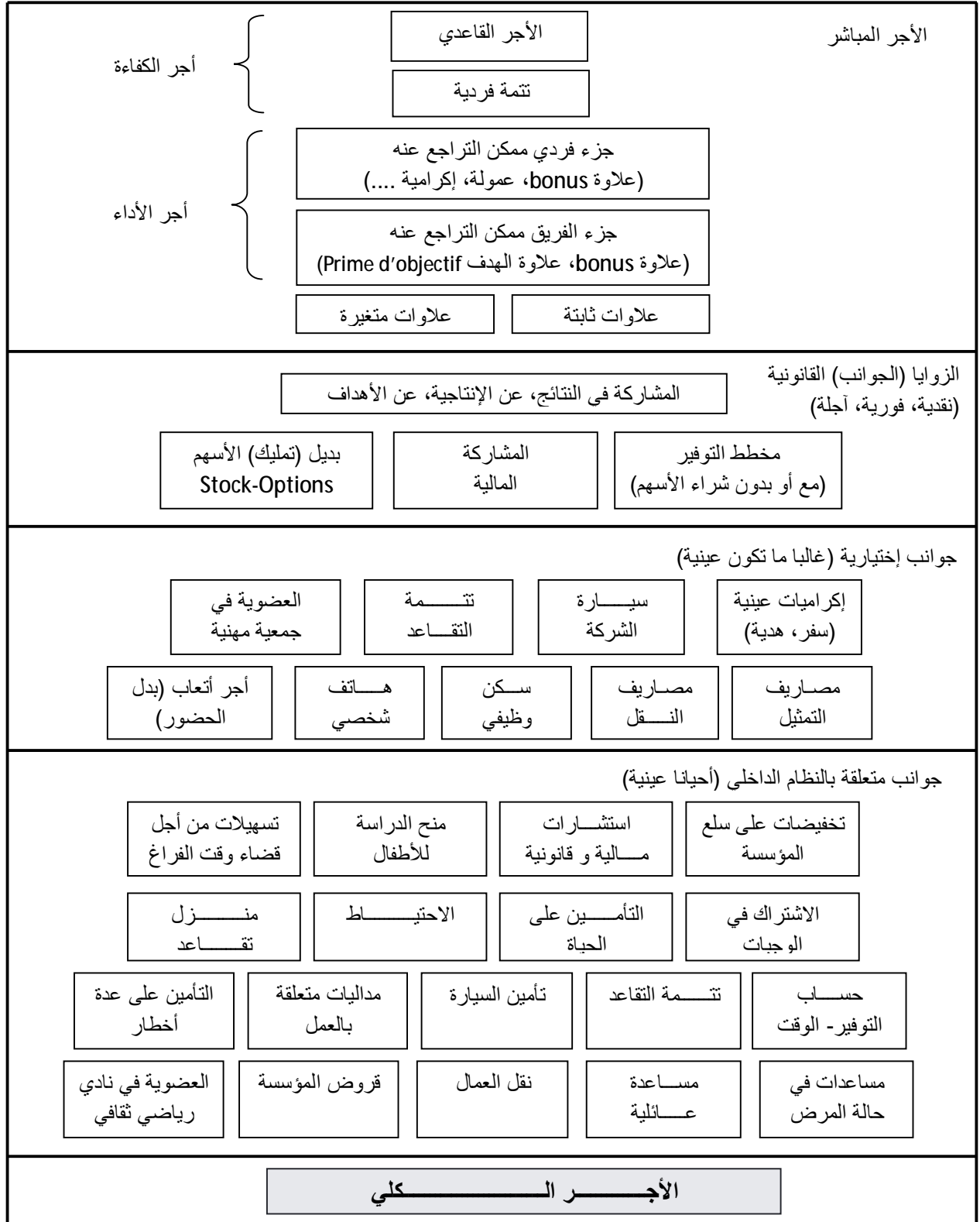
- الأعباء الإجتماعية لأرباب العمل، القانونية منها والمحددة في الإتفاقات الجماعية.

- الأعباء الجبائية المفروضة على الأجور.

- الأعباء المتعلقة بمختلف أبواب العمل الاجتماعي للمؤسسة.

ويمكن تمثيل مختلف مكونات الأجور، التي يحصل عليها الأفراد المؤسسات بكل جزئياتها

في الشكل التالي :



شكل رقم 12: هرم نظام الأجور [27] ص 315 (ترجمة خاصة بالباحث)

يجمع هذا الهرم أربع أبواب (فئات) مختلفة، انطلاقاً من الأجر المباشر (كالذي ينتج عن عقد متعلق بالأجور و سياسات الفردانية *Politique d'individualisation*، إلى غاية الجوانب الأخرى. ومصطلح "جوانب الأجر" يعني مختلف المزايا المادية التي تضاف إلى الأجر، وعادتا ما يكون جزء لا يتجزأ من عقد العمل. هذه الجوانب تعتبر غالباً نتاجَ لعادات وتاريخ المؤسسة، لكن قد تكون موضوعاً في خدمة سياستها. ومجموع كل المزايا المضافة (إن وُجدت) للأجر القاعدي تقضي لا جَرَمَ إلى مفهوم الأجر الكلي. [27] ص 314

6.2.1. كيفية تحديد الأجر القاعدي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يجب التنبيه إلى أنه من غير الممكن أن نتطرق لمثل هذه المواضيع* . وطينياً، دون الرجوع إلى الأساس القانوني لها، أو الإنفاقات الجماعية، التي تحدث بين الشركاء الاجتماعيين في هذا الشأن، أو حتى تاريخ الحركات العمالية، ولما لا قانون العمل أيضاً.

إن من بين المساهمات التي وعد بها طرف أرباب العمل**، في باب مساهمات الأطراف في العقد الوطني الاقتصادي والاجتماعي؛ "اعتماد نظام أجور محفز قائم على تحسين الإنتاجية وعلى نتائج المؤسسة وتطور كلفة الحياة (التضخم)، وذلك بالتشاور مع ممثلي العمال" [17] ص 24 . وكاجتهاد للباحث في تفسير ما جاء في العقد المذكور سابقاً، يمكن القول أن تحديد الأجر القاعدي بصفة عامة، يتم على أساس تكلفة العيش، والزيادات في هذا الأجر يكون بناء على مدى تحسين إنتاجية المؤسسة، والنتائج المالية التي تحققها.

كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه ذُكر في العقد، عند باب آليات تنفيذه وتقييمه؛ "في القطاع الاقتصادي تجري المفاوضات حول الأجور وفق دورية يتم الاتفاق عليها بين الشركاء الاجتماعيين على مستوى المؤسسة، مع مراعاة المعايير والمؤشرات المتفق عليها في هذا العقد" [17] ص 31. مما يدل على أن تحديد الأجور، يكون عن طريق المفاوضات الثنائية *Les bipartites*، بين كل من النقابات العمالية الممثلة و نقابات أرباب العمل ذات الصلة.

وكان ما سبق نتيجة للفترة ما بعد سنة 1991 م، التي مثلت بداية مرحلة جديدة في تطور تشريع العمل. فـدستور 23 فيفري 1989 م، قام بإحداث قطيعة حقيقية، بترسيخ (تثبيت، تقرير) مبادئ الحرية

* كنظام الأجور وعملية التقييم المتكونة من تقييم الوظائف، الأداء والأداء المالي للمؤسسة.
** نأكد في هذا المقام أن تركيز المذكرة هو على المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

النقابية، حرية التجارة، حرية إنشاء المشاريع (الاستثمار) Liberté d'entreprendre، حرية إنشاء الجمعيات (...)، وبواسطة قوانين 1988م فيما يتعلق باستقلالية المؤسسات، لم تعد المؤسسة الاقتصادية خاضعة من الآن فصاعداً إلا لقواعد السوق Les règles de commercialité [48]. ص25

وما ميز الحركة العمالية في مطلبها أنه لم تتأثر بشكل كبير بجو العنف السائد، واستمرت في المطالبة على شكل إضرابا سلمية يغلب عليها الطابع الاقتصادي، بحيث ارتفعت نسبة المطالبة المتعلقة بالأجور(وصلت إلى 62% من مجموع المطالب في 1995 م، مقابل حوالي 40% في سنوات الازدهار). [8] ص 66، كما من المفيد إدراج مخطط التشاورات ثلاثية Les Tripartites كانت، أم ثنائية، التي بدأت تظهر من أكتوبر 1990 م، إذ كان هناك اجتماع ثنائي، تبعه أول اجتماع ثلاثي في نوفمبر 1991م، ومنذ ذلك التاريخ تم تنظيم 14 لقاءً ثنائي و 12 لقاءً ثلاثي. [48] ص29 ويمكن تمثيل ذلك بالتفصيل في الجدولين التاليين:

جدول رقم 09: اللقاءات الثنائية والثلاثية منذ عام 1990م [48] ص29 (ترجمة خاصة بالباحث)

تاريخ الانعقاد	نوع اللقاء	ثنائي	ثلاثي
1		23 - 25 أكتوبر 1990	18 إلى غاية 22 نوفمبر 1991
2		11 أبريل 1991	29 و 30 أكتوبر 1994
3		15 سبتمبر 1991	17 أبريل 1995
4		06 و 07 جانفي 1992	03 ماي 1995
5		05 و 17 جانفي 1994	11 و 12 أبريل 1996
6		25 - 26 - 29 جوان 1995	29 و 30 أوت 1996
7		26 - 27 مارس 1998	24 و 25 أبريل 1997
8		27 - 28 سبتمبر 1998	29 و 30 جوان 1998
9		13 أكتوبر 2001	23 نوفمبر 2000
10		8 - 9 سبتمبر 2002	09 و 10 أكتوبر 2003
11		04 و 05 سبتمبر 2003	03 و 04 مارس 2005
12		14 أكتوبر 2004	30 سبتمبر و الأول من أكتوبر 2006
13		03 جويلية 2006	
14		03 سبتمبر 2007	

يجب التنويه إضافة إلى اللقاءات الرابعة عشر الثنائية، التي تمت مابين الحكومة والنقابات العمالية. أنه كان هناك لقاء بين نقابات أرباب العمل والحكومة، في يومي 16 و 17 ديسمبر 2004م، ولقاءين آخرين بين نقابات العمال¹ UGTA، وأرباب العمل في 20 ماي و 28 سبتمبر من سنة 2006م .

وفي هذا المقام، من المفيد توضيح، أن من بين النتائج المتمخضة عن قرارات الثنائيات والثلاثيات المنعقدة ما يلي :

- زيادة الأجور والحد الأدنى للأجر الوطني المضمون SNMG .

- نظام التعويضات Le régime indemnitaire

- وقرارات أخرى لا تُفيدُ الموضوعَ ذكرها.

فيما يخص التفاوض الجماعي، على مستوى قطاعات النشاط، وبعد عقد العديد من الاتفاقات بداية من سنة 1990م، إلى غاية نهاية 2005م، تم إحصاء 30 اتفاقية جماعية ذات دائرة أوسع *Conventions collectives de rang supérieur*، وبالتوازي مع هذه الاتفاقيات وفي نفس الفترة تم عقد 51 اتفاق جماعي *Accords collectifs*، أيضا ذو دائرة أوسع. هذه الأخيرة حملت في طياتها مختلف المسائل خصوصاً، تلك المتعلقة بإعادة ترمين *La revalorisation* الأجور ونظام التعويضات، ممارسة الحق النقابي، ترتيب الوظائف *La classification des postes*، شبكات الأجور والنقطة الاستدلالية *Le point indiciaire*، الترقيّة؛ تطور المسارات المهنية والفئات الخاصة، وأخيراً الإحالة على التقاعد. [48] ص ص 35-36-37 :

وقد تم في السداسي الثاني من سنة 2006 م، التوقيع على " اتفقيه إطار" للقطاع الاقتصادي الخاص، وهو يعتبر أول حدث من نوعه، أيضا هو بمثابة (أو تجربة) للجزائر في هذا القطاع [68] .

إن المُطَّلِعُ على قانون العمل *Le droit du travail* الجزائري، يجد أنه يتطرق في المادة (البند) 120، إلى الاتفاقات الجماعية، التي يؤكد على وجوب معالجتها لظروف الشغل والعمل، كما قد تعالج بشكل خاص العناصر التالية [65] ص ص 74-75 :

1- الترتيب المهني للوظائف *Classification Professionnelle*.

¹ الإتحاد العام للعمال الجزائريين.

- 2- مقاييس (معايير) متضمنة ساعات العمل وتوزيعها.
- 3- الحد الأدنى للأجور القاعدية الملائمة.
- 4- التعويضات المرتبطة بالأقدمية، بالساعات الإضافية أو بظروف العمل متضمنة تعويضات المنطقة الجغرافية - التي يُزاول فيها المنصب -.
- 5- العلاوات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.
- 6- كيفية دفع أجور المردودية لفئات معينة من العمال.
- 7- تحديد النفقات المصرفية.
- 8- المدة التجريبية والإشعار المسبق.
- 9- مدة العمل الحقيقية للوظائف الأكثر تبعية، أو التي فيها فترات عدم نشاط.
- 10- التغيبات الخاصة.
- 11- إجراءات المصالحة في حالة نزاع عمل جماعي .
- 12- الحد الأدنى للخدمة في حالة الإضراب.
- 13- ممارسة الحق النقابي.
- 14- مدة الاتفاقية و كيفية متابعتها، مراجعتها ونقضها.

وحسب الدراسة التي دُكرت في العنصر الأخير من المبحث الأول لهذا الفصل، "فإن الإطار المرجعي الأساسي للأجور، يبقى القانون الأساسي للعامل *statut général du travailleur* دون منازع، وحين لا تلجئ إليه المؤسسات بشكل مباشر، فإن الاتفاقيات الجماعية تستلهم (تسترشد) منه كثيراً لتحديد أدوات ترتيب وظائفها" [46] ص35. وبالتالي سلم أجورها وما يتضمنه من أجور أساسية. حسب نفس الدراسة فإن الطرق المطبقة لتحديد الأجور في المؤسسات المبحوثة، هي الطرق التحليلية *Méthodes Analytiques* بالنسبة لـ 35%، والطرق العامة (الإجمالية) *Méthodes Globales* بالنسبة لـ 42% منها.

كما قد تمخض عن دراسة INPED، نتائج فيما يخص ممارسات الأجور نذكرها فيما يلي [46]

ص36:

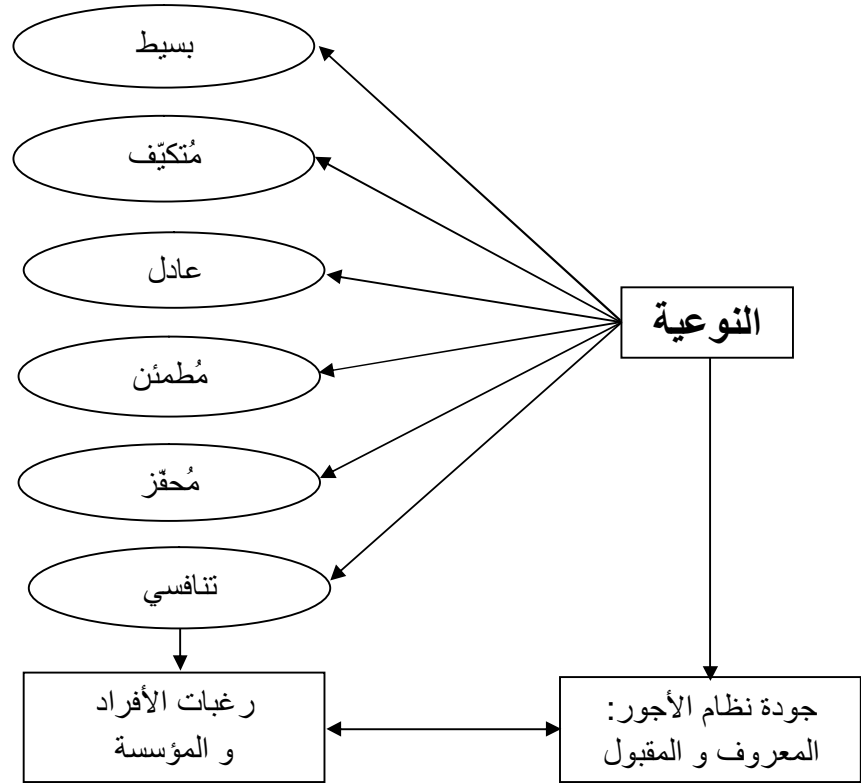
- يعتبر الأجر مقابل فقط لقيمة المناصب بالنسبة 65% من المؤسسات، و فقط 32% منها يعتبره مقابل قيمة المناصب و شاغليها في آن واحد.

- العلاوات المرتبطة بظروف العمل، مأخوذة في الحسبان بالنسبة لـ 83% من المؤسسات المجيبة، و خصوصا ما يتعلق بالأضرار (60.5%) و العمل التناوبي (23.5%).

- العلاوات ذات الطابع الاجتماعي، مأخوذة على عاتق النظام التعويض حسب 81% من أفراد العينة: الإعانات العائلية (58%)، الأجر فحسب (58%) أيضا.

وفي الأخير تختم الدراسة بالتأكيد على أن هناك بعض أشكال نظام الأجور غير متخذة المنصب أو الكفاءة لا مرجع ولا قياس، وهذه حقائق لا يمكن إخفاءها بسبب أهميتها.

تبادر إلى ذهن الباحث سؤال مهم أهمية مضمونه هو: ما هي المواصفات التي يجب أن يتصف بها نظام جيد للأجور قد ينجح إذا طُبِّق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؟ إن الجواب على هذا التساؤل يتمثل في عرض الشكل التالي:



شكل رقم 13: خصائص نظام الأجر الجيد [27] ص 320 (ترجمة خاصة بالباحث)

خاتمة الفصل

ما يمكن استخلاصه هو أن العنصر الأول مهم في المحرك الديناميكي لعملية التقييم الخاصة بنظام الأجور، ويعتبر نجاح هذا الثنائي (تقييم الوظائف - أجر قاعدي اللبنة الأولى في بناء العدالة التنظيمية في المؤسسة، ما قد يؤدي إلى زيادة ولاء ووفاء الأفراد في خدمة مؤسستهم، كما يمكن التأكيد على نقطة أساسية هي أن الوظيفة أو المنصب في المؤسسة أصبحت في الوقت الراهن مع تطور التكنولوجيات الحديثة كالمطاط، مما يتطلب من تقييم الوظائف أخذ هذا الأمر بمحمل الجد، ومحاولة مسايرة كل تطور يطرأ على وظيفة معينة في المؤسسة، إضافة طبعاً إلى تغيير في الأجر القاعدي ليتوافق والمهارات الجديدة المُتطلَّبة في المنصب، أي التحديث المستمر لنظام الأجور La mise à jour permanente du système salarial.

كما يمكن القول أن تقييم الوظائف له طرق عديدة، ظهرت أولى جذورها في القرن الثامن عشر، في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت في أنحاء العالم. و تطورت لتلاءم احتياجات كل دولة، بل نقول كل مؤسسة . إذن و لكي ينجح تطبيق أي طريقة لتقييم المناصب، يجب مراعاة الخصائص والمميزات التي تتصف بها كل مؤسسة من ثقافة ، قيم ، طرق العمل داخلية ، كما لا يجب إغفال ثقافة المجتمع الذي تزاوُل فيه المؤسسة نشاطها.

الفصل 2

الارتباط بين الأجر المتغير ونتائج تقييم أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل

كما للتكامل بين تقييم الوظائف والأجر القاعدي أهمية، يعتبر الارتباط أيضا بين تقييم الأداء والأجر المتغير (أجر الأداء) ضروري، على المؤسسة الاقتصادية أن توليه بالغ الاهتمام، لما له من أثر على إنتاجية الفرد - بالمفهوم الشاسع لا الضيق للكلمة- على المدى القصير والطويل.

سنتطرق في هذا الفصل من المبحث الأول إلى مفهوم تقييم الأفراد، بسررد بعض التعريفات التي اقترحها أهم المؤلفين في هذا المجال، ثم نُعرِّج على البحث عن جذور وأصول هذا التقييم، ومختلف التطورات التي مر بها. كما نتطرق إلى أهميته وأهدافه في المؤسسة، لارتباطه بمجموع نشاطات إدارة الموارد البشرية، أيضا يحتوى هذه المبحث مختلف المعايير والمراحل الأساسية، التي تقوم عليها أي عملية لتقييم أداء الأفراد، مهما كان نوعها. ثم نُوضح أن لهذا التقييم مناهج وطرق عديدة، تشترك في مجموعة من الأخطاء الشائعة، التي يواجهها المقيّم عند أدائه للتقييم، حيث سنؤكد على نقطة أساسية، تتمثل في وجوب تكوين المقيمين على التقييم. وآخر ما نتطرق إليه في هذا المبحث، أبرز ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وهذا بناء على دراسة قام بها المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل، سنبدأ بمفهوم الحوافز، وسبب وجودها في المؤسسة، وهذا عن طريق إعطاء بعض التعريفات ذات الأهمية. ثم نمر إلى تصنيف الحوافز حسب نطاق انتشارها تنازليا، أي من تلك المقدمة لكل أفراد المجمع إلى غاية الحوافز الفردية، ثم يتطرق الباحث إلى بعض نظم الحوافز الخاصة. وقد سُميت خاصة لما لها من أثر واضح على أداء المؤسسة، حيث أنها تستهدف فئتين هي الإطار العاليا ورجال البيع. كذلك سنقدم بعض الأسباب، التي قد تساهم في إنجاح أي نظام للتحفيز، وفي الأخير نتطرق إلى محددات الأجر المتغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1.2. عملية تقييم أداء الأفراد

يمكن اعتبار أن تقييم أداء الأفراد، من بين أهم المجالات المساعدة على السير الحسن لعمل غالب المؤسسات باختلاف أنواعها، خدمية كانت أو صناعية، ولما لا حكومية أيضاً. وذلك لعلاقته المباشرة بإنتاجية الفرد وفعاليتها، كما أن بقاء المؤسسة واستمرارها في المحيط يعتمد على هذه العلاقة. والتغذية المرتدة التي يكون مصدرها نتائج تقييم الأداء حول كفاءة الأفراد، تُعين الإدارة بإحاطتها علماً بحقيقية الأداء (إيجابياً أم سلبياً).

1.1.2. مفهوم تقييم الأداء

تعددت التعريفات وتنوعت حول تقييم أداء المورد البشري، الذي يُعتبر في هذه الأيام، مثله مثل رأسمال المستثمر في مشروع معين، وجب على المديرين إنماءه، لزيادة ثروة المالكين (المساهمين) وباقي الأطراف المستفيدة *Les parties prenantes** من نشاط المؤسسة. فيما يلي بعض هذه التعريفات؛

تعريف Neil Marshall [59] ص404: « إن تقييم الأداء يمدّ بوسائل تستطيع المنظمة بواسطتها، تقييم *assess* الأفراد أعضاء المؤسسة أو الفرق *staff or groups* ، وتحفيزهم للوصول إلى تحقيق معايير أعلى للأداء *Higher standards of performance*، ويُنهى هذا التقييم بإعطاء الموظفين *employees* معلومات مرتدة عن أدائهم الحالي».

كما يضيف Marshall نقلاً عن آخرين: أنه حسب نظرية الوكالة *The Agency Theory*، يساعد تقييم الأداء في رصّ صفوف نشاطات الأفراد، بحيث تكون أكثر قرباً من أهداف المؤسسة (Backer 1988 ; Mahraman, Resnick-west, & lawler, 1989, PP. 5-6 ; Murphy & Cleveland, 1991, P. 75).

تعريف Bernard Martory et Daniel Crozet [21] ص134: « هو تقييم الطريقة التي يستغل بها فرد منصبه، ويتمثل في أخذ النتائج المتحصل عليها من الحساب، ومستوى التكيّف مع المنصب، من أجل تقرير الإجراءات الإيجابية المحتملة فيما يخص الفرد، من بينها تحسين الأجر الذي يبلغ من الأهمية بمكان ».

* تم ترجمة هذا المصطلح من طرف الباحث.

تعريف Lekhdar Sekiou وآخرون [43] ص 304: « هو نشاط لإدارة الموارد البشرية، يتمثل في تناول حكم عام وموضوعي على فرد، من ناحية ممارسته لمهامه، خلال فترة محددة في منظمة معينة، وهذا بالاعتماد على معايير واضحة (صريحة)، ومقاييس محددة لهذا الغرض » .

تعريف Pierre Caspar et Jean-Guy Millet [41] ص 27: « التقييم، يعني تقييم أداء الفرد بواسطة نقاط مرجعية Les points de référence، معروفة من طرف كل من المُقيّم والمُقيّم. ومصدر هذه الأخيرة هو تحليل تنظيم العمل، مع خطط العمل Les plans d'action للوحدات، الأقسام والمؤسسة »

تعريف عمر وصفي عقيلي [9] ص 363: « هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل علي مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة. سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية، وصولاً لقاعدته » .

تعريف Claude Levy-Leboyer [25] ص 132: « تقييم الأفراد (...)، يُمثل عملية بعدة مراحل، تنطوي على (تتضمن) حوار بين المنظمة والفرد، إذ يجب أن يكون هذا الحوار مناسبة للاحتكاك الشخصي Contact personnel مع المسؤول المباشر La hiérarchie » .

مما سبق يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد، بأنه عملية جوهرية في نظام إدارة الموارد البشرية، تسمح لنا باختيار مدى التطابق (التوافق) بين متطلبات المنصب، والكفاءات التي يحملها فرد معين في المؤسسة، خلال الفترة المخصصة للتقييم، كذلك تسمح بمعرفة نقاط قوة وضعف الفرد في مجال عمله. ولا يجب التوقف عند هذا الحد، بل يقترح الباحث مواصلة العملية، بمحاولة بحث سبل تقوية نقاط الضعف، وتحسين نقاط القوة، والوسائل عديدة، مثلا إجراء دورة تكوينية تملأ الفراغ الذي يعاني منه الفرد، إلخ، ومن بين ما ينجم عن عملية تقييم الأفراد برامج خاصة بالأجور (زيادات أم خصم).

إن معرفة الركائز التي تعتمد عليها الطرق الحديثة في هذا المجال، يتطلب منا الإحاطة بتاريخها، أي نشأتها وتطورها.

2.1.2. الظهور والتطور

إن جذور تقييم أداء الأفراد، تعود إلى أقدم بكثير مما يعتقد البعض أنه إلى حركة الإدارة العلمية *Scientific management* ، " ففي القرن الثالث قبل الميلاد *Avant J.-C*، فَضَحَ فيلسوف صيني، اسمه سين يو *Sin yu* ممارسات - التقييم - للسلالة الحاكمة واي *Wei* ليقول: "نادراً ما يُقِيم الرجال حسب جدارتهم، ولكن يُقِيمون حسب ما يُعجبهم وما لا يعجبهم". [39] ص 372

من غير المعقول التطرق إلى التطور التاريخي لتقييم أداء الأفراد، خارج إطار تطور الفكر الإداري، لذا سيعتمد الباحث في ذلك على أربع مدارس، يعتبرها أثرت أفكار هذا المجال، وهي الإدارة العلمية، العلاقات الإنسانية، مدرسة عملية اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية، وأخيراً علم اجتماع الفعالية المتبادلة *La sociologie interactionniste*.

وتمثل هذه الأخيرة نظرية تُفسّر صلة النفس بالجسم، وتقول بأن هناك تأثير متبادل بينهما في التركيب الإنساني. وإن كائنا مستقلين من حيث الجوهر. [15] ص 667

كان يعتبر ماكس فيبر *Max Weber*، أن البيروقراطية هي الشكل التنظيمي الأكثر قابلية لتطبيق ما كان يسميه، الشرعية العقلانية القانونية *La légitimité rationnelle légale*، وهذا مهما كانت التحفظات، التي أبدها فيما يخص الظهور القوي، لهذا الشكل من الشرعية في المجتمع الحديث. فقد كان هذا الأخير مؤسس علي قواعد مجردة، قارة، شرعية وصریحة، وحينما وقعت السلطة بين أيدي، من اعتُبروا الأكثر قدرة على ممارستها، عن طريق الاختيار الموضوعي كالمسابقات، فإن *LRL* تطمح إلى إنهاء التعسف الملكي *L'arbitraire régalien*. [39] ص ص 372-373

أما تايلور فقد أراد استبدال الإدارة الميدانية التي ليس لها فاعلية *Inefficiente*، والتي ألغاهها، وعوّضها بنظام "كامل"، يكون فيه التنظيم العلمي للعمل العنصر الأساسي. ومن هذا المنظور، يمثل مفهوم المنصب الشعاع الموجه للموضوعية في التقييم، فمتطلبات الوظيفة مترجمة في شكل سلوكيات مؤدية لرفع الأداء. [39] ص 373

ومما سبق يمكننا اعتبار أن أصول الإدارة العلمية، انشغلت أساساً بمسألة موضوعية تقييم الأداء، فقد كان يتصور أصحاب هذه المدرسة، أن بإمكانهم إجراء تقييم يرتكز على صراحة المعايير، مما يحد من الذاتية والاعتباط.

كذلك ومن حيث الاستخدام، ظهر هذا الأسلوب (...) في القطاع الخاص، لينتقل إلى القطاع العام والأجهزة الحكومية. وهناك عاملان رئيسيان كان لهما الفضل في نشأة، وتطور أسلوب تقييم الأداء في القطاع الخاص هما [6] ص 97 :

ظهور المصنع في القرن التاسع عشر، وازدياد عدد العاملين فيه، وما ترتب عليه من نزاعات بين الإدارة وهؤلاء العاملين، حول مدى عدالة الأجور. وقد ساهم هذا الوضع في خلق الحاجة إلى تقييم الأداء، بشكل يُرضي الإدارة والعمال. فنتج عن ذلك ولادة فكرة تقييم الأداء، كوسيلة لتحديد الجهد المبذول في العمل، لتمكين الإدارة من تحديد الأجر المناسب.

وسلسلة دراسات الحركة والزمن، التي بدأتها حركة الإدارة العلمية في المصنع، من قِبَل أشهر روادها فريدريك تايلور. وكان الهدف من هذه الدراسات هو زيادة الإنتاج، وخفض التكاليف لتحقيق زيادة في الأرباح. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت حركة الإدارة العلمية، الأسلوب العلمي لتقييم الأداء ومعالجة مشاكله.

كما لتقييم الأداء، بعض الجوانب الخاصة، التي اكتسبها من تيار العلاقة الإنسانية، والذي كان له أثر معتبر على ممارسة التقييم، إذا سيعطي مكانة مركزية لطريقة المقابلة.*

إن الدراسة المشهورة التي قام بها إلتون مايو E. Mayo، في مصنع الهاورثون Hawthorne، أوضحت الأثر الراجح (الغالب) للعامل الإنساني على الإنتاجية (الأداء). ليس فقط المقاييس غير الرسمية التي تجلت بشكل رائع، بل أيضا معنويات الفريق التي تأكدت أهميتها الكبيرة. ظهر ذلك في استجابة العاملات بزيادة في الإنتاجية، "في رسالة" موجهة إلي الباحثين لكونهن موضوع الدراسة. إن العلاقة بين إطار التحكم l'agent de maîtrise منذ ذلك الحين، هي المؤثر الأساسي في معنويات الفريق، كما يعتبر الإصغاء "Fonction d'écoute" شيء جوهري، وأصبح التحفيز الرهان الأكبر للإدارة. تضمّن هذا الاتجاه عدد آخر من الكتاب كمالك غريغور D. McGregor، ماسلو A. Maslow، وهيرزبرق F. Herzberg، ممن سَيبرزوا بأن للفرد حوافز معقدة، ولا يتصرف فقط "بطعم" L'appât الربح المادي، كما نَزَعَتْ إلى ذلك الإدارة العلمية. [39] ص 375

وحسب المدرسة القرارية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، تؤكد أن أخذ المقابلات في الحسبان، ومتابعتها غالباً ما يكون مضمون، ومنه فالمعاينات المجرات على إثرها تكون حرجة كثيراً: فلا تعتمد

* سنتطرق للمقابلة في العنصر الرابع من هذا المبحث.

القرارات الحساسة للأجور بشكل كافٍ على ما تم من تقييم، ولا تجسد التطور المهني L'évolution professionnelle المصمم (المُعَدّ) انطلاقاً من مقابلة التقييم، كما تبقى التعديلات المتعلقة بتنظيم العمل المُخَطَّط حبر على ورق (...). لا يمكن إرجاع دائماً كل ما يحدث بأنه إهمال من طرف الفاعلين، فجهود المزاوجة بين تقييم الأداء والأجور، تطرح إمكانية زيادة الكتلة الأجرية (وهذا في نظر الباحث ما ليس في صالح المؤسسة، إذا كانت قدرتها على التسديد Solvabilité ضعيفة). فهل على الأداء أن ينعكس على الأجور؟ إن أخذ مستوى عالٍ من الأجر في عين الاعتبار لأفراد يعملون نفس العمل، يُعقد من الربط بين تقييم الأداء و الأجور. [39] ص 377

يمكن اقتراح الجدول التالي، الذي يُوضح وجهة النظر المتعلقة بأهم الانشغالات، والجوانب المنهجية لكل نظرية تم ذكرها:

جدول رقم 10: النظريات التدبيرية وتقييم الأداء [39] ص 778 (ترجمة خاصة بالباحث)

النظريات التدبيرية	الإنشغالات الأساسية	الجوانب التقنية المفضلة
الإدارة العلمية	الموضوعية	معايير تقييم الأداء
العلاقات الإنسانية	التحفيز	مقابلة التقييم
عملية إتخاذ القرار	قرارات إدارة الأفراد	تحليل سيرورة إدارة الأفراد

أما فيما يخص نظرة علم اجتماع الفاعلية المتبادلة، فإن غوفمان E. Goffman يدعونا لاعتبار تقييم الأداء، كوضعية أداء أدوار مسرحية (La représentation (au sens théâtral). فمقابلة التقييم تمثل تفاعل وجه لوجه، كما أن الإستراتيجية الممارسة من طرف المُقيّم، قد تكون من طرف المُقيّم، والتي تتمثل في استغلال الطابع الفريد لوضعية المقابلة، بطرح (إخراج) La mise en scène غير معتاد، يتأكد هذا باختيار الديكور (المطعم، قاعة الاجتماعات،...)، أو بمسرحة (إفراغ في قالب مسرحي) La Dramatisation ، ومناقضتها بالأسلوب المعتاد في العلاقات (تبجيل، نبرة توحى بالسرية، طيبة قلب غير حقيقية،...). [39] ص ص 378-379

وختاماً لهذا العنصر، يمكن اعتبار "أن عالم اليوم يؤكد على التفوق على الذات Le dépassement de soit وطلب الامتياز، فالأداء الجيد مفروض كشرط واجب لبقاء كل المنظمات". [43] ص 303

3.1.2. أهمية وأهداف تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

في زخم كل يوم عمل، قد يكون من الصعب على المؤسسة إدارة كل أفرادها بشكل أفضل، لذا يعتبر تقييم الأداء فرصة، للتعريف بـ/ والتعامل مع أهم القضايا التي تواجه الفرد، وهذا عن طريق توضيح الأهداف الأساسية لرب العمل، مما يسمح لهذا الأخير بالوصول إلى تحقيقها، وحتى تعديها.

وتكمن أهمية تقييم أداء الأفراد في ضمان العدالة التنظيمية، لأنه يسمح بإقامة علاقة، بين كل من مساهمة الفرد والتعويض الذي يحصل عليه، إذ يُعد ضابطاً Régulateur للعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وذلك بالتأكيد على أن الوصول إلى نتيجة، يُعتبر بُعداً بدون منازع للكفاءة. وتحقيق هدف في الوقت المناسب، لا يعفي المؤسسة من الاستعلام حول شروط النجاح المستديم، كذلك لتقييم الأداء أهمية في تنمية وتطوير قابلية التوظيف l'employabilité للأفراد. [24] ص ص

13-12-11

إن مصطلح قابلية التوظيف، المشتق من مصطلح قابل للتوظيف Employable [14] ص 539 ، حديث النشأة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، وحسب [24] ص 13 Billet، يُعبّر هذا المصطلح عن الفرق بين التكوين، الذي يسمح للفرد بالتكيف مع تطورات وظيفته، وذلك التكوين الذي يقدم له إمكانية حقيقية، للمحافظة على/و تنمية قابلية توظيفه.

كما تتبع أهمية تقييم الأداء من طبيعة العلاقات الموجودة، بينه وبين أنشطة إدارة الأفراد، الاختيار، تخطيط الموارد البشرية، الأجور(الأجر المتغير بالخصوص)، التدريب، تحليل الوظائف، وغيرها من الأنشطة الأخرى. يمكن توضيح تلك الروابط عن طريق الجدول التلخيصي التالي:

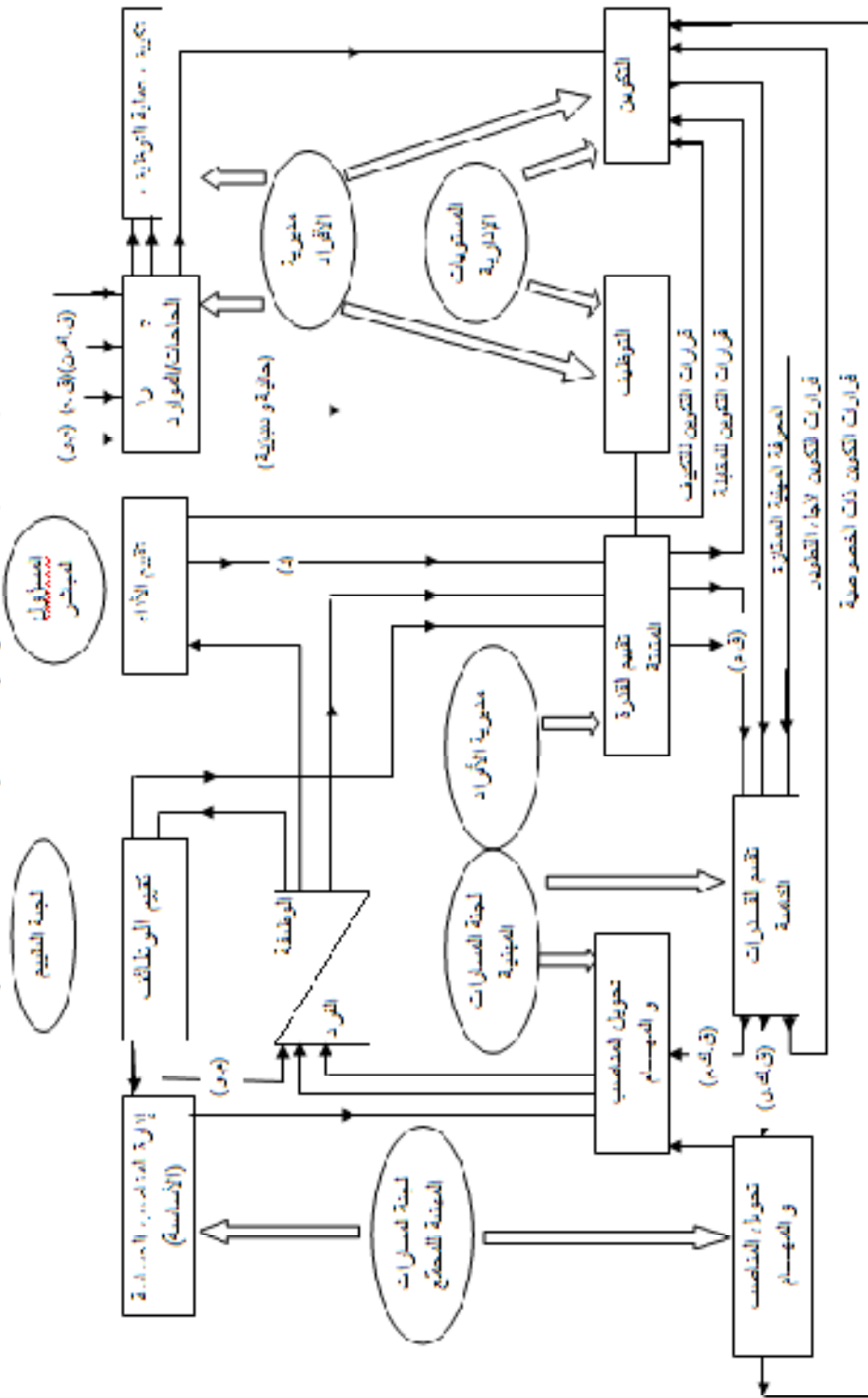
جدول رقم 11: العلاقة بين تقييم الأداء ومختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية [43] ص 308 (ترجمة

خاصة بالباحث).

تقييم الأداء	بعض أنشطة الموارد البشرية
<p>- تتكون قاعدة تقييم الأداء من المهام المحددة، انطلاقاً من تحليل الوظائف. يستطيع هذا الأخير مدنا بالمعايير، التي يجب إدخالها في وثيقة تقييم الأداء.</p> <p>- بعد تحديد المهام، نحصر الكفاءات التي يجب أن تتوفر من المقيّم من أجل الحصول على النتائج المرغوبة من تقييم الأداء، وننظر بالتتابع في التخطيط المهني لضمان العمال الضروريين للمنظمة.</p>	<p>تخطيط الموارد البشرية، تحليل و تقييم الوظائف</p>
<p>- يستطيع تقييم الأداء التأثير على نظام الأجور، لأن هذا الأخير يسمح بتقديم تعويض للفرد، يكون منافس جداً، لما تقدمه منظمات ذات نفس الطبيعة. ويعكس نظام أجور المنظمة، بحسب السياسات المعدّة تجاه مجموع الموارد البشرية، ومنح محفزات في شكل علاوات، هذه الأخيرة تكون بالاعتماد على استحقاق الأفراد.</p>	<p>نظام الأجور</p>
<p>- يُعطي تقييم الأداء مؤشرات، تستطيع المنظمة استعمالها عند التوظيف (المرد ودية المرغوبة تفيد أساساً في وصف المرشح الذي نبحث عنه).</p> <p>والاختيار (على سبيل المثال؛ طرح مسائل خاصة تتعلق بعدد المقاعد المنتجة في اليوم لمنصب مماثل).</p> <p>- إضافة إلى ذلك، تحتاج أحيانا الصلاحية الميدانية المرتبطة باختيار الموارد البشرية، لنتائج تقييم الأداء لتحديد معامل الارتباط. من جهة أخرى، تنتج الترقية التي تُعتبر جزء من التوظيف الداخلي من تقييم الأداء بصفة عامة.</p>	<p>التوظيف والاختيار</p>
<p>- يكون اكتشاف ما إذا كان للفرد نقاط ضعف، أو في حاجة إلى معارف جديدة بتحليل مردوبيته الحالية، من جهة لتقديم أحسن إنتاجية أو إنتاج ذو نوعية وكمية مرضية، و من جهة أخرى، لمساعدته على شغل مناصب أعلى درجة.</p> <p>- يعتبر تقييم الأداء قاعدة لنشاط "التكوين"، من أجل مساعدة كل فرد على تنمية مساره المهني. لهذا نجد أن نشاط التكوين يتبع بصفة عامة نشاط تقييم الأداء.</p>	<p>التكوين و إدارة المسارات المهنية</p>

يقترح الباحث أيضا شكل، يمثل كل نظام إدارة الأفراد برُمته، أي بكل المكونات التي تشكله، مع إشارة واضحة لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية، الذي يعتبر المُحرك الأساس لهذا النظام، ويمثل هذا الشكل أهم تصوير حصل عليه الباحث لهذا الأخير:

شكل رقم 14: نظام إدارة الأفراد [28] P.164 (ترجمة خاصة بالباحث)



دور المستوى الإداري الوظيفية
 في إدارة المنظمة (إداري)
 في إدارة المنظمة (إداري)
 في إدارة المنظمة (إداري)
 في إدارة المنظمة (إداري)

يتجسد هدف تقييم الأداء في أية منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة، وموضوعية وصحيحة، عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها، بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى، لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فتبين فيما إذا كان يعمل بجد ونشاط وفعالية. وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس على ضوء جهده في العمل. [9] ص 366

كما أن توطين نظام لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة، له أهداف تخدم هذه الأخيرة، يمكن ذكرها كما يلي. [41] ص ص 117-118

- إعداد حصيلة رسمية Bilan Formel للنشاطات، التي تم إنجازها والنتائج المتحصل عليها في فترة زمنية معينة.

- تحديد أهداف جديدة تم التفاوض عليها، وخطط عمل، دفع الآخرين لتبني الإستراتيجية .

- تدبير الموارد البشرية، بتحديد مواقعهم بشكل دقيق فيما يخص كفاءاتهم، طاقاتهم الكامنة، ورغبتهم في النمو.

- تسهيل تطور الوظائف (الإدارة التنبؤية للوظائف GPE).

- إثناء قدرات Faire évoluer المرؤوسين (GPC).

- تقوية الانتساب (الالتحام) L'adhésion، تنمية المحفزات (المحركات) Les motivations .

- التكليف بمسؤوليات التدبير Management في كل مستوى إداري.

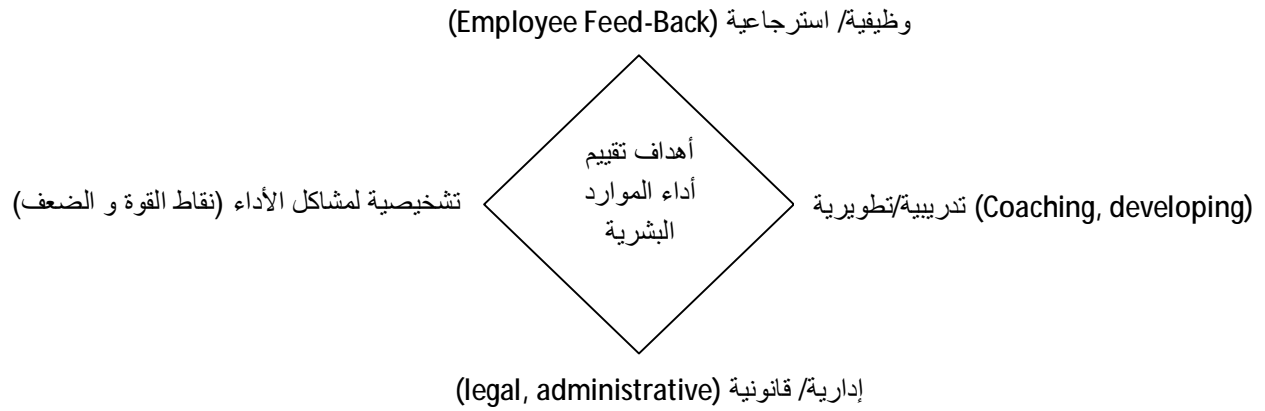
- زيادة الانسجام بين التوجهات الفردية والجماعية.

- إقامة ديناميكية للتحسين المستمر، لجودة المساهمات المقدمة، داخل وخارج المؤسسة.

- زيادة وضوح العلاقات بين الأشخاص، وإرساء شفافية في المؤسسة.

- خلق، إثراء الحوار الذي ينطلق من الأحداث، الذي بدوره يُفضي إلى الأفعال.

- في مسح تم على خمسين مسؤول لإدارة الأفراد أو الشؤون الاجتماعية، في مؤسسات وقطاعات مختلفة (في فرنسا)، سأل مونييه [39]R. Monié ص ص 383-384 السؤال التالي: "ما هو الهدف الذي تحدده عند تفعيل نظام الأداء؟" وقام طبعاً بترتيب هذه الأهداف على هذه الشاكلة:
- الاستجابة لرغبة الأفراد (معرفة كيف نفكر فيهم، بالنسبة للإطارات، تقييم إمكانيات تمميتهم).
 - تحميل مسؤولية الإشراف (منع السلوكيات التمييزية الناتجة عن الأحكام الخفية).
 - تسهيل إدارة الأفراد (مثل تقييم الطاقة "القدرة" الكامنة، تسيير المسارات المهنية).
 - تشجيع الاتصال (مثل حوار رئيس - مرؤوس).
 - أن يكون أساسا لإقتراحات الزيادة في الأجور (مثل الربط المتوقع مع أنظمة فراد نية الأجور).
 - تقديم بيانات للتكوين (مثل استقبال الحاجات والرغبات).
 - أهداف أخرى (أكثر تفصيل: تحسين الإنتاجية، عقلنه قرارات إدارة الأفراد، تثمين الأفراد، ... إلخ).
- وبناء على ما سبق يقترح الباحث أربع أنواع لغالب أهداف تقييم أداء هذه الموارد في الشكل التالي:



شكل رقم 15: الأصناف الأربعة لأهداف تقييم أداء الأفراد(خاص)

4.1.2. مختلف المعايير والمراحل العامة المعتمدة في تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين، تنصبّ على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق، مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل، بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة. لذا فإن التقييم

في المفهوم الحديث، لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات، وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة إلى تطوير، وتحسين فعالية، وكفاءة الإنجاز الإنساني، المستهدف في المنظمات المختلفة. [5] ص 151

تُعتبر أول مرحلة في تقييم أداء الأفراد، تحديد ما يجب أن يتم قياسه، أي تحديد المعايير التي يجب أن تُستخدم للتقييم، والمعيار Criterion، يمثل جانب من جوانب الأداء. التي يمكن للمقيّم استخدامها لتحديد درجة كفاءة الفرد، في الاضطلاع بعمله، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ كمية الإنتاج، جودته، سلوكيات العمل،.....إلخ.

كما أنه من الواجب إنتقاء معايير التقييم، بعناية حتى تحقق أهدافها، وإغفال تقييم الأداء لمعايير هامة، مُساهمة في نجاح الفرد عند مزاوله وظيفته، سوف يؤدي إلى تأثير أكثر سلبية على معنوية أعضاء المؤسسة، ذلك لأن الممتازين في أداء هذا الجانب من الأداء غير مُعترف بهم، أيضا فوجود أبعاد غير ذات أهمية (ولا تُساعد في نجاح الفرد في منصبه)، تؤدي إلى نزع المصادقية عن العملية برمتها.

ولحصر أكبر عدد ممكن من المعايير، والتعرف على الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها، نقترح على القارئ هذا الجدول، الذي يعتبره الباحث أكثر شمول لمعايير تقييم أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 12: معايير التقييم والنوعية [43] ص 316 (ترجمة خاصة بالباحث)

قائمة المعايير	خصائص المعايير	الشرح
. جودة العمل . القيادة . الاتصال	دقيقة	. استعمال معايير خاصة، تقيس العمل المنجز بالاعتماد على درجة الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.
. المظهر الخارجي . الحكم على الأمور . العدوانية	محصورة (ضيقّة)	. باختيار عدد قليل لا يسمح بالتداخلات والغموض، وكي يكون كل معيار مختلف تماما عن المعايير الأخرى.
. معرفة العمل . التوازن العاطفي . النضوج	واضحة	. تعريف كل معيار بالطريقة الأكثر وضوحًا، إكتمالًا، وتكون مفهومة أكبر ما يمكن.
. كمية العمل . احترام المواعيد	قابلة للملاحظة	. تفضيل معايير سهلة الملاحظة، عند كل موضوع للتقييم، وتكون خصوصًا واقعية تُعرض تحَدِّ.

. تفضيل معايير مشتركة لكل المناصب، التي ستكون لها وثيقة للتقييم.	موحدة	. التخطيط . الثقة في النفس
. اختيار معايير قابلة للقياس بشكل أمثل. لهذا نستطيع إعداد مقاييس، على سبيل المثال، إنتاجية 10 كراسي، لكل يوم تُنقَط كمرودية ممتازة، إنتاجية 7 إلى 8 كراس، مردود متوسط وهلم جرى (ممتاز، متوسط، جيد، إلخ، بتقديم قيم). كل منظمة يمكنها استعمال التقييم المسبق المتراكم في ملفات كل فرد لتحديد مكانتهم وقيمتهم.	قابلة للتكميم	. روح الإبداع . الطموح . معرفة سياسات المنظمة . التعاون . التحكم في النفس . النزاهة/الاستقامة . تكوين وتنمية الموارد البشرية . التنظيم . التحفيز(الدافعية) . التفويض (السلطة) . حس المسؤولية . الألفة والمخالطة الاجتماعية . الولاء
. منح قيم لكل المعايير المختارة للتقييم، بشكل مستقل عن المقيّم. بعد ذلك يجب على كل معيار الحصول على وزن معين اعتماد على المنصب المقيّم. على سبيل المثال، "جودة العمل" يكون له قيمة وزنية أعلى من معيار الاتصال مع الآخرين للمقيّم الذي يصنع الكراسي. ولكي يستطيع إنجاز مهامه بصفة فعّالة، يجب على المقيّم الاستجابة إلى المعايير التي لها أوزان للمنصب الذي يشغله.	ذات أوزان (معاملات)	. معارف جديدة . المهارات . البحث عن الفرض . أهداف المسار المهني . البحث عن المعلومات المرتدة . حس التمييز

كما يمكن أن يشير الباحث إلى نقطة مهمة ، ألا وهي أن قائمة المعايير لا يتم بها تقييم جميع أفراد المؤسسة، بمختلف مشاربهم وفئاتهم، بل كل مجموعة معينة من المعايير تقيس أداء فئة معينة، فمثلا لا يمكن تقييم عامل الورشة، بمعيار القيادة وتكوين وتنمية الموارد البشرية، بل نُقيمه بمدى جودة

عمله أو معرفة العمل، إلخ. كذلك فإن نجاح عملية التقييم، على المستويين العملي والقانوني، يعتمد على مقاييس يعتبرها الباحث، مهمة لهذا الغرض:

- جلاء أهداف عملية تقييم الأداء.

- القدرة الاعتمادية Reliability على التقييم.

- مصداقية وصلاحية التقييم.

- زيج التقييم عن كل انحياز.

فيما يخص المقياس الأول، فإن دراير Dreyer يرى أن معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء، ينطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة، وموافق عليها من طرف الموارد البشرية العاملة. إذن من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم. [4] ص ص 394-395

أما المقياس الثاني، يدل على أنه إذا تم تقييم نفس الموظف، من طرف مقيمين إثنين في نفس الفترة الزمنية، أو لنفس المقيّم بفارق زمني كأسبوع مثلا، يجب أن تكون نتيجة التقييم شبه متطابقة (بافتراض أن معايير التقييم هي نفسها)، وأما المقياسين الأخيرين، فهما واضحين لا يحتاجان إلى شرح.

بعد الإطلاع على كتابات، وثيقة الصلة بتقييم الأداء، استنتجنا أن غالبية معايير التقييم تُصنف إلى ثلاثة أنواع:

1- **معايير قائمة على الصفات Traits-Based Criterion**، التي تركز على الصفات الشخصية للموظف؛ كالولاء للمنظمة، القدرة على التفاوض، اتخاذ القرار، الإخلاص، الأمانة، الانتماء (...). كما يمكن التنويه إلى أن تقييم الخصائص الشخصية ليس بالأمر الهين، إذ يتطلب من القائم على التقييم، استمرارية في متابعة التقييم، لاكتشاف وجود من عدم وجود هذه الصفات، إلخ، وتتميز هذه المعايير باهتمامها بالشخص، أكثر من الاهتمام الذي توليه لما يعمله الشخص.

2- **معايير قائمة على السلوكات Behaviors-Based Criterion**، وهي تلك المعايير التي تقيس سلوك الفرد، أي مختلف الأساليب التي يسلكها للقيام بعمله، فعلى سبيل المثال؛ رجل البيع عليه معاملة زبائنه بشكل جيد، وتقديم يد المساعدة لهم، وهذا ما يجب أن يُقِيم به رجل البيع من سلوكيات، تساعد على تحقيق نتائج في وظيفته، ومن السلوكيات أيضا، تحدي المشاكل والعقبات، المواظبة على العمل، التعاون، إلخ.

3- معايير قائمة على النتائج Results-Based Criterion، تقيس هذه المعايير أهم عناصر التقييم، المتمثلة في النتائج التي حصل عليها الفرد جراء تأدية مهامه، وقد تكون عبارة على عائد مادي، تكلفة، زمن أو كمية، وهي تتميز بدقة وصف الأداء المرضي، لكن هذا الصنف من المعايير، لم يسلّم من بعض الانتقادات الموجهة له [6] ص ص 102-103:

- صعوبة تطبيقه على بعض الأعمال، خاصة أن النتائج ليست دائماً تحت سيطرة الفرد العامل، حيث أن هناك المعدات، والأعطال، والحالة الاقتصادية.

- إهمال هذه المعايير لبعض الصفات المطلوب توافرها، مثل التعاون بين الأفراد.

- لا يساهم في تطوير أداء العاملين، حيث أنه لا يوفر معلومات واضحة عن كيفية تحسين مستوى الأداء.

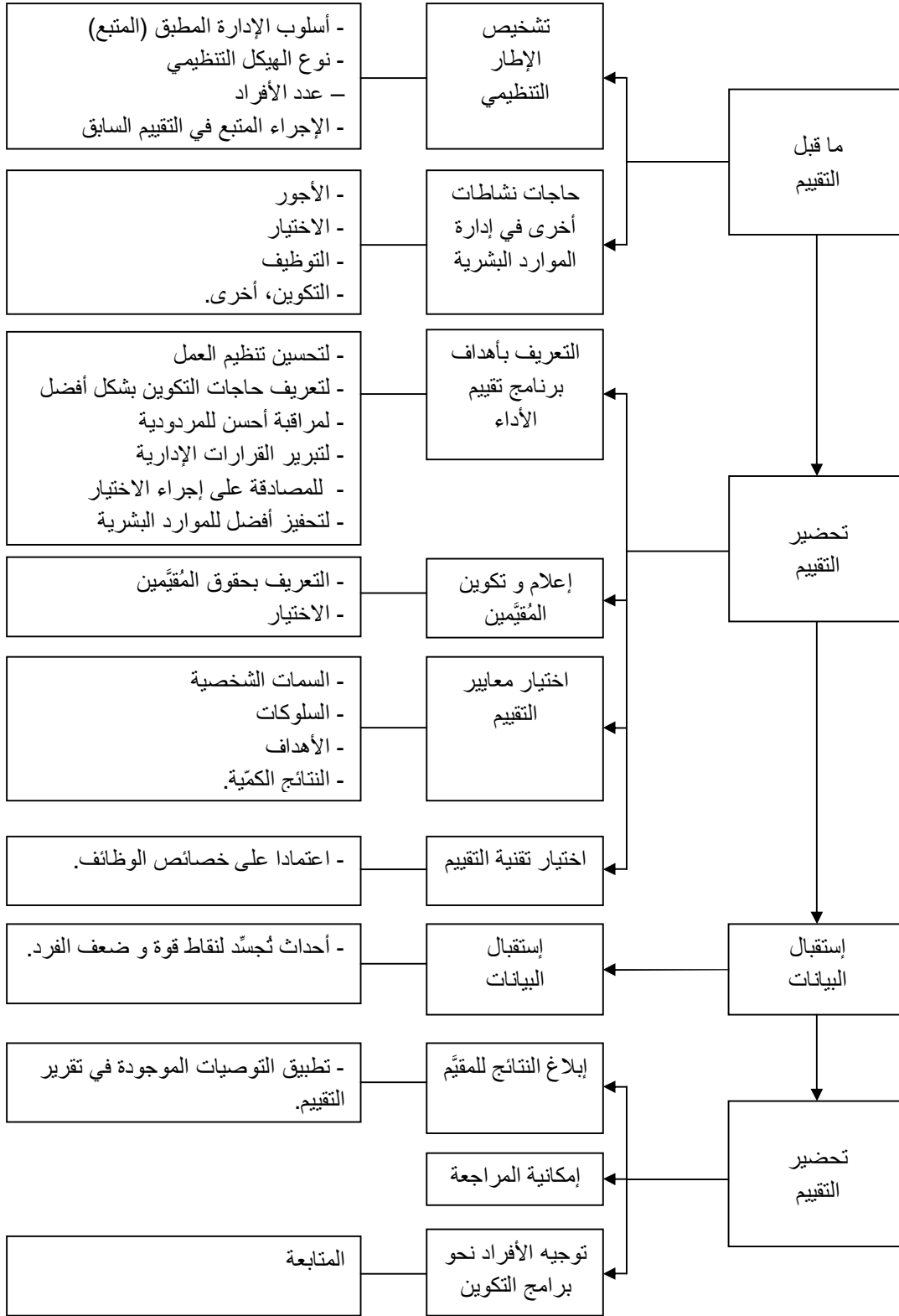
خلاصة لما سبق ذكره من فئات المعايير، يتبين للباحث أنه من الأفضل الأخذ بجميع هذه الأصناف، مع الانتباه إلى تجنب وضع معايير، ليست لها علاقة بنجاح الفرد في وظيفته، أي ألا يكون اختيارها اعتباطياً.

تتعدد مراحل تقييم أداء الفرد من طريقة إلى أخرى، لكن هناك بعض النقاط المشتركة، التي تلتقي فيها غالب مناهج التقييم.

كما أن هناك عدة تقنيات للتقييم (الأداء) الممكنة، وأخرى ممزوجة. تمثل هذه التقنيات الجزء المرئي من سيرورة التقييم، التي لا يجب أن تُغفل التحضير المسبق، إنتشابهها (تغصّنها) بالمكونات الأخرى لإدارة الموارد البشرية. [26] ص 143

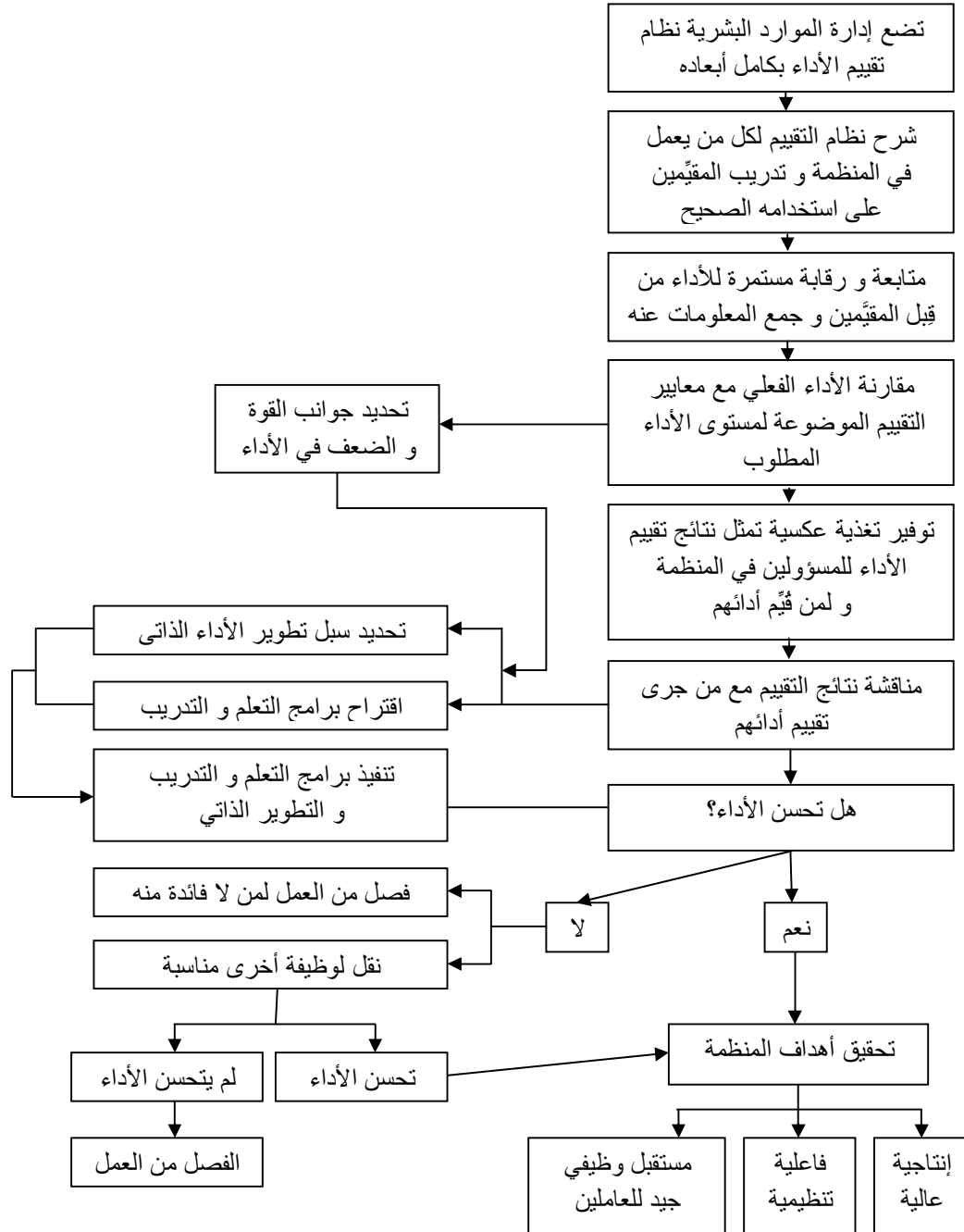
من وجهة نظر الباحث، فإن مراحل التقييم بصفة عامة ومختصرة، تتم على أربع مراحل؛ الأولى تحديد أبعاد التقييم بناءً طبعاً على تحليل الوظائف، والتجارب التي مرت على الفرد المقيّم، فهذا مهم جداً لتحسين الأداء مستقبلاً، بعد ذلك يُقاس أداء الفرد بناءً على المعايير المحددة سلفاً، وهنا تتنوع وتختلف طرق تقييم هذا الأداء، التي سُنْعَرَجُ على ذكرها في العنصر الموالي. ثم تُمكن الأفراد من التغذية العكسية Feed-Back، الخاصة بنتائج تقييم أدائهم، التي من الأحسن مناقشتها مع المقيّم، بإجراء مقابلة معه، تُوضع فيها كل النقاط على الحروف.

ولذكر كل المراحل العامة لعملية تقييم الأداء، نُقدم للقارئ هذا الشكل المتضمن تفصيلاً لهذه المراحل:



شكل رقم 16: سيرورة تقييم الأداء [43] ص310 (ترجمة خاصة بالباحث)

كما يمكن سرد آلية شاملة لتقييم أداء الفرد، ذات بعد إستراتيجي، تُمكن من متابعة تنفيذ السياسات، والبرامج المُتبناة من طرف جمعية عامة معينة وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية:



شكل رقم 17: آلية تقييم الأداء وبعده الإستراتيجي [9] ص 364

تقاربت آراء المختصين حول وجود بعض الخصائص الدائمة، التي يجب أن تتوفر في نظام تقييم الأداء لكي ينجح، ومن بين هذه الخصائص، أن يتضمن سيرورة إستراتيجية، ضمن فترة زمنية (...)، فنظام التقييم مُوطَّن لفترة غير محدودة مبدئياً، حتى إن حصلت التجربة الأولى، تُثمن نتائج سير عمل هذا النظام على مدة 4 أو 5 سنوات، كما أن فعاليته لن تبرز إلا بعد انقضاء هذه الفترة. [22] ص63

5.1.2. أهم المناهج المعتمدة والأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

تعددت وتتنوع طرق ومناهج تقييم أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية، حيث بلغ عددها ما يُقارب عشرون طريقة كل واحدة منها، تتصف بخصائص تميزها عن الباقية، وقد أرتأ الباحث ذكر أغلب أهم هذه الطرق، وتصنيفها إلى نوعين: تقليدية وحديثة.

أول الطرق التقليدية وأقدمها؛ الترتيب البسيط **Simple Ranking**، الذي يقوم على مبدأ التقييم الإجمالي، بحيث يُعدّ الرئيس المباشر قائمة، تنازلياً أو تصاعدياً، فيختار أفضل مرؤوسيه ويضعه في قمة القائمة، ثم يضع أسوأ مرؤوسيه أداء في آخر هذه القائمة، وهلم جرى إلى النهاية.

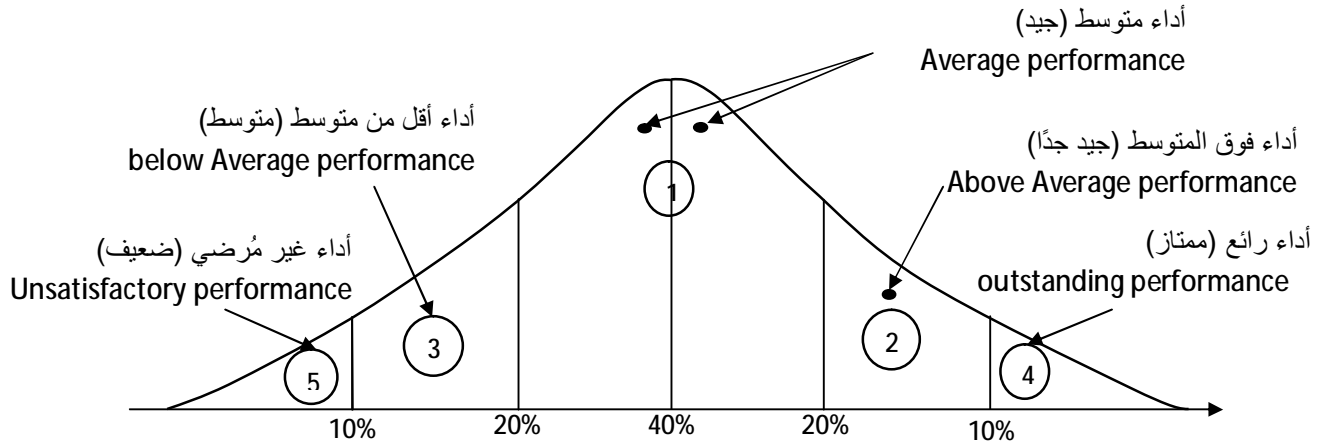
كذلك هناك طريقة المقارنة المزدوجة **Paired Comparison**، التي تتم بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم، ويكون هذا ببناء جدول يُوضع في سطره الأول أسماء الأفراد المحالين على التقييم وفي العمود الأول نضع نفس الأفراد.

فإذا افترضنا أن هناك 5 أشخاص، نقارن الفرد الأول بباقي الأفراد، ونضع إشارة (+) أين يكون الفرد الأول أفضل من فرد آخر، كما نضع إشارة (-) عندما يكون فرد آخر أفضل منه، ثم نمر إلى الفرد الثاني، ونقارنه بباقي الأفراد دون الفرد الأول، نضع أيضاً إشارة (+) إذا كانت له أفضلية على الأفراد الباقين، وإشارة (-) في الحالة العكسية، وبالنفس الطريقة حتى الفرد الخامس، بعد ذلك نجمع الإشارات الموجبة، لتتكون لنا قائمة من الأفضل إلى الأسوأ، حسب طريقة المقارنة المزدوجة.

وطريقة التوزيع الإجباري **Forced Distribution**، القائمة على اعتبار أن توزيع الأفراد يشبه منحني التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط، وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط، وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقاً لنسب يحددها، فقد يكونوا على خمس نقاط في المنحنى؛ 10% ضعيف، 20% متوسط، 40%

جيد، 20% جيد جداً، 10% ممتاز. [1] ص 61

فيما يلي شكل يقترحه الباحث، يُجسد ويُوضّح طريقة التقييم هذه:



شكل رقم 18: طريقة التوزيع الإلزامي (خاص)

هناك أيضا ما يسمى مقياس التقييم البياني **Graphic Rating Scale**، حيث يقوم المقيّم بتقييم الفرد العامل، وفقا لبعض المعايير المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون...إلخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي (الرقمي) والوصف الكتابي، [5] ص 160 إذا استخدم هذا الأخير بشكل منفرد، تسمى هذه الطريقة بسلم التقييم القائم على السلوك *BARS.

طريقة التقييم المقالي **Essay Appraisal**، تعتمد على قيام الرئيس بكتابة تقرير دوري عن كل مرؤوس، دون إلزامه بشكل أو عناصر معينة للتقرير. ومن ثم يستقل كل رئيس بكتابة انطباعاته، وتقديره لمستوى أداء الموظفين التابعين له. ويستخدم في هذا الشأن المعايير التي يراها مناسبة. [6] ص 114

آخر طريقة في الطرق التقليدية، المراجعة الميدانية **Field review**، تختلف هذه الطريقة عن غيرها من الطرق، في أن القائم بعملية التقييم ليس الرئيس المباشر للموظف، وإنما هو مندوب من إدارة الموارد البشرية، أو أحد الخبراء الاستشاريين من الخارج. يتم تطبيق هذه الطريقة بقيام المندوب (...). أو الخبير بمقابلة الرئيس المباشر للموظف، أو من يعرفون مستوى أدائه في العمل وتوجيه بعض الأسئلة إليهم، والحصول على إجابات عنها. [6] ص 116

* Behaviorally Anchored Rating Scale.

وأما الطرق الحديثة، فأولها الإختيار الإجباري **Forced Choice**، يتم تقييم الأداء بموجبه، عن طريق جمع وحصر عدد العبارات التي تصف أداء الموظف. سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسّم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين. فالثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية له، كما يُجبرُ المقيّم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، الأولى تكون أكثر انطباعاً على الفرد الذي يجري تقييمه، والثانية أقل انطباعاً عليه. فالمقيّم بهذه الطريقة لا يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات، هو في صالح الفرد أم لا، ذلك لأن أوزان العبارات التي تُبين أهميتها، تكون سرية لا يعرفها المقيّم. [9] ص 424

وطريقة قوائم المراجعة **Check-lists**، التي تمثل كما يدل على ذلك اسمها، مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة قصيرة **Short Answers**، أي بنعم أم لا، معنى ذلك وجود من عدم وجود ذلك المعيار في أداء الفرد، و لكل سؤال وزن معين. كما تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمفتاح هذه الأوزان، كي لا يعلم المقيّم بهذا الأخير، والهدف من ذلك تحييد الانحياز إيجابياً كان أو سلبياً من طرف القائم على التقييم.

كذلك طريقة الأحداث الحرجة **Incidentes Críticos**، من بين أشكال السجلات التي تنطلق من الملاحظة، وتُستعمل كثيراً في تقييم أداء العاملين، لتروي الأحداث الحرجة. هذه الأخيرة تتمثل في تسجيل الأفعال الفردية التي وقعت في فترة محددة، وينتج عن تلك البارزة منها، ما يُثمن ممارسة (مزاولة) الفرد **Individuo** لمنصب العمل الذي يشغله، كما أن سجل الأحداث الحرجة يمكن تطبيقه بشكل أوسع، بأخذ (بالتقاط) تلك التصرفات الإيجابية أو السلبية التي كانت من طرف العامل، أو التركيز على الأفعال أو السلوكيات التي تتعلق بمحددات الكفاءة التي يُطلب أن تُثمن. [53] ص 95 (ترجمة خاصة)

ومقابلة تقييم الأداء **performance Appraisal**، التي تعتبر الأكثر استعمالاً. وهي مقابلة وجه لوجه بين الفرد ومسؤوله المباشر، حيث يتم مناقشة كل من حصيلة الأهداف، ومحاور التطور **Axes de Progrès** المحددة في السنة الماضية، التحوار حول أهداف السنة الآتية، المشاكل المُصادفَة خلال السنة بكل التفاصيل؛ العمل، الزملاء، العلاقة مع الإدارة (....)، رغبات المقيّم في التكوين، وتسلسل المسار المهني المرتقب. [26] ص 145

عند إطلاع الباحث على بعض ما كُتب عن مناهج التقييم، وجد أن هناك من يعتبر أن مقابلة التقييم **Entervista de evaluación**، تمثل آخر مرحلة في أي طريقة لتقييم الأداء، حيث يناقش فيها المقيّم نتائج التقييم. "و المقابلة تمثل الجزء الأكثر حرجاً (وحساسية) في سيرورة التقييم". [32] ص 2

وهناك طريقة أخرى تسمى محفظة الكفاءات **Portfolios de Competencias**، وتتمثل في دفتر الخبرات الرسمية والمهنية للمقيّم، ففي النهاية تُسجل بالتوثيق، الكفاءات المكتسبة خلال الزمن، فإعداد المحفظة يتم بشكل مستمر، بتجميع تلك الحقائق التي تسمح بتغذية (دعم) تنمية الكفاءات **El desarrollo de las competencias**، ومن محتويات المحفظة يمكن أن نجد المناصب التي تقلدها الفرد، الشهادات المتحصل عليها كنتيجة للتكوين المتعاقب، التوصيات المُعدّة من طرف أرباب العمل المتعلقة بالخبرة المهنية لموظفيهم، والكفاءات الظاهرة لهذه الخبرة؛ توصيف الوظائف المنجزة والمواقف التي تحصل في أماكن ممارسة العمل. [53] ص 99 (ترجمة خاصة)

من بين الطرق أيضاً، مراكز التقييم **Assesment Centers**، التي تُعتبر ذات أصل عسكري، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية، وقد تعلق الأمر بتوقع السلوك الحقيقي لضباط الارتباط **les officiers de liaison** لجهاز المخابرات البريطانية ثم تبعه بعد ذلك الأمريكيون، فبمجرد أن يتم إنزالهم في الإقليم المعادي. يتخيل المُكوّنون موقفاً محدداً: قد يتمثل في إبلاغ ضباط المخابرات المستقبلين أثناء تدريبهم، بأنهم سيتم إنزالهم في إقليم معادٍ، وأن هذه اللحظة ستحدث باستثناء (ماعداء) المهمة الأولى، التي تُجرى بسرية، وهذا جزءاً من التكوين: فقد تم إنزالهم فعلاً دون معرفة منهم في شمال إسكوتلاندا، أين تم إنشاء (تهيئة) جزء صغير من الأرض يحاكي الأرض الفرنسية، الهولندية أو حتى الألمانية، من طرف أجهزة المخابرات، فالضباط كانوا يواجهون، دون أن يعلموا أنها محاكاة، في النهاية تُؤدي سلسلة من الاختبارات إلى إجراء تقييم الأداء، هذا الأخير يسمح باكتشاف الأفراد المؤهلين فعلاً لخوض هذه المهام. [24] ص ص 181-182 ومنه يمكن استنتاج أن المبدأ الأساسي في طريقة مراكز التقييم، يتمثل وضع الأفراد في وضعيات محاكية للواقع، وملاحظة ردود أفعالهم إزاءها.

كذلك تقييم الأداء على طريقة الإدارة بالأهداف **Management by Objectives**، يتعلق بتحديد بعض الأهداف واجباً على الفرد الوصول إلى تحقيقها، وهذا خلال فترة من الزمن، عادة ما تكون السنة القادمة، هذه الأهداف الخاصة، يجب أن يتم اختيارها بعناية، ويكون عددها قليل نسبياً، لأنها تضاف إلى العمل الحالي، الذي من المفترض أن يُنفذ حتماً و بشكل مُرضٍ، لأن الأجر القاعدي يمثل التعويض (المكافأة) العادية والأثوماتيكية، [36] ص 119 كما تجدر الإشارة إلى أن MBO طوّرها أب الإدارة الشهير بيتر دراكر **Peter Drucker**، في الخمسينيات من القرن العشرين.

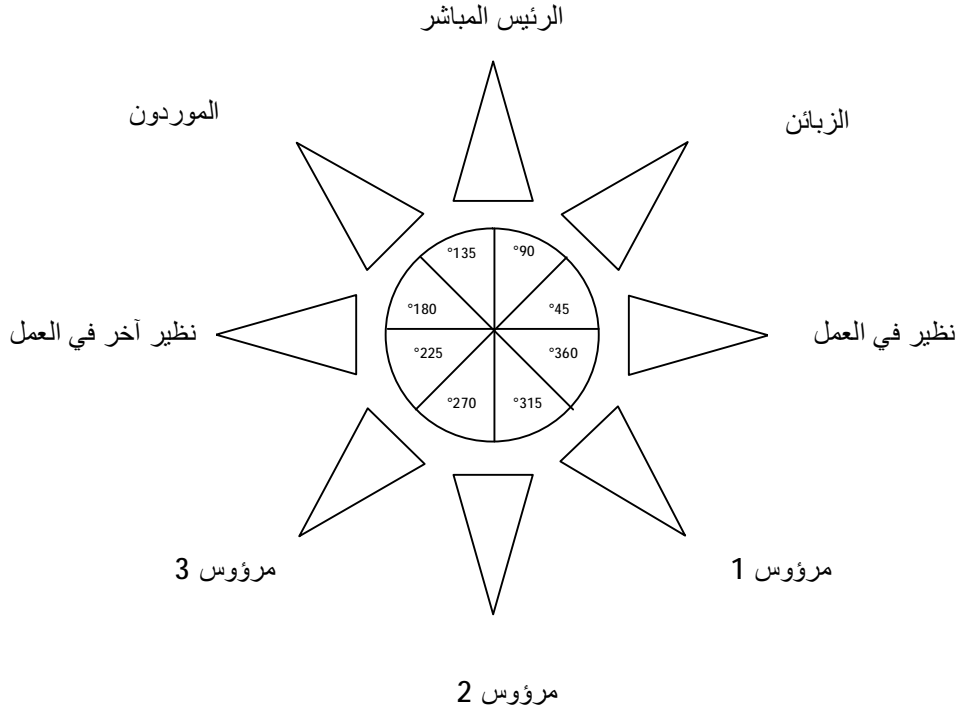
كما يُعتبر التقييم بـ 360°، أحدث الطرق حتى كتابة هذه السطور في هذا المجال، حيث يتم تقييم أداء الفرد، من طرف عدة جهات لها علاقة مباشرة به؛ كالرئيس المباشر **immediate Supervisor**،

المروؤسون Subordinates، الزملاء Peers، الموردون Suppliers، الفرد نفسه employee him، الزبائن Clients والحواسيب Computers، باستعمالها لأغراض التقييم كالبرمجيات، أو مواقع الانترنت التي تعرض خدماتها في هذا الشأن، ولإثراء الأفكار أكثر حول هذه الطريقة نُورد الجدول التالي الذي يبين مميزات غالب الأطراف المشاركة، غير المسؤول المباشر للفرد في هذه الطريقة:

جدول رقم 13: أطراف أخرى للتقييم غير المسؤول المباشر [43] ص 329 (ترجمة خاصة بالباحث)

المتدخلون	المميزات
لجنة التقييم Comité d'évaluation	<p>. تعتبر ممارسة منتشرة في المنظمات الكبيرة بتشكيل لجنة مكونة من حوالي ثلاث أشخاص.</p> <p>. حكم مجموعة أشخاص قد يكون أكثر إكتمالا من حكم شخص واحد.</p> <p>. يعتبر حكم عدد من الأشخاص أكثر صلابة، إذا كان أعضاء اللجنة يعرفون عمل المقيّم جيدا.</p> <p>. من الأحسن أن يكون المسؤول المباشر عضو في اللجنة.</p> <p>. في حالة المدير العام، على سبيل المثال، يكون مجلس الإدارة عادة أو أحد لجانه من يكون أعضاء لجنة التقييم.</p>
نظراء العمل Paires ou collègues de travail	<p>. عادة ما يكون زملاء المقيّم أكثر ارتباطا به من مسؤوله المباشر.</p> <p>. للمقيّم سلوك تلقائي (فطري) أكثر مع نظرائه مقارنة برئيسه.</p> <p>. يستطيع النظراء الحكم بأحكام عدة مختلفة و متكاملة على المقيّم.</p> <p>. قد لا يستطيع هذا الشكل من التقييم إنصاف المقيّم لعدة أسباب: 1- قد يُولد مشاكل الغيرة و الذاتية من طرف النظراء، 2- توجد منافسة بشكل محتمل بين الزملاء بحيث أن كل واحد منهم سيبحث عن الحصول على زيادة في الأجر، ترقيات، إلخ..؛ و من هذا المنطلق، ليس من العدل الخضوع إلى تقييم من طرف المنافسين.</p>
التقييم الذاتي Auto- évaluation	<p>. يقوم الفرد بتقييم نفسه بنفسه.</p> <p>. الفرد هو الشخص المناسب لإدراك أدائه و من أجل التعريف بنقاط قوته و ضعفه.</p> <p>. أحيانا يكون هذا الشكل من التقييم ضروري، خصوصا عندما يكون هدف التقييم تحسين الأداء.</p> <p>. قد تكون ممارسة التقييم الذاتي نافعة لإعطاء تقييم لاحق من طرف المسؤول المباشر.</p> <p>. بما أن الفرد يحدد أهدافه بنفسه، كما في طريقة التقييم بالأهداف، سيقم نفسه بشكل أفضل حتما. ومن المحتمل ترقية (تشجيع) التنمية الشخصية.</p> <p>. سيكون المقيّم أقل دفاعا حين التقييم.</p> <p>. قد يؤدي هذا بالمقيّم لأن يكون سخي (متساهل) تجاه نفسه.</p>

وفيما يلي يقترح الباحث شكلاً يبين مختلف الزوايا التي يُقَيَّمُ منها الفرد؛ حيث كل زاوية تمثل وجهة نظر معينة :



شكل رقم 19 : تقييم الأداء الشمولي بطريقة 360° (خاص)

إن الأخطاء التي يقع فيها الكثير من المقيمين، وبناء على ما اطلع عليه الباحث فيما كُتِبَ عن هذا الموضوع، يمكن حصر هذه الأغلط فيما يأتي:

أ - **خطأ آخر حكم:** غالباً ما يحدث تقييم الأداء في نهاية فترة معينة، حيث يعتمد المقيّمون على ذاكرتهم في عملية التقييم، وبالتالي قلّما يتذكرون أداء الفرد على طول الفترة المعنية بالتقييم، لهذا فهم يقعون في خطأ آخر حكم على الأداء، أو التأثر بأحدث أداء، ولتجنب من يقوم بالتقييم هذا الخطأ، عليه أن يُسجّل كل ما يراه من سلوك، أو نتيجة حققها الفرد خلال فترة التقييم، ليدعم بذلك ذاكرته ويكون حكمه على أساس من الصحة.

ب - **تحيز التأثر بمستوى وظيفة الفرد:** هناك من المقيمين من يقع في هذا الخطأ، عن طريق تقدير كفاءة بعض الأفراد، الذين يزاولون مناصب إدارية ذات شأن، بإعطائهم علامات مرتفعة احتراماً للمكان الذي يشغلونه، وفي هذا المقام يشير الباحث إلى أن المقيم يكون قد اختلطت عليه الأمور، فأصبح يُركّز على الوظيفة بدل تركيزه على الشخص الممارس لتلك الوظيفة.

ج - أثر الهالة Halo Effect: يعني ذلك عندما يتم تغليب خاصية على باقي الخصائص، مثل أن يتأثر المقيم بأناقة الفرد في هندامه، أو نبرة صوته، التي قد تكون صفات لا علاقة لها بنجاح الفرد في وظيفته، لذا وجب إرشاد من يقوم على التقييم، أن يركزوا في هذا الأخير، على الأداء والسلوك الفعلي المساهمين في رفع أداء الفرد.

د - خطأ تماثل الصفات Similarity Characteristic Error: يدل هذا الخطأ على أنه من المتوقع أن يتأثر حكم المقيّم، بصفة معينة موجودة لديه ولدى المقيّم، فقد يكونا من مواليد نفس المكان، أو لهما نفس المستوى العلمي، أو درسا في نفس الجامعة، أو لهما نفس الهواية... الخ، وكنتيجة لذلك سيأتي التقييم بالإيجاب، مع أنه ما من علاقة تربط ما تم ذكره بأداء الفرد.

هـ - خطأ الإسقاط Projection Error: مفاده أن بعض المقيمين يقيّمون أداء الآخرين، وفق ما يمتلكونه من خصائص، وصفات إيجابية عالية المستوى فقط، فإذا كان المقيّم متميزا بمستوى عال من الدقة مثلا، إذن سيقوم هذه الخاصة لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يشوبه ثغرة أو نقطة ضعف، (كما يلاحظ الباحث وجود هذا الخطأ بشكل معتبر عند الأساتذة أو المعلمين بصفة عامة حيث يركزون في تقييمهم للطالب أو التلميذ على أساس الخصائص التي يتميزون هم بها والمستوى العلمي الذي بلغوه)، وفي هذه الحالة نجد أن المقيّم قد جعل من نفسه وما يمتلكه من خصائص معيارا للمقارنة والتقييم، متجاهلا المعايير الموجودة بين يديه. [9] ص 404

و - خطأ التساهل أو التشدد el error de indulgencia o servidad: ينتج هذا الخطأ عندما يحوز مختلف المقيّمين، على معايير ضمنية Critirios implícitos مختلفة، وهذا عند إرسال تقييماتهم، بشكل يجعل هذه الأخيرة عطوفة ومفرطة التثمين Sobrevalorar للشخص الذي جرى تقييمه. أو عكس ذلك، أن تكون مبالغ فيها عند الحكم على المواقف. وجود هذين الأسلوبين المختلفين للمقيمين، يقودونا إلى انتقادهم - المؤلف - بالذاتية Subjectividad، التي تُسقط المصادقية بشكل مُتكرر، إذا تعلقنا بأي طريقة للتقييم كانت. [53] ص 103 (ترجمة خاصة)

مما سبق يرى الباحث أنه ما على المؤسسة الاقتصادية، إلا الاهتمام بعملية تكوين المقيمين على تقييم أداء الموارد البشرية، مما يجعلهم يتنبّهوا لهذه الأخطاء، فيتجنبوا ارتكابها.

كما يمكننا أن نقترح على القارئ جدول بمحاسن ومساوئ بعض الطرق الراجعة في عدد من المؤسسات الحديثة:

جدول رقم 14: مزايا ومثالب أهم تقنيات التقييم [43] ص 327 (ترجمة خاصة بالباحث)

التقنية	المزايا الممكنة	المثالب الممكنة
الترتيب Rangement	. التعريف بالأفراد الذين يجب عليهم زيادة مردودية عملهم. . قد توفر أدوات رقابة للتقنيات الأخرى. . يمكن إستخدامها في توزيع كتلة الأجر حسب الإستحقاق. . أقل تكلفة . تُعرّف بأحسن الأفراد في الفريق.	. تتكون من حوار أقل بين المقيّم و المقيّم. . تعتمد حصريا على حكم المقيّم، ما يفتح الباب أمام الأحكام المسبقة، التحيز ، أثر الهالة. . جعل المقارنات عشوائية بين قوائم المقيّمين، لأن أسس التقييم غير معروفة. . تقنية أقل إستعمالا.
التدرج البياني Echelles Graphiques	. يسمح بتقييم من 2 إلى 3 مستويات إدارية. . يساعد في تقييم سريع و بسيط. . يعطي نتائج مكتمة (قابلة للتكميم). . يعتمد عليه إذا احترم بعض الشروط.	. يشجع الوظائف ذات الحدود غير المعروفة، و قد يؤدي إلى تأويلات مختلفة من طرف المقيّمين. . فتح الباب أمام سلسلة من التحيزات و الأخطاء من طرف المقيّمين. . تكلفة أكبر نسبياً، خصوصا عند استعمال الدرجات الوصفية.
الإختيار الإجباري choix forcé	. يُيسّر في الحد من الأحكام المسبقة للمقيّمين، لأنه لا يستطيع التفريق بين درجات المردودية و كذلك كل قيمة - معبر عنه - . يؤدي إلى تقييم موضوعي للمردودية. . قد تكون مفيدة لإعداد مقاييس موضوعية للمقارنة بين الأفراد. . القيام بتقييم سريع.	. يمثل حالة من عدم وجود ثقة تجاه المقيّمين، حيث نستطيع إستخراج عدد قليل من المعلومات من هذا الأخير لمباشرة حوار معمق مع المقيّمين. . قد تدفع المقيّمين إلى تزييف التقنية بوصف المقيّم بغير ما يتصف به، لكن يكون ذلك بالرجوع إلى نمط الأجر المثالي. . تكلفة كبيرة فيما يخص إصدار وثيقة التقييم.
الوقائع الحرجة incidents critiques	. تمدنا بمادة كافية ومعبرة لإستخدامها في مقابلة المقيّم. . مساعدة المقيّم على رواية أحداث بدلاً من أحكام على المقيّمين.	. تؤدي إلى انشغال أكبر بالتفاصيل. . قد ينسي بعض الأحداث غير المعبرة أو العكس. . قد تتطلب كثيراً من الوقت. . قد تؤدي الى عدم الشعور بالأمان ومضايقات للأفراد.

<p>. قد يكون تطبيقها صعب خصوصا لعدد قليل من الأفراد.</p> <p>. لا تعطي أي قيمة جوهرية من أجل كل فرد معني.</p> <p>. تترك الحرية المطلقة للمقيّم لإظهار أحكامه المسبقة، أخطاءه،... إلخ.</p>	<p>تساعد في توزيع كتلة أجرية ثابتة بين الأفراد.</p> <p>. تقريبا لا تكلف شيئا.</p> <p>. تساعد في القيام بتقييم سريع.</p> <p>. تتجنب الأخطاء ذات الإتجاه المركزي و الإتجاه الطرفي (المتطرف).</p>	<p>التوزيع الإيجابي</p> <p>distribution forcée</p>
<p>قد تؤدي إلى التصحية بالجودة في سبيل الكمية، لأن على النتائج أن تكون قابلة للقياس.</p> <p>. تُلحق ضرراً حين تحديد الأهداف الواقعية.</p> <p>. تحتاج تكوين جيد للأطراف المشاركة.</p>	<p>. تساعد في توضيح المسؤوليات، تنظيم العمل و التعريف بمشاكل المنظمة.</p> <p>. تساعد في تقييم المقيّم على أساس معايير قابلة للقياس و دقيقة.</p> <p>. تساعد في تثمين جهد الفرد فيما يخص مردوديته.</p> <p>. تعين على تحفيز الأفراد.</p> <p>. قد تخلق علاقة وطيدة بين المقيّم و المقيّم.</p> <p>. تعين على الإبداع عند الأفراد.</p>	<p>الأهداف</p> <p>Objectifs</p>
<p>. تُولد المحاباة (المحسوبية).</p> <p>. لا تهتم كثيراً بالمسارات المهنية للأفراد.</p> <p>. تخلق الغيرة بين الأفراد.</p> <p>. قد تؤدي إلى حوادث في العمل أو إلى الغيرة.</p> <p>. لها قليل من العوامل (العناصر) التي تساعد في الأتصال مقيّم / مقيّم.</p>	<p>. التعريف بالأفراد الأكثر إنتاجية.</p> <p>. تكلف أقل.</p> <p>. سهولة التطبيق.</p> <p>. تسمح بقياس النتائج.</p>	<p>مقاييس العمل</p> <p>Normes de Travail</p>
<p>. تكلفة توطينه مرتفعة.</p> <p>. انغماس قوي للمشاركين و توقعات قوية.</p> <p>. نقص في المعلومات و ضغوط نفسية للمشاركين فيها.</p>	<p>. أداة موضوعية لقياس قيمة الأفراد ذوو الأداء العالي.</p> <p>. وسيلة مفيدة في يد المنظمات التي ترحو المحافظة على مستوى عال من التنافسية.</p> <p>. تتمثل أصلته في تطورها متعدد المصادر.</p>	<p>المعلومة المرتدة</p> <p>ب-360°</p> <p>rétroaction à 360°</p>

يبقى الآن اختيار طريقة من بين ما تم ذكره، لذا يجد الباحث أن هذا الاختيار يعتمد على خصوصيات كل مؤسسة اقتصادية وثقافتها، التي تعتبر سلبية الثقافة الوطنية للمجتمع الجزائري، ويُمثل هذا سر نجاح تطبيق هذه المناهج في مؤسسات الدول المتقدمة، كما لا ننسى أيضا الدور الكبير الذي تلعبه المعايير المعتمدة التي يجب أن تتصف ببعض من الخصائص، لكي تكون ذات إِبْرَاء (محل قبول) واسع من طرف أفراد المؤسسة.

ومهما يكن، قد لا يمكن أن تسمح المؤسسات لنفسها، بأن يطغى فيها أسلوب تقييم الرئيس المباشر، لأن بعض منها غير مُهيكل بشكل صارم، والمستويات الإدارية فيها غير واضحة، مما يدل على عدم استطاعة المسؤول المباشر معرفة الفرد في المؤسسة، كما أنه إذا كانت المسؤوليات غير محدّدة، يستطيع الباحث القول أنه من غير الممكن إجراء عملية تقييم للأداء.

6.1.2. أبرز ممارسات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

يعتبر قانون العمل Droit du travail، واحد من المصادر التي تُستوحى منه/ والإطار الذي تتم فيه ممارسات تقييم أداء الأفراد، كما هو الحال مع جميع عناصر عملية التقييم، فمن المهم معرفة أن محتوى هذا التشريع، له علاقة مع الالتزامات الدولية للجزائر، بعد المصادقة على اتفاقية المنظمة الدولية للعمل (ILO) International Labour Organization.

ويمكن ملاحظة أنه في المادة 120 من هذا القانون*، التي تسرد في العنصرين الثاني والخامس، إلى ما يجب أن تنطبق إليه الاتفاقات الجماعية بكل مستوياتها، نذكرهما على التوالي:

- مقاييس (معايير العمل)، متضمنة ساعات العمل وتوزيعها.

- العلاوات المرتبطة بالإنتاجية، ونتائج العمل.

نستشف في العنصر الثاني من المادة، أنه يشير إلى وجوب مناقشة المعايير، التي يتم على أساسها تقييم أداء الفرد في منصبه، أما العنصر الخامس، فيؤكد على مكافأة الأداء المساهم في زيادة الإنتاجية، أو نتيجة إيجابية مصدرها عمل الفرد.

لكن ما حدث من تقدم فيما يخص الاتفاقات الجماعية، يبقى غير كاف مع الانفتاح الذي يسمح به الإطار التشريعي، ويتجسد هذا في تردّد وحذر الشركاء الاجتماعيين، من الخروج عن النظام الداخلي الأساسي Systeme Statuaire Interieur. [67] ص 64

* راجع صفحة عنصر كيفية تحديد الأجر القاعدي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وإعتمادًا على نفس الدراسة*، يعتبر غياب إدارة المسارات المهنية في غالبية المؤسسات المبحوثة، المحصور في مجال تدخل نشاطات الحفاظ على الموارد البشرية في مجال تقييم المردود وتقييم الأداء الفردي خصوصًا.

ومع أن تقييم الأداء مُثمن بشكل متواضع في المؤسسات، إلا أنه يستجيب بالأساس إلى غايات تنظيمية، ومقاربتة تبقى مبنية على الطرق، المحتويات، التقنيات قليلة المساهمة في تشخيص الأداء واكتشاف الطاقات الكامنة.

يعتبر تقييم الأداء، موجه لإدارة المسارات المهنية بالنسبة (17% من المؤسسات) كما يساهم بشكل أساسي في:

- زيادة الأجور بالنسبة لـ 62.5% من المؤسسات.

- الإستغلال الأمثل للكفاءات حسب 47% منها.

- تنمية المعارف التقنية بالنسبة لـ 42.5% من أفراد العينة.

وفيما يخص طرق، محتويات وتقنيات تقييم الأداء، يتقارب اختيار المؤسسات بشكل عام حول غاية مشتركة، وهي تطابق جوانب كفاءة الفرد مع متطلبات المنصب.

كذلك بالنسبة لـ 90% من المؤسسات، يتم تقييم الأداء فيها، من طرف الرئيس المباشر، كما أن محتوياته مرتكزة على السلوكات المهنية *Comportements Professionnels* المكتسبة، حسب 47%، وفي هذا الإطار يتم تفصيل الكفاءات التقنية بالنسبة لـ 65.5% أكثر من تلك الكفاءات السلوكية (40%).

وبعيدًا عن كونها مرتبطة بالأهداف المهنية، فإن تقييم الكفاءات التقنية مبني على أساس:

- ممارسة المسؤولية بالنسبة لـ 62.5% من المؤسسات المُستجوية.

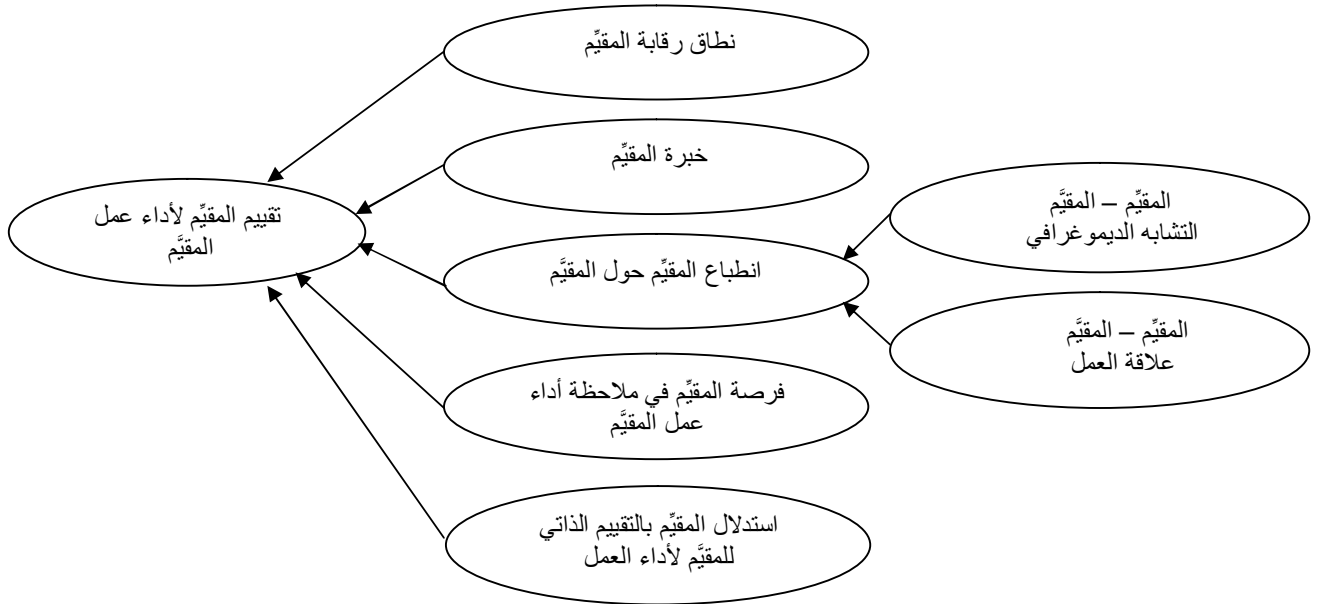
- الأقدمية بالنسبة لـ 40% منها.

* دراسة المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

إذا مثلت الوسائل المستعملة في تقييم الأداء، انسجام إجمالياً مع الغايات المرجوة، فإنها تبقى أكثر موقفية *Très Situationnels*، ولا تسمح للمؤسسة بإدراك (فهم) صفة التغير الخاصة بالأداء.

حتى ولو يدخل تقييم الأداء، في إطار اكتشاف الطاقات الكامنة للأفراد حسب 12.5% من هذه المؤسسات، فإن الطرق والتقنيات المستعملة غير مُتكيفة تماماً مع هذا النوع الدقيق من تقييم الأداء، ومعايير التقييم المعتمدة لا يمكنها أن تتوقع (تتكهن) بالمهارات الفردية، للوظائف الأكثر تعقيداً، والتي يجب أن تُأخذ على عاتق المؤسسة الاقتصادية.

وفي دراسة قام بها كل *Timothy A. Judge* من جامعة كورنل *Cornell*، و *Gerald R. Ferris* من جامعة إلينوي *Illinois*، أثبتوا أن للإطار الاجتماعي والموقفي، أثار على عملية تقييم أداء الموارد البشرية، فعمل الباحث يجد أن هذا الشكل يُصور واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى حد بعيد. نقترحه هذا الشكل على القارئ فيما يلي :



شكل رقم 20: نموذج مفترض للتأثير الاجتماعي على عملية تقييم الأداء [63] ص 83

(ترجمة خاصة بالباحث)

2.2. أجر متغير يُحدّد بنتائج تقييم أداء الأفراد

يُعتبر الأجر المتغير (أجر الأداء)، Rémunération de performance ذلك الجزء من الأجر الكلي الذي يحصل عليه جميع أفراد المؤسسة بمعدلات مختلفة، يرتبط هذا الأجر بالأداء المقدم من طرف الفرد خلال مزاولته للوظيفة المُنوطة بها.

فالأجور والرواتب التي يتم تحديدها وفقا لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور والرواتب، تعبر عن قيمة الأجر أو الراتب الأساسي Basic salary or wage، وهذا الأجر أو الراتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد، إذ أنّ تصميمه يرتكن إلى الوظيفة نفسها، لا إلى ما يستحقه الفرد العامل وفق الأداء المتحقق من قبله، لذا لا بد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الأفراد على الأداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالأداء. [5] ص 185

يشير الباحث إلى أنه وبعد الإطلاع على ما أُلّف عن هذا الموضوع، وجد أن الأجر المتغير أو أجر الأداء يمكن تسميتها حوافز تُقدّم للأفراد عرفان من المؤسسة على المجهودات المبذولة من طرفهم، لتعدى إنجازهم الأهداف المسطرة، ومن الآن فصاعداً، يمكن اعتبار الحوافز كمرادف للأجر المتغير، الذي يمثل أجر الأداء.

1.2.2. مفهوم الحوافز وعلة وجودها

قامت النظرية الاقتصادية بعقلنة التقييم النسبي للأداء Relative performance evaluation (RPE) بجعله مبني على المشاركة في المخاطر Risk-Sharing، وأن التعويض القائم فقط على ملاحظة الأداء الفردي، يُعطى في شكل حوافز Incentives للعامل، ليكون أكثر إنتاجية، أما الأداء المُقاس (وبالتالي التعويض) متأثر تقريباً دائماً، بعوامل إعتباطية خارجة عن سيطرة العامل. [61] ص 305

كما تطرّق كوكبة من الباحثين إلى الحوافز Incentives فَعَرَوْهُهَا بأشكال عدة، رغبة منهم في تأكيد وجهات نظرهم، كلٌ بحسب ما يرمي إليه، وفيما يلي نعرض على القارئ بعض من أهم التعريفات:

تعريف John Lockett [38] ص 198: « هو ذلك الأجر الذي يربط بشكل أكثر التعويض بأداء الفرد، فالأفراد الذين يُحسنون الأداء يحصلون على أجر أعلى، وهذا لعدم خلق انحرافات بالضرورة، في الفروقات الداخلية للمنظمة ». »

تعريف Sekiou وآخرون [43] ص178: « هو ذلك الجزء الذي يُحسب على أساس نتائج المنظمة، الفريق والفرد، يتمثل خصوصاً في علاوات على شكل حوافز، أو مشاركة في الأرباح Incitation et/ou interressement et/ou فشخصنة الأجر L'individualisation des salaires، يُمكنها أن تأخذ عدة أشكال: كالتعويض حسب الكفاءة، إنما الزيادات الفردية، تمييز الإستحقاق La valorisation du mérite، كل هذه الأشكال تستعمل تقنيات تقييم الموارد البشرية، من أجل النظر ملياً في مستوى الأداء الفردي ». ».

تعريف Bernard Galambaud [20] ص 246: « الأجر المتغير هو نظام الأجور، الذي يدل على أن مستوى الأجر، يمكن أن يتغير إلى الأعلى بالطبع، أو أيضا ينخفض ». ».

تعريف Michel De Coster [40] ص 220: « إن الأجر المشخص Individualisé، يتميز عن الأجر الثابت (أو الموحد) بخاصية أساسية: بمجرد أنه محدد بشكل لاحق a posteriori، تابع لسلوك وأداء (نتائج) الفرد، وليس انطلاقاً من تعريف مجرد لمنصب العمل ». ».

تعريف Jean-Marie Peretti [35] ص334: « الأجور الفردانية هي تلك التي تعتمد، على المكافأة المباشرة للنتائج المحققة، من خلال علاوات مختلفة، والتكليف الشخصي للأجر، من خلال تقييم الأداء ضمن حيز تطور Plage de progrès مُحدّد لكل منصب ». ».

تعريف Bernard Roman [23] ص46: « أجر الأداء ليس ببساطة التعويض Rétribution اللاحق للنتيجة الملاحظة، فهو الأداة الرافعة التي تحت، تحفز، ويعمل على الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقعة. وهذا هو اتجاه كل أشكال الإدارة بالأهداف التي تضع رافعة أجر الأداء La rémunération à la performance في مركز سيرورة الإدارة ». ».

يمكن للباحث مما سبق تعريف الأجر (الحوافز)، أنه تعويض يحصل عليه الفرد، أعضاء الفريق، أو أفراد المنظمة مقابل النتائج المحققة كحجم الإنتاج، التكلفة، الجودة وسلوكيات الأفراد المحابية لتحقيق أهداف المنظمة، قد يكون هذا الأجر في شكل علاوات جدارة تمثل نسبة من الأجر القاعدي، التي لا يمكن التراجع عنها Irreversible، علاوات فردية وجماعية تُعطى لمرة واحدة Reversible، وتزول بعد انقضاء فترة معينة قد تكون شهراً أم سنة.

وقد اجتذب مؤخرًا التعويض القائم على الأداء التديري Performance-Based Managerial compensation الاهتمام بشكل معتبر في الأدبيات المهنية للاقتصاد، المحاسبة، وإدارة الموارد البشرية (أنظر Ehrenberg and Milkovich لمراجعة أكثر شمولاً)، هذا الاهتمام مبرر بالإيمان أن التعويض المرتبط بالأداء المحتمل، يقدم حل ممكن التطبيق لمشاكل رصّ صفوف Aligning مصالح المدراء Managers، بتلك الخاصة بملاك المؤسسة التي يديرونها. وفي إجراء تكلفة الوكالة الاصطلاحي Conventional agency Cost formulation، يُعتبر حاملي الأسهم في المؤسسة هم الموكّلون [14] ص 550 Principals أما المديرين هم وكلاءهم their agents، فمضاعفة درجة حساسية الأداء لتعويض المديرين المتصل به، يمثل أهم الطرق في السيطرة على المبادلة the tradeoff بين الإدارة الجيدة وتزايد تكاليف التعويض. [54] ص 53

إن سبب وجود الحوافز واضح ، يتمثل في تحفيز الأفراد لما حققوه من أهداف سُطرت لهم من طرق المؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا لتشجيعهم على الاجتهاد أكثر. وحتى لا نخلط بين الكفاءة والأداء يمكن اعتبار أن "الكفاءة لا تضمن بالضرورة الأداء، وإعطاء أجر للكفاءة لا يضمن كذلك دائما الوصول إلى النتائج". [54] ص 37 كذلك وكي نفرق بين كل من تقييم الأداء وتقييم الكفاءة نعرض التعريف التالي:

تعريف Javier Gil Flores [53] ص 87 : « يمكن أن يُفهم تقييم الكفاءة على أنه سيرورة، من خلالها نلتقط معلومات فيما يخص تسلسل (مجموع) كفاءات الفرد، ومقارنتها بتلك المتعلقة بالكفاءات المطلوبة لمنصب الشغل El puesto de trabajo ». (ترجمة خاصة بالباحث)

ولإظهار الفرق بين الأجر الثابت **Salaire Uniforme**، وأجر الأداء **Salaire individuel**

من عدة جوانب ، نقترح على القارئ جدول المقارنة لـ **Olivier Servais** كما يلي:

جدول رقم 15: الأجر الثابت مقابل أجر الأداء [23] ص 49 (ترجمة خاصة بالباحث)

الأجر المتغير (الأداء)	الأجر الثابت	
أجر الاستحقاق	لكل عمل مساوي، أجر مساوي*	المبدأ النظري
الكفاءة و الأداء	نسبة للزمن، الأقدمية	الشكل العام
المساهمة الفردية	الوظيفة المزاولة	التبعية
الفرد	نفسه للجميع	مجال التطبيق
لاحقا <i>à posteriori</i>	مسبقا <i>à priori</i>	التحديد
حقيقي أو كامن	غير موجود	مستوى التغير

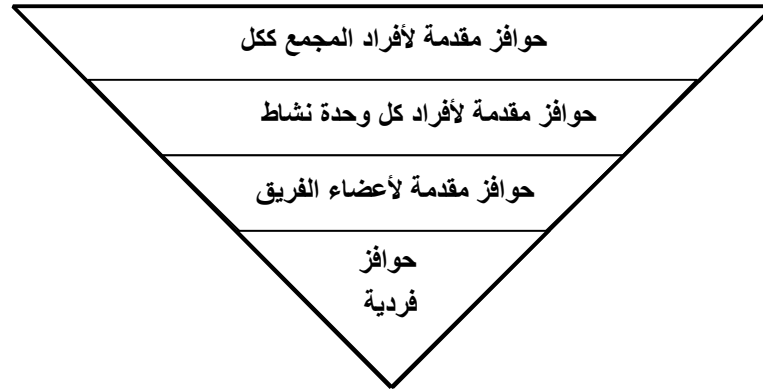
يمكن اعتبار "غالب أنظمة الأجور، القائمة على الأداء الفردي أنّ لها خاصيتين: الأولى هي أنها تتطلب لإدارتها الكثير من الوقت والموارد، أما الثانية تُغضب كل الأفراد". [52] ص 93 لذا يرى الباحث أن على نظام الحوافز في المؤسسة، أن يكافئ الفرد فورَ تحقيق النتائج بشكل عقلائي ومدروس، معالجين بذلك المسألة الأولى والثانية.

مما سبق يمكننا أن نستشف الأهمية الكبيرة للحوافز، " كذلك في الحالة النموذجية ، التي تتمثل في تعويض رجال البيع. فالجزء الثابت الشهري مُحال إلى شكله الأبسط؛ والعكس من ذلك، يتشكل الجزء المتغير من علاوات المبيعات بشكل أساسي. لهذا النظام ميزة المساهمة في تحقيق الأهداف بشكل أسرع". [56] ص 16

* A Travail égal, Salaire égal.

2.2.2. أصناف الحوافز حسب عدد المستفيدين منها

يمكن تقسيم الحوافز إلى أربع مستويات، إذا افترضنا أننا نتعامل مع مجمع، يحتوي على عديد من وحدات الأنشطة Business Units، كل واحدة من هذه الأخيرة تحوي فرق، حيث كل فريق يتضمن عدد من الأفراد، يمكن توضيح هذه الحوافز حسب مقدار التمويل الذي يُوفر لهذا الغرض :



شكل رقم 21: هرم الحوافز حسب النطاق الذي تشمله (خاص)

الحوافز الفردية: وهي تلك التعويضات التي تقدم إلى الأفراد، جرّاء المجهودات المبذولة من طرفهم، تجاه الأهداف المسطرة بشكل مشترك، التي غالبا ما تكون بين الإدارة والفرد.

وبشكل عام، فإن الإنجازات تجاه الأهداف المتفق عليها مسبقًا Pre-agreed objectives، تمثل أفضل مُرشد نحو الأداء لأغراض الأجور، وهذا بشكل واقعي مناسب للمؤسسة. [29] ص 340

كما ربط تقييم الأداء بالتغير في الأجور مطلوب، ويحتاج " الحكمة " ، معنى ذلك أن على المؤسسة معرفة فردنة (شخصنة) Individualiser تغير الأجور، فالزيادات الفردية تأخذ في الحسبان مساهمات كل فرد، وما على التقييم إلا أن يوضح ذلك. أيضا للرؤساء المباشرين دور يلعبونه في قياس النتائج . [39] ص 396

وهناك عدة أشكال من الحوافز الفردية، تهدف كل واحدة منها إلى تحقيق غرض معين لتحفيز الأفراد، فنجد أقدمها مثلا أجر الإنتاج بالقطعة، الذي يتم بموجبه إعطاء الفرد معدل أجر يومي على أساس حجم إنتاج يومي محدد، وعندما يفوق الفرد ذلك الحد قد يقوم رب العمل بتقاسم تلك الزيادة

معه بشكل معين، كما قد يعتبر وقت الإنجاز، أو التكلفة معياراً إذا وقر (اقتصد) فيه الفرد، يتم اقتسام تلك الوفرات مع الإدارة، وكل هذا يتم بصيغ ابتكرها مختلف الصناعيين كتايلور Taylor، جانت Gantt، إميرسن Emerson، هالسي Halsey، روان Rowan وغيرهم كثيرون، ويمكن أن نقترح على القارئ جدول ملخص لمعظم أشكال التحفيز فيما يلي:

جدول رقم 16: بعض أشكال أنظمة التحفيز [43] ص 181 (ترجمة خاصة بالباحث)

البيان	عموميات	الخصوصية
ترتيب الوظائف	بالقطعة، بمقاييس العمل، بالعمولة، على أساس الاقتراح.	Scanlon, Rucker, Kaiser. Halsey, Bedeau, Rowan, ufresne, McLagault, Daignault (DMD) Taylor, Gantt, Merrik, Emerson
علاوات	تناسبية مرتبطة بالأداء الفردي.	تناسبية مرتبطة بالأداء الفردي و المنظمة.
وصف	يدفع الأجر للفرد اعتماداً على أدائه. المعايير مُعبّر عنها بأشكال مختلفة: بوقت أو كمية الإنتاج، حجم المبيعات، تحسّن إجراءات العمل، إلخ	تختلف الفوائد التي يجنيها الأفراد حسب مستويات الأداء. تهدف هذه الأنظمة إلى تشجيع الأفراد ذوو الأداء الجيد وحث أولئك الأقل أداء.
الآثار الإيجابية	تشجع بعض أشكال المبادرة في الاتجاه الذي يستطيع فيه الأفراد أحياناً تنظيم حركتهم بشكل أفضل للأعمال التي يقومون بها، ولكن يُغطون على ذلك لتجنب دراسة جديدة للوقت و الحركة.	تتوزع هذه الأنظمة على ثلاث مستويات: الأفراد على علاوات مبنية على اقتصاديات الحجم المحققة على مستوى الإنتاجية أو تكاليف العمالة لمجمل المنظمة.
	<ul style="list-style-type: none"> تزيد من درجة الانضباط في العمل، لأن تركيز الفرد في أوجه. تزيد من رأسمال رب العمل، لأن هذا الأخير يرى دائماً إنتاجه في تزايد. من المحتمل إنصاف الأفراد الذين يصلون إلى إجازة أداء عال إلى حد معين. حث الأفراد الذين سيتم اعتبارهم من المهملين في شكل آخر من دفع الأجور. 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ نستطيع الشعور بها على مستوى صحة الأفراد، لأننا نلزمهم بعمل أكثر كثافة. ▪ تولد إرهاق مفرط، يزيد من أخطار الحوادث، بسبب زيادة وتيرة العمل، و تآثر على الأمن و السلامة في العمل. ▪ التقليل من الأهمية المرتبطة بالمزايا الاجتماعية، لأنه غالبا لا تكون أي مساهمة من طرف رب العمل، لمجمل العمل الذي يفوق الأداء العادي. ▪ تؤدي إلى نظام أجر اعتباطي، يجعل من الصعب تخطيط ميزانية أسرة الفرد. ▪ هذه الأنظمة محددة بشكل أحادي من الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى ذاتية مضللة. ▪ تتضمن انعدام الثقة تجاه الأفراد، تسريح من هم أقل إنتاجية، ... إلخ. 	الآثار السلبية
--	---------------------------

إن من بين مثالب هذا الصنف من الحوافز، خلق الأنانية في تحقيق الأهداف الفردية، دون مراعاة باقي نشاط الأفراد، الذين هم في صلة بنشاط الفرد، لذا فإن هذا النوع من التحفيز لا يصلح إلى حد كبير في حالة فرق العمل Team work.

فكم من عمل جماعي جيد، تم إفساد بعملية دفع الأجر المرتبط بالأداء Performance related Pay Process (الفردية) الذي يشجع أنانية Selfish إنجاز الفرد للأهداف على حساب الآخرين. [38] ص210

ما لا يجب أن ننسأه هو أن الحوافز الفردية تميز بين من يعمل بكدّ واجتهاد، ومن يبذل الحد الأدنى من الجهد، فهذه ميزة مهمة تجعلنا نحكم على أن هذه الحوافز لها من الفائدة ما لا يوجد في غيرها.

الحوافز الموجهة لفرق العمل:

لا تختلف أهداف تعويضات المجموعات عن أهداف تعويضات أداء الأفراد، كون هذان النوعان من التعويضات يركزان على هدف واحد مباشر، وهو الربط بين التعويضات الموزعة على الموارد البشرية وبين أداءها. وإذا كان لا يوجد اختلاف بين النوعين في الغاية، فإن الاختلاف في الوسيلة ظاهر وله مبرراته. إذ أن تعويضات أداء المجموعات، تكافئ الإنتاج الجماعي للأفراد الموزعين على أقسام ووحدات المؤسسة. [4] ص 331

كما أن أنظمة الحوافز الجماعية، تقوم على تقييم مجموعة من الأفراد، لهم نشاطات وأعمال مشتركة، ويركز هذا الأسلوب إلى تلك الأعمال المرتبطة فيما بينها، التي لا يمكن فصلها لدقة هذا الترابط، مما يتطلب جهودًا جماعية وليست فردية.

وتقديم هذه الحوافز يكون بإعطاء كل أفراد الفريق أجر متساو، أو يتم مكافأة الفريق بمبلغ معين، حيث يقومون هم أنفسهم بتوزيع هذا المبلغ، بحسب ما يروونه في مستوى اجتهاد كل فرد في الفريق، من أجل تفادي فكرة التواكل في الفريق التي قد تؤدي إلى تثبيط جماعة العمل.

إن العلاوات الجماعية Primes collectives تأخذ خصوصيات بعض الأنشطة في الحسبان، فأحد الأنظمة التي كان لها أثر كبير في فرنسا "أجر الفرق المستقلة" Emile Rimaiho, MM. Hyacinthe، مبتكر من طرف Salaire Par équipe autonome، يعتمد على تقسيم المؤسسة بالشكل الذي يجعل [22] ص 336: Dubreuil

- فريق أساسي يضمن صنع قطعة محددة جيدًا.

- المدخلات والمخرجات مُعرّفة وقابلة للقياس.

- الخلية منسجمة بشكل مناسب.

- الفريق يستطيع القيام بالتوظيف والتسريح بنفسه.

وكنتيجة لذلك، توزع علاوة المردود La prime de rendement في الفريق عن طريق اقتسام الربح المحصل عليه على المستوى الخلية.

نظام الحوافز على مستوى وحدة النشاط:

من أكثر الحوافز المستخدمة على هذا النطاق، المشاركة في المكاسب Gain Sharing كخطط كل من Rucker ، Scanlon ، وغيرهم ؛ *

تعتمد خطة سكانلون على وجود لجنة تضم ممثلي كل من العاملين، قادة الاتحادات العمالية، والإدارة العليا في المنظمة. تقوم هذه اللجنة بوضع و تقييم أفكار ضغط تكاليف القوى العاملة.

* أنظر الجدول السابق.

وإذا استطاع العاملون تخفيض تكاليف القوى العاملة الفعلية عن التكاليف المتوقعة. فإن العاملين سيحصلون على نسبة من الوافرات التي يحققونها . [7] ص 293

ويعتبر مخطط راكر شبيهه إلى حد كبير بمخطط سكانلون، غير أن حساب العلاوة يخضع لمعادلة مختلفة بحيث تُحسب العلاوة على قيم الإنتاج، مطروح منها، قيم المدخلات الأخرى. أي بمعنى أوضح، يركز هذا المخطط على تحفيز العمال، على تحقيق وفرات في مدخلات الإنتاج البشرية والمادية (...)، استخدمته العديد من الشركات، لتجاوز الكساد الكبير الذي أصاب إنتاجها، بحيث وصل عدد الشركات التي استعانت به، لتوفير تكاليف عمالتها، إلى حوالي 300 شركة عام 1983، بحسب الباحث دويل Doyle. [7] ص 333

كما قد أشارت دراسة صادرة عن المركز الأمريكي للإنتاجية والنوعية American productivity and quality center، أن من الأسباب الداعية إلى تبني بعض المؤسسات لهذا النوع من التعويض الجماعي على أساس المشاركة بمرودود الإنتاج وتخفيض التكلفة ما يلي [7] ص 332:

- تحسين الإنتاجية Productivity improvement

- تحسين النوعية quality improvement

- تحسين علاقات العمل Better employee relations

- خفض تكاليف العمالة Reduced labor Costs

- الأجر مقابل الأداء Pay for performance

- ضغوط المنافسة Competitive pressures

نظم الحوافز على مستوى المجمع:

من أشهر أنظمة التحفيز التي تشمل جميع أو معظم أعضاء المؤسسة، نظام المشاركة في الأرباح Profit-Sharing plan ونظام تملك العاملين لأسهم المؤسسة Employee stock ownership.

أما نظام المشاركة في الأرباح، فيقضي بأن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها الشركة (...)، هذا وقد أجريت العديد من البحوث بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة

في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المنظمات ترى أن هذه النظم تحقق فائدة كبيرة لها، وليس بالضرورة أن تكون هذه الفائدة على شكل زيادة في الأداء (...)، ولكنها تؤدي إلى زيادة مشاعر الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع الشركة. [3] ص 438

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث أشكال من هذا النظام، أولها التوزيع النقدي Cash Plan، الذي يتم على أساسه تقديم حصة نقدية للأفراد من أرباح المؤسسة السنوية، ثانيها مخطط الدفع الأجل Deferred Payout plan، الذي يتم بموجبه إيداع الحصص المعطاة للأفراد في صناديق إنتمان Trust fund، حيث لا يُسمح للفرد بسحب تلك الأموال، إلا بعد مرور مدة يتم تحديدها، أو أن يتم سحب ذلك المبلغ عند الحالات الخاصة؛ كمغادرة العمل، التقاعد،... إلخ، وثالثها مخطط مختلط (مزيج) بين الشكل الأول والثاني.

ونظام ESOPS، يتمثل في تملك أفراد المؤسسة لنسبة من الأسهم الإجمالية لها، قد يكون بسعر أقل من السعر السوقي، لإكسابهم ميزة نسبية.

يُشترط في هذا النظام عدم بيع الأسهم إلا بعد أن يخرج الموظف على المعاش. أو يمضى في الخدمة مدة معينة. [6] ص 176

ويقول لورانس فرانثس Laurence French بأن حوالي 5000 شركة أمريكية تبنت أنظمة تملك الأفراد للأسهم، لأهداف مالية وضريبية تحفيزية بعد تعديل قوانين الضرائب الحكومية في أواخر السبعينات 1970 م. [4] ص 336

ويبقى من المهم المحافظة على توازن الإنجاز الفردي للأهداف تجاه إنجاز الفريق، وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) Strategic business Units أو أهداف المؤسسة Company، الذي قد يقوي ويُحسّن enhance عمل الفريق ليصبح محرك لتنمية المنظمة. [38] ص 201

3.2.2. نظم خاصة للحوافز

بعد التطرق لأنظمة الحوافز، التي تطبقها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، أتى دور ذكر بعض الأنواع الأخرى من الحوافز، وهي تلك المعطاة إلى موظفي الإدارة العليا، أو الإطارات الميسرة للمؤسسة Managers or CEOs، ورجال البيع Sales' Clerk.

أما إطارات المؤسسة وموظفي الإدارة العليا، يحصلون على حوافز أكبر بكثير من باقي الفئات السوسيو مهنية الموجودة، كما يتميز أجرهم الكلي باحتواء شطر كبير منه على جزء متغير مرتبط سواء بالأداء الفردي أو الأداء المالي، ففي بعض المؤسسات، يتم ربط هذه الحوافز بالأداء المالي فقط والبعض الآخر، إضافة إلى هذا الأخير، تقدم حوافز الأداء الفردي، ليسمى بأسلوب المكافأة المقسمة Split Award method في تعويض الإطارات، ويقترح الباحث فيما يلي شكل افتراضي يُقارن فيه مكونات الأجر الكلي Remuneration and Benefits بين فئتين، ولتكن عمال الإنتاج وأعضاء مجلس الإدارة Members of the board of directors.

عضو مجلس إدارة	عامل إنتاج
المزايا و الخدمات الاجتماعية	المزايا و الخدمات الاجتماعية
أجر متغير	الأجر متغير
غالبا ما يكون طويل الأجل	الأجر القاعدي
الأجر القاعدي	

شكل رقم 22: النسب الافتراضية لكل مكون من الأجر الكلي لفئتين من الأفراد (خاص)

وفي مقال لبرنار مارتوري Bernard Martory، تم نشره في مجلة مناجمت Management المتخصصة تحت عنوان: الأجر الثابت، العلاوات والمزايا (الاجتماعية): أحسن معايير، ليقول: " إن نظام الأجور في أيامنا هذه يشجع أكثر فأكثر الأداء. لكن التوازن بين مختلف العناصر ناتج عن هندسة دقيقة، مرتبطة كثيراً بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" [50] ص ص 70-71 .

ويؤكد ميشال فورث Michael Firth، أن علم الاقتصاد وأدبيات إدارة الأعمال دافعت عن فكرة أنه يجب تعويض الإطارات التنفيذية للشركة Senior Company Executives، على أساس الأداء المالي للمؤسسات التي يُديرونها. فهذا يساعد في توحيد مصالح الإدارة مع تلك الخاصة بالمساهمين Stockholders . [58] ص 291

يتضح مما سبق أن هناك اهتمام كبير بتعويض الإطارات المُسيّرة، ومصدر هذا الأخير هو الانشغال المتعلق بتحفيز الطاقم الإداري، و هذا من أجل تحقيق العدالة. كما أن المساهمين يرغبون دائما في جعل قيمة إيرادات الأسهم أكبر ما يمكن.

يُسمح حاملوا الأسهم إلى تعظيم إيراداتها مقابل مستوى الخطر المُتحمّل، ولهذا يريدون من المؤسسات تصميم نظام أجور، يُعوض المدبرين Managers الذين يمثلون المستثمرين المُفوّضين للوصول إلى هذا الهدف (تعظيم الإيرادات). إن أهم أعمال مجلس إدارة مؤسسة هو إعداد نظام تحفيز فعّال للتوظيف، الحفاظ على/وتحفيز الإدارة العليا، في المدى الطويل. وتعتبر الربحية المحاسبية للمؤسسة Corporate accounting profitability، مرتبطة بشكل كبير مع إيرادات المساهمين، وأيضا مخططات الأجور - التحفيز التي غالبا ما تكون قائمة على تعظيم الأرباح المحاسبية. فنظرية الوكالة تجادل بأن المديرين قد يتهربون من واجباتهم في محاولة لتعظيم منافعهم الخاصة، لهذا وجب وجود مخطط تعويضي - تحفيزي - مضبوط Disciplinary-incentive-reward فعّال، يعتمد على زيادة ثروة حاملي الأسهم، ولكن بعض المعلقين يجادلون بأن للأجور القاعدية Base salaries فاعلية Sufficient أكثر في إغراء المدبرين على تعظيم قيمة الأسهم، وكذا فإن عوامل كصيانة السمعة التدبيرية ستقوي دوافع المديرين التنفيذيين لزيادة الربحية. [58] ص292

كما يُوضّح Martin J.Conyon، أن تحديد تعويض الإطارات المُسيّرة برز كقضية أكاديمية بشكل معتبر، وسياسية ذات أهمية في أدبيات القيادة الإستراتيجية Strategic leadership، كما كانت المواضيع الأساسية المقنعة، تمثل العلاقات التي تربط تعويض الإدارة العليا بكل من الأداء، وحجم المؤسسة (Balking and Gomez-Mejia, 1990; Conyon, Gregg, & Machin, 1995; Finkelstein & Hambrick, 1988; Gomez-Mejia, Tosi, & Hinkin, 1987; Jensen & Murphy, 1990; Murphy, 1987). [57] ص146

مما تمّ سرده آنفا، يعتقد الباحث أن الاعتماد فقط على الحوافز قصيرة الأجل، كربط هذه الأخيرة بالأداء المالي للمؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل.

وقد تكون هذه الحوافز كخيار الأسهم Stock-options، الذي يُعطي الحق للمديرين بشراء عدد معين من أسهم المؤسسة بأسعار محددة، وهذا لفترة زمنية محددة أيضا ومنحة بديل الأسهم السوبر Mega option grants، التي تمثل منحة مالية كبيرة الحجم جدًا قد تصل إلى ما يقدر 10 ملايين دولار

في بعض المنظمات والشركات المتعددة الجنسيات. تُقدّم إلى الرئيس التنفيذي الأعلى مرة واحدة. وتمكنه من شراء أسهم بسعر محدد وقت تقديم المنحة، أيضا هناك خطط تملك الأسهم بشروط **Stricted Stock Plans** التي تقوم بموجبها بعض المنظمات بتقديم مجموعة من الأسهم بالمجان إلى المديرين مع وضع بعض الضوابط لتوقيت البيع. [6] ص 172

حري بالمؤسسات الحديثة أن تعتمد تركيبة مناسبة من الحوافز للمديرين، بين قصيرة وطويلة الأجل بحسب خصوصيات الثقافة وطريقة التسيير لكل منها.

ويؤكد ذلك **Dennis و Karen** نقلا عن آخرين، أنه يوجد هناك عدة أشكال لتعويض المديرين التنفيذيين **CEOs**، فالتعويض الكلي **Compensaton Package** قد يتكون من الأجر (الأساسي)، العلاوات، خيارات الأسهم، الأسهم ذات الحقوق الممنوحة **Stock rights**، مزية إضافية **Fringe benefits** (ويحصل عليها الموظفون عينا أو على شكل خدمة، ويتحمل صاحب المشروع تكاليفها) [11] ص 224 ، تعويضات آجلة أو مشروطة **Deferred or contingent Compensation**، مساهمات التقاعد والمعاش، وتشكيلة من تعويضات أخرى. هذا النظام **Array** واسع المكونات للتعويض، أرقّ الباحثين من المختصين في التعويض، وخصوصا عند نسبة لفترات زمنية معطاة (**Hambrick, 1998 Finkelstein and**) . [51] ص 561

ويشير أيضا **Gordon** إلى أنّ الأهداف المالية طويلة المدى، يُستحسن ربطها بخيارات الأسهم، أين تكون النتيجة النهائية النقدية، مرتبطة بارتفاع سعر السهم، بافتراض أن هذا الأخير ينتج عن تحسين أداء المؤسسة وزيادة الربحية. [29] ص 341

أما الآن تنتقل إلى أنظمة تحفيز رجال البيع، التي تعتبر من أهم أنظمة التحفيز، باعتبار أن مصير المؤسسة أو توليد النتائج والأرباح، يرتبط ارتباطا مباشرا بهذه الفئة من الأفراد.

فلهذه الفئة، علاوات **Bonus**، مكافئات **Prime**، مزايا مرتبطة بتحقيق أو حتى اجتياز الأهداف، الأمر الذي يُعتبر مهم جدا، ففي قوى البيع، تكون ممارسة الأجر المتغير جدّ فعالة. [35] ص 337

إن استعمال التعويضات كوسيلة للمراقبة، الإدارة، تحسين الأداء Enhancing performance، أثبتت فعاليتها في مجال التسويق، خصوصاً في المناطق التي تنتشر فيها قنوات التوزيع (Gundlachand Cadotte, 1994)، وإدارة قوى البيع (Ingramand Bellinger, 1983). [62] ص35

يوجد هناك 3 أشكال منتشرة الاستعمال في المؤسسات، التي تُولي اهتمام معتبر لقوى بيعها. فهناك من تعتمد في تعويض رجال البيع على أجر ثابت، عادة ما يتبع هذا التكتيك المؤسسات القوية من الجانب التسويقي، والمسيطرة على أكبر قطعة من "كعكة السوق"، فهي متميزة في منتجها، لا تحتاج بشكل أساسي إلى مجهودات كبيرة من طرف رجال البيع.

إن من ميزات هذا الشكل، أنه يجعل هذه الفئة من الأفراد، يُحسون بالأمن الوظيفي إلى حد ما، كما يزيد أكثر من درجة الولاء لديهم، مما يسمح للمؤسسة بنقل الأفراد من مكان إلى آخر حسبما تقتضيه ظروفها.

أما أبرز عُيوب هذا النظام، عدم ربط الأجر بالأداء، مما يؤدي لاشك إلى قتل الدافع لدى من يصلون إلى تحقيق مستويات أداء جيدة. وتتحجج معظم المؤسسات التي تتبنى هذا الشكل من أجور رجال البيع، بتقليل تكاليف الأفراد الذي يُمثل ميزة تنافسية.

يقول جافري بيفيفر Jeffery Pfeffer، أنه يمكن إثبات أن تقليل تكاليف اليد العاملة يمثل ميزة مستديمة ما هو إلا أسطورة. " في يوم من الأيام ذهبت - المؤلف - إلى محل تجاري كبير المساحة Grande surface مع قائمة بالمشتريات. فالتقيت موظف، انتهزت الفرصة لأطلب منه أين أجد السلعة الأولى من قائمتي. أجابني (لا أعرف). فطلبت منه أين أستطيع إيجاد السلعة الثانية، لكنه لا يعرف أبداً. بعد أن ألقيت نظرة على قائمتي، اعتراف لي بأنه كان غير قادر على مساعدتي. لأن دوران العمل عالٍ جداً، لدرجة أنه لم يشغل هذا المكان إلا منذ بضع ساعات. ما هي الفائدة الحالية المرجوة من هذا الموظف لهذا المحل؟ فهو لا يبيع فقط البضائع، بل لا يعرف أصلاً إيجادها (...). ثم غادرت، ولم أعد أبداً إلى هذا المحل". [52] ص ص 91-92 و منه يمكن اعتبار أن الأجر الثابت وحده، لا يمكنه تنشيط Animation القوى البيعية للمؤسسة.

هناك الشكل الثاني المتمثل في نظام العمولات فقط، الذي يعتمد على ما تم تحقيقه (حجم المبيعات) من طرف رجل البيع، وهي نسبة مئوية يتحصل عليها هذا الأخير، على أساس حصة من المبيعات متفق

عليها مسبقاً *Pre-agreed sales quota*، فإذا فاق هذه الحصة تزداد هذه العمولة بنسبة معينة. يمكن أن يُناسب هذا الشكل المؤسسات التي تسعى إلى الرفع من مداخيلها لاستقطاب زبائن جدد.

هذا النوع من الأنظمة يتميز بالبساطة (في شكل الحساب)، الوضع (الكيفية معروفة من طرف الجميع) وسهولة كبيرة في قيادته (...)، ونظام العمولة *systeme de commissionnement*. فعّال كثيراً بالنسبة لإدارة وتطوير النشاطات التسويقية. [23] ص 162

كما أنها تمكن رجل البيع من تحقيق أعلى حافز، بواسطة بذل جهد أكبر من أجل تحقيق أفضل النتائج.

وأوضحت العديد من الدراسات الميدانية بعض النتائج، عن أثر استخدام طريقة العمولات في تحفيز رجال البيع على بعض المتغيرات، مثل معدل دوران رجال البيع، حيث أشارت إحدى الدراسات إلى أن استخدام هذه الطريقة، يُشعر رجل البيع بعدم الأمان المالي، الأمر الذي يدفع الكثير منهم إلى ترك العمل، حيث يشير أحد مندوبي المبيعات أنه يشعر بعدم الأمان في ظل استخدام هذه الطريقة، لأنه لن يحصل على دخل حالة مرضه، أو في حالة عدم نجاحه في تحقيق الصفقة أو في حال حصوله على إجازة. [3] ص 435

أيضاً من مساوئ هذا الشكل، أنه لو تدهور حجم المبيعات لسبب معين خارج عن نطاق رجل البيع (كالحالة الاقتصادية *La conjoncture*، المناخية، انتقال المستهلكين إلى سلع أخرى بديلة... إلخ). فقد يؤدي هذا أيضاً إلى خلق وضعية عدم العدالة، لأن لأحد منهما تعويضات في العمولة بشكل وآخر له اجر ثابت، أو أن يكون واحد مثلاً يشتغل في منطقة مزدهرة وآخر يعمل في منطقة كاسدة.

كما قد يواجه الزبون، الذي أراد رد بضاعة ما للشركة، وطالب باستعادة ماله، تصلب في موقف مندوب المبيعات وقد يسبب هذا الموقف إزعاج واستياء لدى الزبون، مما قد يدفعه بالتالي إلى التعامل مع شركة أخرى. [4] ص 326

لذا يقترح الخبير *Pascal Beauchet* طرح مجموعة من المسائل التي يجب التطرق إليها لتحديد هدف تحفيز رجال البيع [60] ص 92:

- ما هو التحفيز الذي نريد تُوليدُه؟

- ما هي القيود العامة (زمنية، اجتماعية، ذات علاقة بالميزانية) التي يجب احترامها، وما هي مصادر البيانات (المعطيات) القابلة للاستعمال؟

- هل نريد نظام نخبة، يكافئ بقوة المتميزين، أم نظام يرفع قليلا من مستوى التحفيز لدى شريحة واسعة من الأفراد؟

كما أنه وحسب كل من ميرى Meret و دارفو Dervaux، يجب على نظام التحفيز الخاص برجال البيع أن يتبع القواعد الأساسية التالية [33] ص 135:

- تقوم المؤسسة بإعداد تنبؤات تعكس الواقع، ويتم مناقشتها للوصول إلى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف النشاط.

- إن الكتلة الفردية للأجور تتحد بناء على سياسة مُنَسَّجة للأجور، تكون موضوعية، واقعية، تحترم سلم الأجور، الجهد المطلوب من الفريق وكلفة معقولة للتوزيع.

- كتلة العلاوات تتراوح بين الأهداف غير المرتبطة بحجم كل هدف (المبيعات مثلا)، وأيضا اعتمادا على الأهمية النسبية التي توليها إدارة التسويق، كذلك بناء على الجهود الواجب بذلها من طرف رجال البيع..... إلخ.

- يجب على آجال تحقيق الأهداف، أن يسمح بمراقبة متتالية لمستوى الإنجاز، وإعطاء فرصة للاستدراك في حالة التأخير.

حسب الباحث فإن نجاح نظام العمولات، أو بالأحرى نظام التحفيز الموجه لرجال البيع، يتطلب إجراء تعديلات (تحديث) مستمرة في طريقة حساب العلاوة، لأن الطريقة المعتمدة حاليا على سبيل المثال، لا يمكنها أن تصمد أو تحصر كل المتغيرات التي تحدث في محيط يتصف بالتغير الدائم، أو بالأحرى ظروف السوق، المنتجات، الأسعار التي تُغير بشكل مُتعدد شروط تحقيق الأداء المطلوب.

كما أنه لتفادي عيوب، كل من طريقة الأجر الثابت والعمولة المتغيرة بحسب رقم الأعمال المحقق، يقترح الباحث إعداد نظام أجور لرجال البيع يتكون من تركيبة تجمع بين كل من الأجر الأساسي والعمولة، ويكون هذا بنسب متفاوتة على حسب الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وقواعد اللعبة في السوق.

إن معرفة عوامل نجاح أنظمة الحوافز، على افتراض أنها غير مرتبطة بفئة من الأفراد بشكل خاص، يتطلب بعض الشروط، هذا ما سنراه في العنصر الموالي.

4.2.2. سر نجاح نظام الحوافز

هناك علاقة وطيدة بين كل من التحفيز والعدالة، الأداء وتحقيق ولاء الفرد، فهذه العلاقة تمثل سبب من أسباب نجاح نظام التحفيز في غالب المؤسسات. لتوضيح الفكرة بشكل أفضل نقترح على القارئ الجدول التالي:

جدول رقم 17: عدالة، أداء، تحفيز، تحقيق الولاء [35] ص 269 (ترجمة خاصة بالباحث)

مقارنة خارجية			
غير راض	راض		
- دوران عمل مرتفع - تغيب أعلى - شكاوى (حول المستوى العام للأجور)	- دوران عمل منخفض - تغيب أقل - شكاوى و تظلمات أقل	راض	مقارنة داخلية
- دوران عمل مرتفع - تغيب أعلى - الكثير من الشكاوى - نشاط نقابي قوي.	- مستوى أعلى للنشاطات الثقافية - الكثير من الشكاوى حول عدم وجود عدالة في النظام	غير راض	

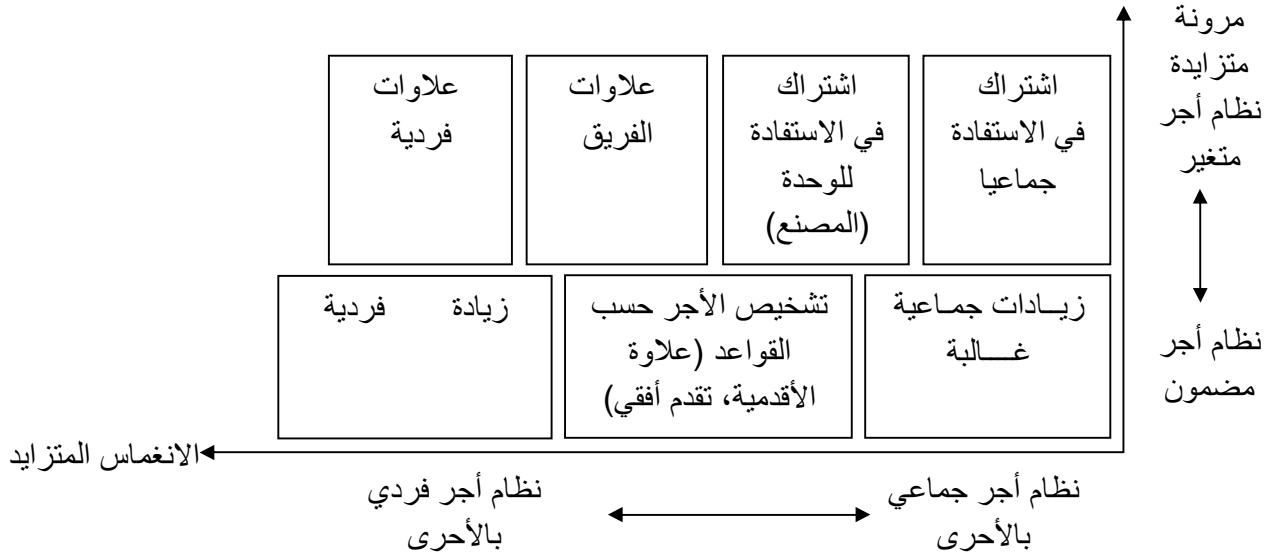
مما سبق يتضح أن الفرد سيقوم بمقارنة داخلية وخارجية، يترتب عنها، إما رض أو عدم رض عن التعويض الذي يحصل عليه، وبهذه الطريقة تتشكل لنا أربع حالات، أوجزها Porter وآخرون في الجدول أنف الذكر، وتعتبر أحسن حالة هي أن يكون الفرد راض بعد إجراءه لكل من المقارنة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤدي إلى دوران عمل أقل، تغيب وشكاوي وتظلمات أقل أيضا.

أن الربط بين ما يحصل عليه الفرد من حوافز، وبين أداءه هي الفكرة الأصلية من وراء تعدد أنظمة، وبرامج إعطاء الحوافز، حيث أن النظرة للفرد في المؤسسة تغيرت من اعتباره عامل (موظف) مُسْتَحْدَم من طرفها، إلى كونه شريك Un Partenaire لرب العمل.

يمكن أن تواجه برامج التحفيز في غالب الأحيان، العديد من المشاكل المتعلقة بتطبيقها، مما يؤدي إلى عدم تحقيقها الغرض الذي وُضعت من أجله لكثير من الأسباب، لذا يقدم الخبراء بعض الاقتراحات، تمثل خلاصة بعض الدروس المستفاد منها، في محاولة لزيادة فعالية نظم الحوافز بأي مؤسسة [6] ص 178؛

- لا تكون نظم الحوافز ذات جدوى، إلا في حالة وضوح العلاقة بين الجهد المبذول، كم المنتج وجودته.
- لا بد من تبسيط أي نظام للحوافز، وشرحها بوضوح للعاملين.
- لا بد من التحديد الدقيق لمعايير الأداء.
- لا بد من التركيز على كل من الأهداف قصيرة الأجل، والأهداف بعيدة الأجل، مثل التركيز على كل من الإنتاجية، وزيادة قيمة المنظمة ككل.
- لا بد من أن تتسق نظم الحوافز مع الثقافة التنظيمية السائدة.
- مدى إدراك الفرد أو الجماعة لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتحقق و المكافأة التي يحصلون عليها من ذلك . [5] ص 182

كما يرى الباحث أن على أنظمة التحفيز والأجور بصفة عامة، أن تتصف بالمرونة، ومحاولة إشراك جميع فئات أفراد المؤسسة Toutes les catégories Socioprofessionnelles من عمال إنتاج، إدارات تحكم، مديرون، رجال البيع وغيرهم. لغرض توضيح الفكرة أكثر تُورد الشكل التالي:



شكل رقم 23: بين المرونة والانغماس؛ الطرق التطبيقية لنظام الأجر [39] ص 279

(ترجمة خاصة بالباحث)

5.2.2. كيف يُحدد الأجر المتغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن أول ما يجب التطرق إليه في هذا المقام هو الإطار القانوني، أي تشريع العمل الذي يشير في المادة 80، من الفصل الأول (الأحكام العامة)، من الباب الرابع المتمثل في أجرة العمل. يشير إلى أن: "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل". [65] ص 50

كذلك المادة 81 التي توضح عبارة المرتب، لتذكر أن من بين مكوناته هذا الأخير؛

- العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه. [65] ص 50

أيضا تنص المادة 82 على؛ "يفهم من عبارة الدخل المناسب مع نتائج العمل، الأجر حسب المردود، لاسيما العمل بالالتزام أو القطعة أو العمل بالحصة حسب رقم الأعمال، "بما أننا لسنا متخصصين في القانون، استعنا بقانوني يشرح لنا هذه المواد من التشريع.

فيعتبر أن الأجر الثابت أنه يتكون من أجر المنصب، الملحقات المتممة لأجر المنصب المتضمنة تعويض الأقدمية، الضرر، المنطقة الجغرافية والتعويضات العائلية، أما الأجر المتغير حسب هذا القانوني "هو مجموعة من المكافآت المقررة للعامل، مرتبطة ببعض العوامل والشروط المتغيرة حسب الظروف والحالات، والخاصة بمهارة العامل و قدرته على العمل، أو بكيفية تنظيم العمل. ومن ثم يكتسب الحماية القانونية المقررة للأجر الثابت عندما يتم منحها للعامل". [2] ص 125

وتتمثل حسب نفس المؤلف هذه الحماية، فيما يمنح للعامل من عناصر هي: تعويض العمل التناوبي، تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل الليلي، والحوافز والمكافآت المختلفة؛ هذه الأخيرة "هي مكافآت نقدية تمنح للعامل نتيجة مجهوده الفردي أو الجماعي في سبيل تحسين مردودية العمل، وبالتالي فهي مرتبطة بشروط خاصة، بنوعية العمل ونتائجه، تتحدد حسب اختلاف قطاعات العمل، وفقا لبرامج وقواعد معدة مسبقا، كما تُمنح للعامل حسب ما يتطلب منصب العمل، المكافآت العينية،

وهي نفقات تقع على عاتق صاحب العمل لحساب العامل، كتوفير السكن الوظيفي أو تسديد مصاريف الإيجار والنقل وغيرها". [2] ص 126

وحسب الدراسة التي قام بها INPED* ، فإن 86% من عناصر العينة التي مَسَّتْها هذه الدراسة، مازالت تُطبق PRI كرافعة محفزة levier incitatif، كما أن 83% منها تستعمل PRC، والمشاركة في الأرباح مأخوذة في الاعتبار بالنسبة لـ 16% من هذه المؤسسات، أما النظام التعويضي le système indemnitaire يُطبَّق حسب الأهمية المتناقصة، فالعلاوات ذات الطابع القانوني متبعة بنسبة 90% من المؤسسات المبحوثة. وفي هذا الإطار، يحصل تعويض الخبرة المهنية** (IEP) على حصة الأسد، أي أن 58% من المؤسسات تعتمد، بينما PRI و PRC فتطبق من طرف 18% فقط، وهذا من مجموع التعويضات المدفوعة للأفراد.

في الأخير، يمكن القول أن أعمال كوبلمان Kopelman، رينور Reynor، هاوس House، شابيرو Shapiro، واهابا Wahaba وآخرون؛ تشير إلى بعض الاتجاهات (أو القواعد) من المفيد ملاحظتها عند إقامة وتنفيذ نظام للأجور [18] ص 32؛

- كل أجر يتصف بالصلابة (الجمود) Rigide غير مبني على المردود، وغير مقاس بموضوعية، هو غير فعّال في الأساس.

- كي ننهض بالإنتاجية بشكل مجمل، وجب على النسبة المتغيرة من الأجر أن تُتوقَّ سقفاً معين (حوالي 30%) من الأجر الكلي.

- كلما كان أعضاء الفريق المعني بالعلاوات أقل (يكون المعدل بالتقريب يساوي 5)، كلما كان المردود مرناً بشكل أكبر للعلاوات.

- يجب أن يبدوا نظام الأجور على أنه عادل équitable، مع كل الدلالات غير المباشرة Connotations الثقافية والتاريخية التي يجرّها هذا المفهوم (العدالة).

* نفس الدراسة المذكورة في الفصل الأول.

** Indemnité d'expérience professionnelle.

خاتمة الفصل

يمكن أن نستخلص من هذا الفصل أن مخرجات عملية تقييم الأداء، تمثل مدخلات لعدة نشاطات في إدارة الموارد البشرية، أهمها نظام الأجور وبالخصوص الجزء المتغير منه، كما أن هناك اختلاف في وجهات نظر المؤلفين حول هذا التقييم، كلٌّ حسب المدرسة التي ينتمي إليها. كما أن التقييم إذا تم بطريقة صحيحة وموضوعية فإنه يُعطي معلومات ثرية، وواضحة حول أداء الفرد مما يساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية مع مرور الوقت.

نستنتج أيضا من هذا الفصل، أن نجاح عملية تقييم أداء الأفراد، يعتمد بأربع عناصر هي وضوح الأهداف، القدرة الاعتمادية على التقييم، مصداقيته وصلاحيته، وعدم وجود أي نوع من الانحياز مهما كان نوعه. وهناك عدة طرق تُعتبر أدوات في يد بعض المؤسسات الناجحة، أي أن من أسباب نجاح هذه الأخيرة تطبيقها طرق مثل مراكز التقييم، تقييم الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر، وأحدثها طريقة 360°، كما أن هناك عدة أغلط يقع فيها القائم على التقييم وجب على المقيم اجتنابها إذا أدركها، وإلا أدى ذلك إلى انحياز فاضح في التقييم. وفيما يخص ممارسات التقييم في المؤسسة الجزائرية يمكن بناء على دراسة INPED، اعتبار أن هناك بعض من المؤسسات التي خَطَّت الخطوات الأولى في هذا المجال، لكن تبقى غير كافية، لعدم تكيفها أو انسجامها مع الثقافة التنظيمية.

كما نَحْصُصُ من الشطر الثاني من هذا الفصل، إلى أن للحوافز أهمية كبيرة في زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تلطيف علاقات العمل ومواجهة ضغوط المنافسة. أيضا فإن من أسباب نجاح نظام التحفيز، هو اعتبار العامل كشريك مع رب العمل، وهذا عن طريق ربط كل من نتائج عمل الفرد مع الحوافز التي يحصل عليها.

وفيما يتعلق بكيفية تحديد الأجر المتغير في المؤسسة الاقتصادية، فإن هذه المؤسسات تعتمد بنسبة 18% على PRC، PRI على سبيل المثال إضافة إلى العلاوات القانونية المحددة في قانون العمل.

وأخير نختتم بالقول؛ على المؤسسة أن تهدف إلى استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل، هي تعرف أين توظف كل نوع من الحوافز في الموضع الذي يستدعي فعلاً ذلك.

الفصل 3

علاقة تقييم الأداء المالي بمختلف المزايا و الخدمات الاجتماعية

مقدمة الفصل

سنرى في هذا الفصل تقييم الأداء المالي للمؤسسة، الذي يعتبر آخر محدد من محددات الأجر الكلي، أي محدد المزايا و الخدمات الاجتماعية الاختيارية، فنطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التقييم المالي، بعد أن نثبت نظريا وجود العلاقة بين المكونين الأخيرين من النظام ككل، ثم بعد ذلك نعطي بعض أهم الطرق و المناهج المعتمدة في تقييم الأداء المالي المتمثلة في تحليل الاتجاه، التحليل العمودي، التحليل بالمعدلات أو ما يطلق عليه التحليل القياسي. وفي هذا الأخير نقوم بعرض جدول بالمعدلات التي جرى عرّفُ المحللين الماليين على استعمالها، ثم بعد ذلك وفي نفس المبحث نقدم للقارئ تصورنا الخاص لنظام متكامل، يعتبر خلاصة للعلاقات الموجودة بين كل من عناصر هذا النظام، تجسيدها في المؤسسات الاقتصادية قد يكون له نفع في تحقيق العدالة الداخلية والخارجية للأجور.

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل، سيتم التطرق بإسهاب إلى المزايا والخدمات الاجتماعية، إلى مفهومها من وجهة نظر العديد من المتخصصين والمؤلفين في هذا المجال، ثم نمر إلى النشأة و التطور لسرد مختلف المراحل، التي مرت بها هذه المزايا منذ ظهورها أول مرة في عصر التصنيع، بعد ذلك نعرض أهم الأنواع المختلفة من المزايا الإجبارية والاختيارية، هذه الأخيرة تعتمد على مبادرة من رب العمل، ثم المزايا المختلطة Cafétéria، إلى الأهداف الإستراتيجية لهذا النوع من الأجور.

1.3. تقييم الأداء المالي وتصوير لنظام متكامل "عملية التقييم - نظام الأجور"

تعتبر نتائج التقييم الخاصة بالأداء المالي المنبثقة عن القوائم المالية *Etats financiers*، مدخلات لعدة نشاطات في إدارة أعمال المؤسسات، المنظمات والهيئات التي تحتاج هذا النوع من المعلومات.

كما يمكن تعريف نظام جيد الأجور، بأنه ذلك النظام الذي يُوفِّق إلى ملاءمة الرغبات الفردية بالجماعية، عن طريق تضمين ثلاث عناصر من بينها عنصر المزايا و الخدمات الاجتماعية، الذي تسمح به النتائج الكلية للمؤسسة أي نتائج تقييم الأداء المالي. [64] ص 120

مما سبق نستنتج بما لا يدع مجالاً للشك، أن مصدر تكون المزايا و الخدمات الاجتماعية يعتمد بشكل كبير على نتائج تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

1.1.3. مفهوم تقييم الأداء المالي

تكاد تتفق التعريفات التي تطرقت إلى تقييم الأداء المالي، أو ما يسمى في الغالب التحليل المالي *Analyse financière*، لذا من الآن فصاعداً نعتبر لكل من هذا الأخير وتقييم الأداء المالي معنأً واحداً. فيما يلي نعرض بعض من هذه التعريفات.

تعريف Hervé Stolowy وآخرون [31] ص 718: « يعتبر التحليل المالي مجموعة من الأدوات، الممارسات، والإجراءات التي تستجيب لاحتياجات متخذي القرار في داخل المؤسسة وخارجها، ليكونوا محيطين *informée* بالنتائج المستقبلية للمؤسسة والمخاطر التي تواجهها. يعتمد على معرفة النتائج المالية وإنجازات الماضي، دون إغفال الوضعية الحالية و الفرض التي يجب انتهازها ».

تعريف Richard Brealey وآخرون [42] ص 860: « غالباً ما يقيس المسيرين *les gestionnaires* أداء المؤسسة (المالي) بمعدل (نسبة) النتيجة إلى الأصول الإجمالية - والنتيجة عادة ما تكون مُعرّفة قبل الفوائد وبعد فرض الضريبة. هذا الحاصل شائع تحت اسم مردودية الأصول *la rentabilité de l'actif* أو عائد رأسمال *le retour sur investissement* ».

تعريف Simon Parienté [44] ص 126: « من الزاوية المحاسبية، يعتمد أداء مجمع أو وحدة نشاط *Unité Opérationnelle* واحدة، على دراسة القوائم المالية التي يجب أن يكون هدفها (الدراسة) الأساسية تشخيص المردودية، وتفسيرها بسلسلة من النسب (المعدلات). إن البحث بشكل لاحق a

posteriori في الفاعلية الاقتصادية لمؤسسة ما، ظاهر في جدارتها على إنشاء القيمة، الناتجة عن تحليل متقدم لمردودية رأسمال الموظف.»

تعريف Alain Marion [19] ص 201: « من أجل إقامة تقييم لمستوى الأداء ووصف الوضعية (الحالة) المالية للمؤسسة، يلجأ المحلل المالي بصفة عامة إلى مرجعية تسمح له بتحديد مكانة (اهمية) المؤشرات المستعملة.»

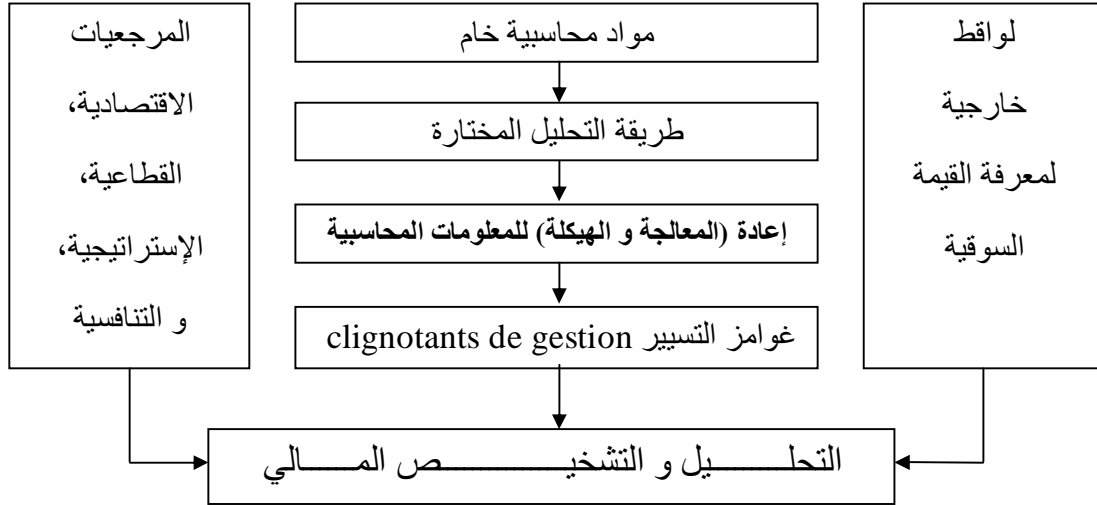
انطلاقاً مما سبق ذكره من تعريفات، يمكن للباحث تعريف تقييم الأداء المالي بذلك التحليل المالي، الذي تعتبر فيه القوائم المالية مادة خام أساسية، في الحكم على الحالة المالية للمؤسسة.

إضافة إلى المعلومات التي من المفترض أن تحصل عليها المؤسسة من جهات حكومية كالغرفة التجارية الجزائرية، وغير حكومية كما هو الحال في بلدان أخرى، تخص خصائص - في شكل متوسطات القطاع- من عدة جوانب للقطاع الذي تزاوّل المؤسسة فيه نشاطها ، إن من جانب رقم الأعمال المحقق، حجم الديون (الهيكل المالي للمؤسسة) أو نتيجة الاستغلال،....إلخ.

ويكون استعمال هذه القوائم المالية بإتباع إجراءات و استعمال طرق وأدوات معينة. ولتقديم هذا الحكم في شكل تقرير إلى مختلف الجهات، التي لا يمكنها اتخاذ القرارات الخاصة بها، إلا بعد الإطلاع عليه.

ولتوضيح تقييم الأداء المالي أكثر، من الضروري إدراج النتيجة الخارجية La sanction externe للسوق (معاينة البورصة)، التي يجب أن تكون في نفس مرحلة معاينة المردودية المحاسبية، ومعالم أساسية Paramètres fondamentaux. معالم كهذه التي تتسم بالطابع الاقتصادي والمكانة الإستراتيجية، تساعد المحلل المالي على فهم تاريخ المؤسسة وإمكانية إستشفاف الأفق Perspectives المستقبلية للنمو. فالمردودية المحاسبية والقيمة السوقية تتأثران بعامل الخطر الذي تخضع له المؤسسة في محيطها، و الخيارات المتعلقة بسياساتها، أو دورية القطاع الذي تنتمي إليه. [31] ص 718

وفيما يلي شكل يعكس ما تم سرده من أفكار أولية تتعلق بالتحليل المالي:



شكل رقم 24: هيكلية التشخيص المالي [44] ص 127 (ترجمة خاصة بالباحث)

2.1.3. بعض الطرق المعتمدة في تقييم الأداء المالي

يستعمل التحليل (تقييم الأداء) المالي عدة مناهج بإدراج كل من البيانات ذات الصلة المحاسبية، وأخرى إضافية ذات صفات معينة، قد تكون متعلقة بقطاع النشاط (المؤسسات المنافسة). وبناء على ذلك فإن الأطراف المستفيدة *Parties prenantes*، تُولي اهتماماً بالغاً بأثر الرافعة *effet de levier* لمردودية المؤسسة، إمكانيات تعويض المستثمرين، و السياسات المتعلقة بتسيير الأصول، درجة السيولة *la liquidité* والقدرة على التسديد *La solvabilité*. بما أن ممارسة تحليل القوائم المالية قد تختلف من بلد إلى آخر، فإنه يمكننا ذكر أهم التقنيات المعتمدة، والتي سندرسها في هذا العنصر بشيء من الاختصار [31] ص 718 ؛

- تحليل الاتجاه (التوجه) *Tendance* أو التحليل الزمني *chronologiques* (دراسة تطور مركز [13] ص 99 *un post* خاص عبر الزمن لجدول حسابات النتائج *le compte résultat* أو الميزانية *bilan*).

- التحليل بالنسبة المئوية أو التحليل العمودي *Vertical* (دراسة تطور هيكل القوائم المالية).

- تحليل المعدلات *Les ratios* أو التحليل القياسي *Indiciaire* (دراسة بين عناصر القوائم المالية).

وهناك طرق أخرى كبيع السهم *Le bénéfice Par action* وإنشاء القيمة *La création de valeur*

لللسنة المالية لا يتسع المقام لذكرها.

1.2.1.3. طريقة تحليل الاتجاه [31]Analyse de tendance ص 718-719

غالبًا ما يهتم مستعملو نتائج هذا التقييم بخصائص تدفقات نتائج المؤسسة مستقبلاً، لهذا فإن تحليل تطور مكونات النتائج المحققة في الماضي، وتلك الموجودة في حوزتهم حالياً، كذلك المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة، يُعتبر موضوع أساسي يؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم .

إن قياس تغيرات بعض المراكز انطلاقاً من تلك المتكوّنة خلال السنة المالية الماضية Le Précédent exercice (أو لفترة أكثر من سنة)، بل ملاحظة تطور مُجمل القوائم المالية، يؤدي بنا إلى معرفة آلية عمل إنشاء الثروة، ويسمح بالتعميم، فالمقارنة تتم مركز بمركز (سواء كان بالقيمة المطلقة و/أو بالنسبة المئوية)، وهذا مقارنة بسنة مالية مرجعية (كثيراً ما تكون السنة السابقة).

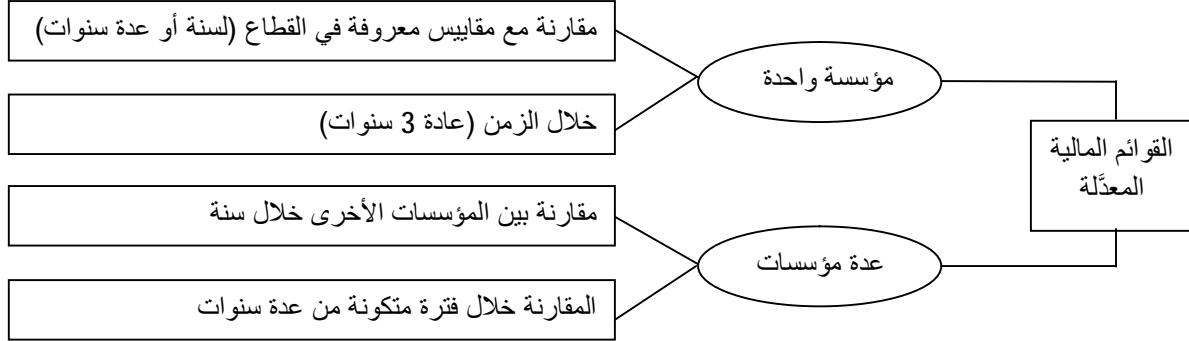
أما فيما يخص مزايا وعيوب هذه الطريقة، فيمكن القول أنها تسمح بدراسة الاتجاهات قصيرة المدى (من 2 إلى 3 سنوات)، أو الطويلة (على فترة 10 سنوات مثلاً). إلا أن الاتجاهات الطويلة قد لا تكون دوماً دالة Significatives، لأن الحالة الداخلية للمؤسسة ومحيطها قد يتغيران كثيراً في هذا المدى.

2.2.1.3. طريقة التحليل العمودي (Analyse verticale) [31] ص 721

يعتمد التحليل العمودي على إعادة معالجة جدول حسابات النتائج، الميزانية أو جدول التدفقات النقدية بتمثيلنا لكل مركز بالنسبة المئوية لمبلغ مرجع un montant de référence (مطابق للأساس 100). فيكون هذا الأساس رقم الأعمال بصفة عامة إذا كنا نتعامل مع جدول حسابات النتائج، ومجمل الأصول أو الخصوم هو الأساس إذا كنا أمام الميزانية، والتدفق النقدي لخزينة الاستغلال flux de trésorerie d'exploitation في حالة جدول التدفقات النقدية. إذن التحليل هنا يُوضّح العلاقات بين مراكز القوائم المالية. بل يُوضح بشكل أفضل سلسلة من مراكز القوائم المالية.

أما فيما يخص الفائدة المترتبة عن هذه الطريقة، التي تمثل أداة قوية للتحليل الداخلي، تسمح بالإضافة إلى ذلك، بمقارنة القوائم المالية لعدة مؤسسات تنتمي إلى نفس قطاع النشاط، أو التي تخضع لنفس مستوى الخطر. فهي تُقلل بشكل كبير مشكلة اختلاف أحجام المؤسسات مقارنة ببعضها البعض. لذا فهي تساعد المحللين على تكوين فرضيات حول نماذج المؤسسات الأكثر فاعلية، من بين تلك المؤسسات المُقارَنة و اكتشاف المعدلات المتوقعة لاقتصاديات الحجم.

أخيراً، يمكن اعتبار أن القوائم المالية المُعبّر عنها بالنسب المئوية قد تُفيدُ في مقارنة البيانات المالية للمؤسسة مع المقاييس المعروفة ومتوسطات القطاع، لذا نقترح الشكل التالي الذي يُجملُ استعمالات القوائم المالية ذات النسب المئوية:



شكل رقم 25: استعمالات القوائم المالية المُعبّر عنها بالنسبة المئوية [31] ص 723
(ترجمة خاصة بالباحث)

3.2.1.3. طريقة المعدلات [42] ص ص 846-854

تحتوي القوائم المالية على عدة بيانات أكثر من تلك الموجودة في القوائم المبسطة، فمن أجل اختصار هذه البيانات في شكل قابل للاستعمال، غالبًا ما يُتجه المديرون الماليون إلى بعض المعدلات

المالية "الأساسية" Ratios financiers clés.

سنقوم بشرح كيف نحسب هذه المعدلات وتوظيفها على ضوء الأسئلة الخمس التالية:

- كم من المال اقترضت المؤسسة؟ هل يمكن أن يؤدي مبلغ الدين إلى كارثة مالية؟
- هل تعتبر المؤسسة سائلة (ما هي درجة سيولة المؤسسة)؟ هل تستطيع الاغتراف Puiser بسهولة من الصندوق عند الضرورة؟
- هل تعتبر المؤسسة منتجة؟ هل تم استعمال أصولها بشكل فاعل؟
- هل المؤسسة ذات مردودية؟
- كيف تُقيّم المؤسسة من طرف المستثمرين؟ هل تُعتبر توقعات المستثمرين في محلها (منطقية)؟

أما الآن نحيل القارئ إلى جدول لأهم المعدلات المستعملة في تقييم الأداء المالي:

جدول رقم 18: المعدلات المالية [42] ص ص 854-855 (ترجمة خاصة بالباحث)

الصيغة الرياضية	صنف واسم المعدل
$\frac{\text{ديون طويلة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل}}$ $\frac{\text{الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل}}{\text{ديون طويلة الأجل}}$ $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الفائض الخام للإستغلال EBITDA}}$ $\frac{\text{الفوائد}}{\text{الفوائد}}$	<p>معدلات المديونية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المديونية طويلة الأجل - المديونية الإجمالية - الرافعة - تغطية الفوائد*
$\frac{\text{احتياجات رأس المال العامل}}{\text{راس المال العامل}}$ $\frac{\text{الحقوق (الزبائن) + ديون مالية قصيرة الأجل}}{\text{الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل}}$ $\frac{\text{المتاحات}}{\text{ديون مالية قصيرة الأجل}}$	<p>معدلات السيولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BFR/ FDR - السيولة الجارية - السيولة الفورية
$\frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{متوسط الأصول الإجمالية}}$ $360 \times \frac{\text{متوسط حجم المخزون}}{\text{تكلفة المنتجات المباعة}}$ $360 \times \frac{\text{متوسط الحقوق (لدى الزبائن)}}{\text{حجم المبيعات}}$ $360 \times \frac{\text{احتياجات رأس المال العامل}}{\text{حجم المبيعات}}$	<p>معدلات الربحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دوران الأصول - دوران المخزون - الأجل المتوسطة لتسديد الحقوق - BFR في شكل أيام من المبيعات

* ترجمة الفائض الخام للإستغلال في هذا المعدل هي: Earning From Operations Before Interests and taxes, depreciation and amortization and provision

$\frac{\text{EBIT - الضرائب}}{\text{حجم المبيعات}}$ $\frac{\text{EBIT - الضرائب}}{\text{متوسط الأصول الاجمالية}}$ $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{متوسط الاموال الخاصة}}$ $\frac{\text{عوائد السهم Dividendes}}{\text{الارباح المحققة حسب السهم Bénéfices}}$	<p>معدلات الهامش والمردودية:</p> <p>- الهامش الصافي*¹</p> <p>- مردودية الاصول</p> <p>- مردودية الاموال الخاصة</p> <p>- معدل توزيع الارباح</p>
$\frac{\text{سعر السهم}}{\text{ربح السهم}}$ $\frac{\text{عوائد السهم}}{\text{سعر السهم}}$ $\frac{\text{سعر السهم}}{\text{سعر السهم}}$ $\frac{\text{القيمة المحاسبية للسهم}}{\text{القيمة المحاسبية للسهم}}$	<p>معدلات القيمة السوقية:</p> <p>- PER**</p> <p>- مردودية السهم</p> <p>- القيمة السوقية</p> <p>- القيمة المحاسبية</p>

لسوء الحظ لا يوجد هناك سلسلة "مناسبة" من المعدلات تستوحي منها كل المؤسسات. فلنأخذ مثلاً، هيكل التمويل *structure de financement*؛ كما يعلم كل المحللون الماليون أن للمديونية مزايا كما لها مثالب، لذا لو كان هناك مستوى مثالي من الديون للمؤسسة أمثلاً، لن ينطبق هذا بالضرورة على المؤسسة ب.

عندما يُعَينُ المسيرون الوضعية المالية للمؤسسة، يبدؤون غالباً بالمقارنة بين معدلات السنة الجارية وتلك الخاصة بالسنة الماضية، أيضاً يمكن أن تتم معاينة للمؤسسة بمقارنتها مع مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع.

وكخلاصة لما تم ذكره، يعتبر الباحث أن اختيار طريقة من بين طرق تقييم الأداء المالي، يعتمد كثيراً على الإطار الذي يتم فيه التقييم، من أجل استخراج معلومات دقيقة، نبنى على أساسها نصيب العمال من ثمار النشاط، في شكل مزايا وخدمات اجتماعية تُقوي وتوطد العلاقة بين المؤسسة والفرد.

¹ * يمثل EBIT اختصاراً Earning from operations before interests and taxes.

** PRICE EARNING RATIO.

3.1.3. عرض نتائج التقييم المالي على مستوى القطاع [31] ص ص 762-764

قد تُقسّم المؤسسة إلى نشاطات بين قطاعات تدخل كل عناصره في تكوين قطاعات أخرى sous-ensembles أو قطاعات متجانسة. فالتقسيم قد يكون على أساس الأسواق، حاجات الزبائن، فصيلة السلع والخدمات familles de produits et de services، مناطق جغرافية، نوع التعرض لخطر الصرف Le risque de change، درجة التبعية لبعض المواد الأولية،.... إلخ. لذا فإن عرض نتائج التقييم حسب القطاع تساعدنا في:

- رسم أفضل صورة حول نموذج الاستغلال الخاص بالمؤسسة، ومنه إمكانية تعميم النتائج الماضية بشكل أحسن في المستقبل.

- تقييم أفضل للمخاطر ولخصائص المؤسسة؛ نقاط قوتها ونقاط ضعفها، التي قد تكون مختلفة بشكل كبير من قطاع إلى آخر.

- الحكم الواضح على كل المؤسسة.

- الحكم على احتمال وجود تداؤب synergie كافٍ بين القطاعات، أو على وجود تقسيم للمؤسسة أو بيعها؛ إلخ.

للقطاعات غالباً مردوديات مختلفة؛ تقدم فرص مختلفة للنمو، وتمثل مخاطر وأفاق غير متساوية. لهذا فالمعلومة القطاعية أساسية ومهمة بالنسبة لإدارة المؤسسة (خصوصاً عند تقسيم الموارد) كما بالنسبة للمساهمين.

المعيار* 14 IAS**، المعلومات القطاعية. (المعدل في 1997م) يعرف قطاع للنشاط (الفقرة 9) كمايلي: "مُكوّن منفصل عن مُجمل Entité، ملتزم بتمويل سلعة أو خدمة واحدة، أو مجموعة من السلع والخدمات المرتبطة فيما بينها، ومُعرّضٌ للمخاطر وله مردودية مختلفة عن تلك المردودية والمخاطر التي يتّعرض لها قطاع آخر. والعوامل التي يجب أن تأخذ في الاعتبار هي صفة هذه السلع والخدمات:

- طبيعة هذه السلع والخدمات.

- طبيعة إجراءات الصنع.

- نوع أو صنف الزبائن الذين تُوجّه لهم السلع والخدمات.

* يمثل هذا المعيار واحد من بين عدة معايير للمحاسبة الدولية التي تم إنشاءها لتوحيد أنظمة المحاسبة دولياً.

** Internaional accounting standard.

- وإن وجد، طبيعة المحيط القانوني، مثل، البنوك، التأمينات، الخدمات العامة.

4.1.3. تصور لنظام متكامل

يعتبر تقييم الأداء المالي آخر بكرة في "محرك" توليد الأجور، بعد كل من تقييم الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية .

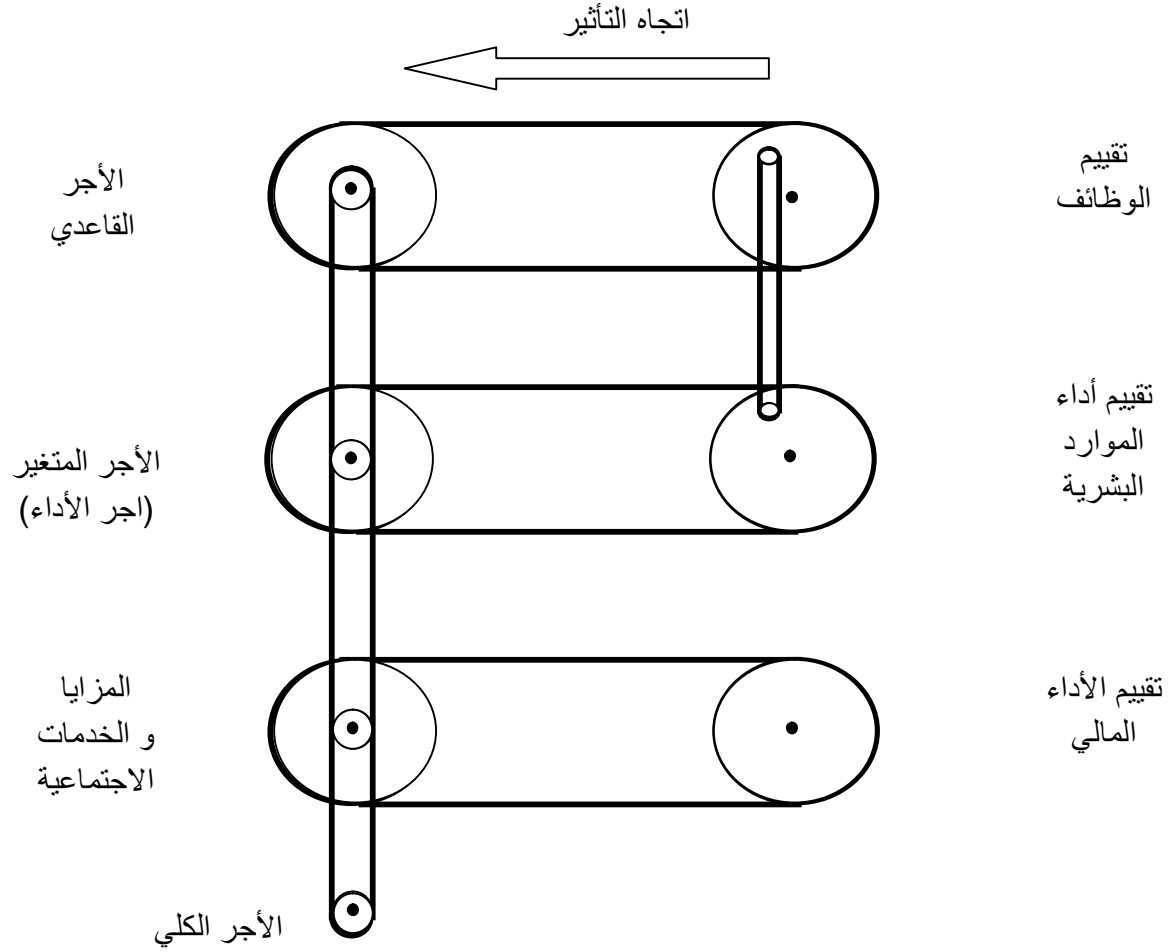
إذن أول هذه العناصر وأهمها في هذا البناء هو تقييم المناصب الذي يتكون من عدة مراحل أولها تحليل العمل Job analyse إلى غاية تحديد الأجر القاعدي، بجمع تلك النقاط أو القيم النقدية المعطاة لكل مهارة تتطلبها الوظيفة، كما يتضمن هذا التقييم إجراء مسح للأجور يُشخَّصُ به سوق العمل.

أما ثاني هذه المكونات هو تقييم أداء الموارد البشرية، الذي تُربطُهُ بالمكوّن الأول علاقة خاصة من حيث معايير التقييم، و إن كانا يختلفان في كيفية توظيف هذه المعايير، فتقييم أداء الأفراد لا يرتبط تماماً ولا يركز إطلاقاً على الوظيفة، بل يركز على شاغل الوظيفة، لمكافئته إن أجاد في أداءه بحوافز يُتراجع عنها أو العكس، كما قد يُعاقب إذا أساء، كحرمانه مثلاً من الزيادات الجماعية لأفراد المؤسسة الخاصة بأخر السنة La prime de treizième mois، أو الخصم من الراتب إذا كان الخطأ جسيماً.

ثالث هذه العناصر وأخرها هو تقييم الأداء المالي للمؤسسة، الذي يعتمد كما رأينا على عدة طرق وإجراءات تسمح بتحديد الوضعية المالية، التي انطلقا منها قد يُعاد النظر في حزمة المزايا Benefits Package، التي تقدم لعامة الأفراد لا لشيء إلا للاحتفاظ بالموارد البشرية، خاصة الكفءة منها.

ومما سبق يتكون لدينا نظام، تصوره الباحث بناء على مادة علمية جمعها من المجالات المذكورة آنفاً، هذا النظام سيولد لنا ما يسمى بالأجر الكلي الذي يحصل عليه الفرد مهما كان منصبه ومستوى أدائه. ففعالية تكامل هذا النظام تكمن في ديناميكيته في متابعة ما يحدث من تطور على مستوى سوق العمل، بتحديثه متى سَنحتُ الفرصة.

وفيما يلي تجسيد لهذا التّصوُّر في شكل رسم بياني:



شكل رقم 26: محرك عملية التقييم الخاصة بالأجور (خاص)*

* تعتبر هذه الفكرة اجتهداً من طرف الباحث، في محاولة منه لتوضيح العلاقات التي تربط بين كل من عناصر عملية التقييم و نظام الأجور.

2.3. مختلف المزايا و الخدمات الاجتماعية

تعتبر المزايا ثالث مكون من مكونات نظام الأجور، بعد كل من أجر الوظيفة وأجر أداء شاغل الوظيفة، فهي لا ترتبط أبدا بأداء الأفراد في المؤسسة، بل تتحدد بناء على مؤشرات الأداء المالي*. وممارسات أو حزمة هذه المزايا و الخدمات الاجتماعية المقدمة لأفراد المؤسسة سواء بشكل إجمالي أو لفئات معينة دون أخرى تختلف من دولة إلى أخرى، كما أنها تعكس ثقافة التسيير لدى ملاك ومدبرين المؤسسات الاقتصادية**.

1.2.3. مفهومها

تسمى المزايا و الخدمات الاجتماعية أيضا بالأجر غير المباشر، لأنها تدفع دونما ارتباط بنتائج تقييم الأداء، ويمكن تفسير تعدد الآراء وتنوعها حول مفهوم هذه المزايا، على أنه انعكاس للإطار الجغرافي، القانوني و الثقافي الذي يميز كل نظام للمزايا، وفيما يأتي نعرض بعض تعريفات هذه المزايا.

تعريف [Guy Postel 30] ص 36 : « إن مزايا المؤسسة الاجتماعية سواء كانت أنظمة إجبارية أو إضافية للضمان الاجتماعي، هي كل تلك المزايا الموجهة للأفراد (صندوق تعاون، تقاعد، احتياط، العجز عن العمل [12] invalidité P 57، وفاة، منحة الأرملة (...))، والمزايا العينية (...))، والخدمات الاجتماعية الأخرى ». .

تعريف [J. Igalens J.M. Peretti 33] ص 32 : « تحتوي الأجور على أجر مباشر Salaire direct و أجر غير مباشر Salaire indirect (...))، حيث تطور هذا الأخير. ليصبح يغطي كل الخدمات الاجتماعية الإجبارية و المصاريف الإضافية المقررة على أساس اتفاقيات، أو من طرف واحد (هو المؤسسة) . كما يحتوي على ميزانية الخدمات الاجتماعية Euvres sociales المُسَيِّرة من طرف لجنة المؤسسة ». .

تعريف [Bernard Roman 23] ص 231 : « لأن الإشراف عليها ينتقل إلى لجنة المؤسسة، الخدمات الاجتماعية ما هي إلا مزايا اجتماعية يمثل تميمها شرط (جزء) مهم من الأجور السنوية، فلا يتعلق الأمر هنا بصفة عامة، إلا بمؤسسات كبيرة الحجم، كما تشمل كل الأفراد ». .

* أنظر المبحث الأول من هذا الفصل.
** أنظر الفصل التطبيقي فيما يتعلق بأسلوب الإدارة في مؤسسة IECO لأغلفة الورق المموج

تعريف خضير كاظم حمود و آخرون[5] ص 190: « تمثل العوائد المقدمة للعاملين، جميع المزايا والمنافع والفوائد والخدمات، التي تُعتَبَرُ بمثابة حوافز غير مباشرة Indirect incentives، تمنحها المنظمة لموظفيها أو العاملين لديها، إما بصورة طوعية، تتم بمحض رغبتها في توفير مثل تلك العوائد للعاملين لديها، تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية (...)، وإما بصورة إلزامية تقتضيها الأنظمة والقوانين السائدة في الدولة أو تعليمات منظمة معينة ».

تعريف صلاح الدين عبد الباقي و آخرون[19] ص ص 297-298: « تعتبر مزايا العاملين نوع من الحوافز غير المباشرة، يحصل عليها الجميع بصرف النظر عن أداءهم، وذلك بغرض تحسين ظروف العمل وظروف الحياة للعاملين، وأسرههم ».

تعريف سمير محمد عبد الوهاب و آخرون[6] ص 179: « يشير مفهوم المزايا الوظيفية إلى جميع المزايا والخدمات والأنشطة، التي توفرها الإدارة أو صاحب العمل، خدمة للعاملين، لتحسين وضعهم والترفيه عنهم، وتوفير بيئة عمل اجتماعية ملاءمة ومستقرة للفرد وأسرته، ولتحقيق أهداف المنظمة والعاملين ».

تعريف مصطفى نجيب شاويش[10] ص 212: « يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل Payments without work، أي غير مرتبطاً بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة ».

مما سبق يمكن استنتاج "تعريف حوصله" لما سبق، وهو أن المزايا والخدمات الاجتماعية تمثل جزء من الأجور غير مرتبط بأداء الفرد أو أهمية وصعوبة الوظيفة التي يشغلها، بل يرتبط بقدرة المنظمة على دفع هذه التكاليف بناء على نتائج تقييم الأداء المالي وبعض المؤشرات المرتبطة به، وهي تتكون من جزء اختياري وآخر إجباري تفرضه قوانين الدول. كما تهدف هذه المزايا إلى التسويق لصورة المؤسسة لاجتذاب أكفئ الأفراد، والحفاظ عليهم، وعلى زملاءهم الذين سبقوهم في خدمة المؤسسة .

2.2.3. النشأة والتطور

مرت المزايا الاجتماعية بعدة مراحل يمكن نكرها فيما يلي [43] ص ص 193-194:

- **أولى المزايا الاجتماعية:** في بداية عصر التصنيع، كانت الأجور سواء نقدية أو عينية، العنصر الوحيد في الأجور. لم يتم الاحتياط من وجود بعض المخاطر كالمرض أو البطالة، أما الشيخوخة فكان الاحتياط منها بشكل أقل.

خلال عشرية 1920، اعترف بعض أرباب العمل بحق الأفراد في الحصول على أفضل ظروف للعمل، والاستمتاع بدرجة معينة من الأمن الجسدي في مكان العمل، فأول المزايا الاجتماعية كانت تأخذ شكل منافع Bénéfices ملحقة بالحوادث وبالوفاة أثناء العمل. لذا كان رب عمل في هذه الحقبة من النوع الأبوي، يُحب أن يعطي انطباع بأنه يسهر على مستخدميه.

خلال سنوات 1930، زادت (انتشرت) المزايا الاجتماعية، عندما أولت الدولة اهتماما عن قرب بالأمن الجسدي Sécurité physique والاقتصادي للأفراد. كان هذا التوسع أيضا نتيجة لتجارب Mayo وتلامذته، بكشف أنّ الرضا في العمل يؤدي إلى تنامي الإنتاجية، ودَفَعَة النقابات التي أجبرت أرباب العمل على "جعل الأفراد سعداء". فنحن نتكلم إذن عن دفع الأجور في غير أوقات العمل (إجازات الأعياد مدفوعة الأجر، الإجازات السنوية، عطلات مرضية... الخ). كان مقدار المزايا الاجتماعية في ذلك الوقت يمثل 2 إلى 3% من الأجر الكلي.

- **اتساع هذه المزايا:** قد سهّلت الظروف التي تولدت عن الحرب العالمية الثانية تطور أكبر للمزايا الاجتماعية. ففي فرنسا، تم إنشاء النظام العام للضمان الاجتماعي. في حين جمّدت الحكومات في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية الأجور، لإيقاف إنتشار التضخم. للحفاظ على اليد العاملة، استعمل أرباب العمل، بعد الأجر المباشر* Rémunération directe، شكل من التعويض في هيئة منتجات وخدمات تستجيب لحاجات الأفراد.

- **إبتداء من سنوات 1950،** لعبت الدولة دور أكبر من أجل ضمان راحة (رفاهية) Bien-être الأفراد، حيث أصبحت إذا صح القول (تقريبا)، بسبب هذه المبادرات، "الدولة الحامية" état providence . في سنة 1952، تبنى المؤتمر العالمي للعمل اتفاقية تتعلق بالضمان الاجتماعي، على الدول من خلالها ضمان الحماية المناسبة ضد بعض الحوادث المحتملة، فقد تعلق الامر خصوصا بأشكال الخدمات التالية: العناية الصحية، تعويضات المرض، تعويضات حوادث العمل، وخدمات أخرى اجتماعية بكل أنواعها.

* يُعبر مصطلح الأجر المباشر عن ذلك الأجر الذي يعطى للفرد لقاء المجهود الذي قام به، أي أجر الوظيفة + أجر الأداء.

- نمو متسارع: من 1960 إلى غاية 1970، عرفت المزايا الاجتماعية دفعة خاطفة السرعة، وبشكل مُجْمَل، اكتسب الأفراد ظروف عمل أكثر أمانا وقبول، وحماية ضد معظم الأخطار الناتجة عن الحوادث، المرض والشيخوخة.

خلال النصف الأول من سنوات 1980، سجلت المزايا الاجتماعية تدهور بسبب الركود الاقتصادي حيث سُجل (في كندا مثلا) انخفاض في علاوات وخطط التقاعد (...)، حتى لو كنا بعدين عن العصر ما بعد الاقتصادي l'ère post-économique المتنبئ من طرف Alvin Toffler في كتابه مفهوم العمل ما بعد الاقتصادي the concept of post-economic، يعني أن العصر الذي سيأتي، ستغطي فيه المزايا الاجتماعية محيط الفرد بشكل شبه كلي. [43] ص194

أما اليوم، يتم التأكيد على كل شكل من أشكال المزايا، كأنظمة التقاعد Régime de retraite، التأمينات المختلفة، العناية بالصحة الذهنية، العناية بالأسنان، الخدمات (الاستشارات القضائية)، خدمات الحضانة، تقليل ساعات العمل (بنفس الأجر)... الخ، فقد أصبح إنتشار المزايا الاجتماعية عددا ونوعا من صناعة لأخرى، من فئة مهنية إلى أخرى، من بلد إلى آخر، لا يتوقف.

3.2.3. الأنواع المختلفة للمزايا و الخدمات الاجتماعية

يمكن تصنيف المزايا و الخدمات الاجتماعية بالاعتماد على عدة معايير، إذ قد تُصنّف حسب طبيعتها أي مالية (نقدية) وعينية، أو حسب صفتها، قانونية (إجبارية) وغير قانونية (اختيارية)*. كما تجدر الإشارة إلى أن بعض المزايا تعتبر في دول معينة قانونية يجب ممارستها، خلافاً لدول أخرى تعتبر نفس هذه المزايا متروكة للمؤسسة. سنعتمد إذن في هذا العنصر على أهم معيار للتصنيف، ألا وهو الطبيعة القانونية للمزايا و الخدمات.

- **الخدمات والمزايا الإجبارية:** أول ما يمكن ملاحظته أن هذه المزايا لا تخضع بتاتا لنتائج تقييم الأداء المالي للمؤسسة، لأن هذه المزايا ينصّ عليها قانون العمل أو الضمان الاجتماعي للدول، أي وجوب تبنيها من طرف المؤسسات الاقتصادية، خاصة كانت أم عمومية.

لدينا في المقام الأول التأمين المنكون من ذلك التأمين الاجتماعي و التأمين ضد البطالة، ويكون هذا طبعا بمشاركة معتبرة من طرف رب العمل وكذلك مشاركة العامل في شكل نسب معينة من الأجر القاعدي.

* انظر الفصل الأول ، المبحث الأول، الشكل 12.

فالتأمين الاجتماعي هو مصدر دخل للمتقاعدين (غير القادرين على العمل) من العاملين، ولعائلات المتوفين منهم (....)، كما يُشترط أن يكون العامل قد قضى عشر سنوات* من العمل حتى يستحق التأمين الاجتماعي (....). أما التأمين ضد البطالة فيحصل عليه العاملون في بعض الدول، خاصة إذا كانوا قد عملوا عدة أسابيع ولكنهم أصبحوا بدون عمل. والهدف من هذه الإعانة هو مساعدة هؤلاء الذين فقدوا وظائفهم بدون أي خطأ مقصود منهم، وتوفير مصدر دخل لهم، مثل تسريح العمال المؤقت، ويتم تمويل إعانة البطالة من فرض الضرائب على مرتبات الموظفين. [6] ص 183

أيضا هناك من المزايا ما يسمى علاوة التقاعد *retirement pension*، وهي حصص *cotisation* تدفع شهريا، تظهر مثل المزايا الأخرى في كشف الراتب *Bulletin de pay* لكل فرد من أفراد المؤسسة. تساهم فيها كل من المؤسسة والفرد على أساس نسبة من الأجر الثابت. وتودع جميع هذه الحصص في الهيئة العمومية المختصة المتمثلة في صندوق الضمان الاجتماعي، كما هو الحال في الجزائر.

أما فيما يخص الإجازات مدفوعة وغير مدفوعة الأجر، يتيح القانون للفرد حق الحصول على إجازات سنوية و اعتيادية مدفوعة الأجر وأيضا الإجازات المتعارف عليها في الأعياد و المناسبات الدينية و القومية و عطلات نهاية الأسبوع (....). كما أنه من حق العامل أن يحصل على إجازة مرضية مدفوعة الأجر في حدود فترة زمنية معينة، يتم الخصم منه بعد ذلك نسب معينة على حسب مدى طول الفترة المرضية (....)، كما يُتيح القانون أيضا إمكانية أن يحصل العامل على إجازات غير مدفوعة الأجر. [7] ص ص 298-299

وهناك ما يسمى مخطط ادخار المؤسسة *(PEE) plan d'épargne entreprise*. تُعتبر هذه الممارسة إجبارية، يفرضها القانون الفرنسي على المؤسسات بضوابط معينة، حيث يستفيد هذا الصندوق من مزايا جبائية، أي أن أمواله معفاة من الضريبة إلى حد معين، خلافا لما يوجد في بعض الدول أين تعتبر هذه الصناديق اختيارية.

والمخطط السابق عبارة عن صندوق يُمول بمدفوعات من طرف الأفراد، أو الفوائض المالية التي تُدفع عند الاقتضاء من طرف المؤسسة. يتم حظر التصرف *Indisponibilié* على هذه الأموال لمدة 5 سنوات، باستثناء الحالات الخاصة. [35] ص 359

* جدير بالذكر أن ننبه إلى أن هذه المادة تتعلق بالواقع المصري في هذا المجال.

- المزايا والخدمات الاختيارية:

وهي تلك الأنظمة الخاصة المعطاة من طرف رب العمل سواء بصفة طوعية أو على أساس إلزامي تباع لما تم إجرائه من مفاوضات. [43] ص196

فهناك عدد كبير جدا من هذه المزايا نذكر منها التعاونية الاستهلاكية، حيث يسمح لأفراد المؤسسة بشراء أشياء معينة عادة ما تكون ذو استعمال (استهلاك) يومي، بأسعار أقل مما في سوق السلع.

كذلك هناك السكن الاجتماعي، بحيث تقوم المؤسسة بتأجير سكنات خاصة بها إلى العمال بأسعار رمزية، أو يمكن مساعدتهم في الحصول على مسكن لتساهم في قيمة الإيجار، أو تقديم خدمات طبية يختلف مستواها باختلاف وحجم المؤسسة، لأنه يوجد حالات أين تكتفي مؤسسة صغيرة أو متوسطة بالإسعافات الأولية لا غير.

وإنشاء نادي رياضي أو ثقافي، الأمر الذي يمثل فرصة يلتقي فيها كل من رب العمل والفرد في مناخ غير رسمي يُعزّز العلاقة بين الطرفين.

أيضا من المزايا توفير نقل للأفراد من أماكن إقامتهم إلى مكان العمل، قد يتحمل هذه النفقة كلها رب العمل، وذلك بشراء سيارة نقل خاصة لهذا الشأن، أو يتحمل العمال جزء متواضع عند لجوء المؤسسة إلى شركة خاصة بالنقل.

من الخدمات كذلك إنشاء دار لحضانة أطفال عمال المؤسسة تُغنيهم، أو تجعلهم يركزون أكثر على عملهم، وتساعدهم في الرفع من أدائهم ما دامت تتكفل المؤسسة بالأطفال إلى حين انتهاءهم من العمل. كما تمثل سيارة الوظيفة من المزايا أيضا التي قد يحصل عليها بعض الأفراد بسبب المهام المنوطة بهم والتي تتطلب وجود وسيلة للتنقل.

كذلك يعتبر التأمين ضد الحوادث و التأمين على الحياة في غالب الأحيان اختياري يعود البتُّ فيها إلى رب العمل. كما لا تزال قائمة المزايا و الخدمات الاجتماعية ذو امتداد واسع لا يسع المقام ذكرها .

- نظام "كافتيريا" للمزايا و الخدمات الاجتماعية Cafétéria:

يمثل أحدث الأساليب في تقديم المزايا و الخدمات، تلك المُسمّاة كافتيريا، التي تتميز في الأساس بالمرونة، وقد أطلق عليها في بعض المراجع اسم المزايا الاجتماعية المرنة *Avantages sociaux flexibles* (ASF). التي تتصف بأنها معقدة و مكلفة إلى حد ما، لكنها الأكثر ملائمة لحاجات الفرد.

وفيما يلي نقترح جدول يبين الأسلوب الذي تطرقنا إليه أعلاه:

جدول رقم 19: المزايا الاجتماعية المرنة [43] ص 210 (ترجمة خاصة بالباحث)

شروح	جوانب عدة
<p>. أنظمة سلسة (مرنة) يمكن أن تُجسّد في مفهوم كافيتيريا <i>cafétéria</i>، حيث يستفيد كل الأفراد من نفس "الطبق" الأساسي، هذا الأخير متكون من نظام تقاعد مملوء ببعض سياسات التأمين، باقي الأطباق الأخرى تكون من اختيار الأفراد، مثل تأمين الأسنان أو العناية بالعيون أو أنظمة أخرى.</p>	<p>التعريف</p>
<p>. التغييرات في القوى العاملة (أكثر من 90% من قوة العمل الحالية لا تتناسب و النموذج التقليدي، يعني أن هذه النسبة تمثل فرد متزوج من امرأة ماثثة في البيت بأطفال تتكفل بهم).</p> <p>. التغييرات في حاجات الأفراد (تؤدي الحاجات الجديدة إلى خيارات جديدة و يجب أن تكون متضمنة في المزايا الاجتماعية).</p>	<p>الجنود</p>
<p>. تسمح بالاستجابة إلى حاجات خاصة للأفراد.</p> <p>. تقدم فرص للأفراد لأجل ممارسة حق الاختيار.</p> <p>. تزيد في القدرة على فهم تكاليف المزايا الاجتماعية لدى الأفراد.</p> <p>. تحسن الاتصال في المنظمة.</p> <p>. تسمح بالاستفادة أكبر ما يمكن من الجباية.</p> <p>. تساهم في توظيف الأفراد ذوو الكفاءة والحفاظ عليهم.</p>	<p>المزايا</p>
<p>. تتكيف أكبر مع الإطارات أكثر من فئات أخرى للأفراد.</p> <p>. تكلف كثيرا.</p> <p>. لا تولد برامج المزايا الاجتماعية المرنة بالضرورة جهودا كبيرة ترتبط بتحفيز أكبر.</p> <p>. و يجب أن تكون القيمة النقدية لجميع العناصر المكونة للأجر الكلي مبنية بشكل واضح.</p> <p>. مقارنة مرونة المزايا الاجتماعية تخالف الطريقة الأبوية <i>manière</i> <i>parentaliste</i> لتصرف كثير من أرباب العمل .</p> <p>. بعض التعقيدات قد تتشكل (تظهر) على مستوى مفاوضات الاتفاقية الجماعية.</p>	<p>المثالب</p>

يمكن القول أخيرا أن تقديم مثل هذه الخدمات، هو في الواقع حافز للعاملين على العمل و الإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في نهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة و العاملين فيها. [10] ص 213

4.2.3. الأهداف الإستراتيجية للمزايا و الخدمات الاجتماعية

قد يكون للمزايا الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الممثلة غالبا في غزو أسواق قطاعاتها عن طريق اكتساب زبائن جدد، و الحفاظ عليهم أطول فترة ممكنة و محاولة البحث عن أسواق جديدة.

فهمة الوصل بين المزايا الاجتماعية و الأهداف المحددة، هو اجتذاب أكفئ الموارد البشرية، الاحتفاظ بها وتعويضها بأفضل المزايا والخدمات الموجودة في قطاع النشاط.

هناك عوامل أخرى (من بينها المزايا و الخدمات)، يمكن للمنظمة أن تقدمها لتحسين تحفيز الفرد. فأول عائق للتحفيز هو أن المنظمات لا حياة فيها Inanimate بشكل جذري، لذا من الصعب على الأفراد الاستجابة بحماس لشيء ميت. إذن على المنظمة، رغم ذلك، تطوير ثقافات قوية تستطيع من خلالها النظر إلى أفرادها ككائنات إنسانية Human beings وكمستشار في إدارة الأعمال -المؤلف- يمكن اعتبار أنه من الصعب معرفة لماذا تُحَقَّر بعض المنظمات بشكل أحسن مقارنة مع غيرها، بالأحرى لماذا يبدو الأفراد في بعض المنظمات ملتزمين أكثر بكثير مما في غيرها. [38] ص 206

ويضيف جون ليكت John Lockett بأن النقاط التالية، قد تكون قائمة مراجعة check-list

للمساعدة في تشكيل صورة عن الأداء في منظمة معينة نذكر بعضها [38] ص 207 :

- دعم الأفراد حين الأوقات الصعبة في حياتهم؛ إجازة الأمومة، إجازة الأبوة، إجازة المرض .Sickness leave.
- الدعم الإيجابي للأفراد العائدين إلى العمل بعد فترة طويلة، خصوصا النساء من إجازة الأمومة.
- برامج جيدة للتجنيد Induction، التي تُرحَّب بالأفراد (الجدد) في المنظمة بحيوية وتكون موسعة بخطط تدريب فعّالة من خلال مسارات الأفراد المهنية.

في دراسة لكل من أليسن كونراد Alison Konrad و روبرت مانجل Robert Mangel تحت عنوان؛ أثر (وقّع) مزايا العمل – الحياة الشخصية Work-life benefits على إنتاجية المؤسسة، أكد كل منهما على أن الحجج التي جعلتهما يتبنيان فكرة أن لبرامج المزايا دور في تحسين إنتاجية المؤسسات التي توظف عدد كبير من المحترفين (الكفاءات) Professionnels employees هي [47] ص ص 1237-1225 :

- يتصف المحترفون بالندرة scarce، ومن الآن، تعتبر هذه الفئة مُكَلِّفة، و صعب شراءها من سوق العمل الخارجي External labor market. لهذا أصبحت المؤسسات تابعة لهذا النوع من الأفراد، من الواجب أن تجد طوقاً لإغرائهم من أجل بذل Exert مجهودات غير محدودة (حسب الإرادة) discretionary effort.
- غالباً ما يكون للكفاءات مسؤوليات للتعاطي بالأطفال على طول سنوات ذروة إنتاجيتهم Peak productivity، ومساعدتهم على إدارة النزاع conflict (عمل - أسرة)، الذي له دور مهم في تخفيض فقدان الإنتاجية العائد إلى التلهي distraction، والتغيب absenteeism.
- تتلاءم برامج "العمل – الحياة الشخصية" جيداً مع مستوى عالٍ من الاستقلالية التي يستمتع بها المحترفون .

يضيف المؤلفان، نظرياً ، يمكن للمبادرات العمل- الحياة الشخصية، أن يكون لها أثر إيجابي positive effect على إنتاجية أي نوع من العمال worker، إذا كانت العوامل الثلاث؛ الندرة، الاستقلالية و القدرة الإنتاجية الكامنة للعمال، مُنجزة fulfilled مع مسؤوليات العناية بالأولاد. وكخلاصة لما سبق يمكن تحديد ما يسمى بالأهداف بعيدة المدى، التي تبحث المؤسسات الحديثة من وراءها إلى تحقيق التميز من وراء رأسمالها الفكري، الذي يعتبر تحول حقيقي في وجهة نظر المؤسسات للفرد [5] ص ص 192-191؛

1- تعتبر المزايا و المنافع المقدمة للأفراد وسيلة تهدف لرفع معنوياتهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية و تحقيق الربحية،

2- إن قوة المنظمة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء و انتماء العاملين لديها مما يقلل من دوران العمل و عدم الاستقرار الوظيفي.

3-تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الأفراد العاملين، يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة و الكفءة، بدلا من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى .

4- إن الواقع التنافسي المحترم بين المنظمات المختلفة يجعل من تلك الرائدة منها في ميدان الأعمال تحقق البقاء و الاستقرار لمواردها البشرية، بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.

5- إحساس لدى كثير من المنظمات بفلسفة "الرعاية الأبوية " لموظفيها .ومن ثم، فإن المزيد من الرعاية و الاهتمام بالموظفين و مشاكلهم الاجتماعية و الاقتصادية والصحية قد يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كما ونوعا [6] ص 180.

خاتمة الفصل

نستنتج من هذا الفصل أن لتقييم الأداء المالي دور أساسي في الحفاظ على/ ووقاية المؤسسة من المخاطر المالية التي تزاوّل نشاطها في ظلها، فمتابعة الوضعية المالية يسمح بإعطاء صورة واضحة عن حالة المؤسسة، التي تعكس موثوقيتها Goodwill في السوق المالية، مما يؤدي إلى زيادة قيمتها بزيادة قيمة أسهمها .

كذلك نستطيع القول أن التحليل المالي يمر بعدة مراحل، أولها جمع المادة المحاسبية المتمثلة أساساً في القوائم المالية من جدول حسابات النتائج TCR ، الميزانية BILAN و جدول التدفقات النقدية TFM. التي يتم تحليلها بحسب الطريقة المختارة لذلك دون أن ننسى الأطر الاقتصادية، القطاعية، الإستراتيجية والتنافسية، بعد ذلك تنشر هذه النتائج لتطلع عليها الجهات التي تحتاجها في اتخاذ قراراتها، وأفضل مثال على ذلك المستثمرون.

وفي الأخير يجب أن نكون واقعيين عند القول أن المزايا والخدمات الاجتماعية، المقدمة إلى جميع أفراد المؤسسة الاقتصادية يتم تحديدها بناء على تقييم الأداء المالي. إذ لا يعقل أن في كل مرة يأتي الأداء المالي جيداً، و يجب تقديم مزايا وخدمات اجتماعية مرافقة له، لان هناك ما يسمى الأطراف المستفيدة الأخرى غير أفراد المؤسسة، فبدورهم سيطلبونا بزيادة عوائدهم من الأرباح المحققة.

الفصل 4

دراسة حالة مؤسسة IECO الاقتصادية

مقدمة الفصل

كان هذا الفصل ثمرة أو نتيجة طبيعية للفصول الثلاثة النظرية، أين حاول الباحث من خلاله، إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على دراسة الحالة هذه.

لذا سنتطرق في المبحث الأول إلى تعريف تاريخي ووصفي لمؤسسة IECO، بواسطة مقابلة تمت مع مدير عام المؤسسة، حيث تطرق الباحث في هذه المقابلة إلى نقاط عدة تخص الأمور الإستراتيجية، كالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، منافسو المؤسسة المباشرون، مكانة المؤسسة في السوق، أهم التغيرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة منذ نشأتها، كذلك معلومات خاصة بالمؤسسة مثل طبيعة ملكيتها، مجال نشاطها، عمرها، شكلها القانوني، سنوات خبرة مديرها العام، نوع المعلومات الاقتصادية التي تحتاجها في التسيير، حاجتها لهذه المعلومات والمصادر المفضلة للحصول عليها، طبيعة المعلومات المجمعة من المحيط الاقتصادي الوطني والدولي.

أيضا تم طرح موضوع روح المخاطرة والتعلم في ميدان الإدارة، بمناقشة بعض الأمور المتعلقة به، كهيكل المؤسسة التنظيمي، الأدوات المستعملة في إجراء التوقعات، أنواع وشروط إعطاء القروض في الجزائر ودرجة تسهيلها للتسيير المالي بالخصوص، لجوء المؤسسة إلى المستشارين في مختلف الميادين التي تحتاج فيها الاستشارة، الوسائل المستعملة في قيادة المؤسسة، المشاركة في برامج إعادة التأهيل والمشاكل المصاحبة لها، مشروعية المنافسة في الجزائر، والكيفية التي تسمح بزيادة تنافسية المؤسسة، وكذا مدى ملائمة المحيط الاقتصادي الوطني والمؤثرات التي تتخلله.

أما المبحث الثاني، سيخصص إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها، مجالات الدراسة المكانية، الزمنية، والبشرية، ثم بحث ملامح وجود الموضوع والخصائص التي تمتاز بها العينة، بعد ذلك نقدم نتائج الاستبيان ونحللها محورا محورا لنقدم استخلاصا في النهاية، وأخيرا نعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين كتلة الأجور والقيمة المضافة، لنقوم في الأخير باختبار الفرضيات الأربع التي تقدم ذكرها في المقدمة العامة من هذه المذكرة.

1.4. لمححة تاريخية وصفية حول مؤسسة IECO*

وقع اختيار الباحث على هذه المؤسسة لعدة أسباب، من بينها حجم الأفراد الملائم لإجراء معاينة كافية، كذلك عدم وجود باحثين تطرقوا إلى هذه المؤسسة، رغم أهميتها في المنطقة الصناعية لأولاد يعيش، لحجم رأسمالها أو أفرادها كما وضحنا آنفا. من أسباب هذا الاختيار أيضا التسهيلات التي قدمت للباحث على طول فترة الدراسة التي قام بها داخل مؤسسة IECO لإنتاج الورق المموج، وآخر سبب هو قرب هذه المؤسسة من جامعة البليلة بحوالي 4 كلم مما يُسهل التنقل إليها.

إن منهجية دراسة الحالة تقوم على أساس بحث ودراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة IECO، أو إذا أمكن جميع المراحل التي مرت بها إلى حد الساعة، الغرض من ذلك الوصول إلى تعميم فرضيات متعلقة بالوحدة، ولما لا على الأقل كل المؤسسات الجزائرية التي تزاوّل نشاط صناعة الورق.

1.1.4. تعريف عام لمؤسسة IECO

يستمد قطاع التغليف أهميته من أثره المزدوج، المتمثل في حماية المنتج من العوامل الخارجية كالمناخ، درجة الحرارة... إلخ، أو من حوادث السقوط و ما شابه ذلك. أيضا له أهمية في تفعيل الاتصال بين المؤسسة والزبون، كما له دور أساسي أيضا في دورة حياة المنتج.

قد يكون التطور الذي عرفه قطاع التغليف مصدره بشكل أساسي جاذبيته المتمثلة في تكلفته المنخفضة وسهولة استعماله.

إذن اسم المؤسسة هو IECO أي صناعة أغلفة الورق المموج Industrie des Emballages en Carton Ondulé، الشكل القانوني لهذه المؤسسة هو SARL، أي شركة ذات مسؤولية محدودة، رأسمال هذه الشركة يقدر بـ: 516.000.000 دج، تاريخ إنشاء سجلها التجاري كان عام 1996.

أما موقع هذه المؤسسة فهو المنطقة الصناعية، أولاد يعيش-البليلة، الموقع رقم 2. تتربع IECO على مساحة تساوي 20 000 متر مربع متضمنة المخازن، المصنع ومباني المقر الاجتماعي، وأما عدد

* إن المعلومات المذكورة في هذا المبحث بعضها مُستوحى من المقابلة التي أجراها الباحث مع المدير العام لمؤسسة IECO والتي دامت قرابة الساعتين وكذلك بعض الوثائق التي جمعها خلال الزيارات المنتظمة التي كان يقوم بها لهذه المؤسسة.

عمال هذه المؤسسة فيبلغ 358 فرد*. المدير العام الحالي لهذه المؤسسة هو السيد رابح بوزورين، كان إطار سامي في وزارة المالي، له شهادة ليسانس في المحاسبة والتسيير، وخبرته في مجال التسيير تفوق 33 سنة.

بدأت المؤسسة نشاطها باستهداف السوق المحلي، ثم أخذت تنمو بشكل متزايد، حيث سمحت مرونة وتكيف أداة الإنتاج لـ IECO، بإرضاء وإشباع الطلبات ذات الخصوصيات التقنية والتجارية المختلفة، وهذا ما لاحظته الباحث أثناء القيام بجولات حول المصنع، والتعرف على كيفية صناعة هذا الورق المموج، حيث وجد أن آلة الإنتاج (بكل مكوناتها) تعمل بنظام الإنتاج المُدعم بالإعلام الآلي *Système de production assisté par ordinateur*، فيكفي أن يُدخل عون الإنتاج المكلف بهذه الأداة المعطيات، حتى تقوم الآلة بإنتاج نوع الورق والسلك المطلوبين....إلخ.

يجب القول أن هذه الميزة التنافسية التكنولوجية، أكسبت المؤسسة هامش حركة *marge de manoeuvre*، فالعدد الكبير من القطاعات المُستعملة لأغلفة الورق المموج، تفتح آفاق جد كبيرة لنمو المؤسسة على المديين المتوسط والطويل.

أما منتجات IECO فهي متنوعة تتمثل في العلب الأمريكية *caisses américaines* بكل أنواعها، علب بأشكال خاصة *caisses a découpe spéciale*، علب البييتزا، علب خاصة بالأرشييف، علب الفواكه، صفائح بسيطة،...إلخ.

هذه الوحدة مجهزة أيضا بآلات خاصة، لسحب فضلات الورق بعد العملية الإنتاجية بقوة سحب الهواء، حيث يتم تمزيقها ووضعها في مكعبات قبل تقديمها إلى المؤسسات المختصة في استرجاع ورسكلة هذا الورق، أو يتم تصديرها.

دائما توزع منتجات المؤسسة إلى الزبون مباشرة، لهذا يوجد تحت تصرف المؤسسة "أسطول" من السيارات النفعية مهيأة بشكل خاص - أي سيارات لنقل البضائع أو سيارات للتنقل - ذات حمولة كبيرة ومتوسطة.

* يمثل هذا الرقم الخاص بعدد الأفراد، أحدث رقم حصل عليه الباحث، أي خاص بسنة 2009، ولمزيد من المعلومات راجع الوثيقة الخاصة بالعمال والموجودة في الملاحق.

كذلك شاركت IECO في برنامج إدراج إدارة البيئة، وقد طُبّق هذا البرنامج بالشراكة الجزائرية - الألمانية، الأمر الذي سمح للمؤسسة باكتساب طرق إدارية جديدة مبنية على التسيير الفاعل للمؤسسة، وهذا بالمكاملة بين الفعالية الاقتصادية والمحافظة على البيئة.

2.1.4. تاريخ المؤسسة وهيكلها التنظيمي

كما قلنا فإن مؤسسة IECO لصناعة الورق المموج تم إنشائها سنة 1996، وهي ثمرة لخبرة دامت 3 عقود في مجال ورق التغليف من مؤسسة SIFEC، أنشأت هذه الأخيرة سنة 1976، حيث كانت تصنع في أول الأمر أغلفة الورق المموج، مطبوع وغير مطبوع، وهذا انطلاقاً من صفائح الورق التي تشتريها جاهزة من صانعيها.

ولكن في بداية الثمانينات من القرن العشرين، عندما كبر حجم SIFEC وتوسع نشاطها مع العلم أنها كانت في وسط مدينة البلّيدة، تم تغيير مكان مصنع هذه المؤسسة إلى المكان المسمى " حافة طريق أولاد سيد الكبير"، مما سمح بتوسع في الوحدة وحيازة قطار التمويج* Train onduteur، وهي آلة أنهت تبعية مؤسسة SIFEC تجاه مُورّد الصفائح.

أمام استحالة ترقب توسع جديد لـ SIFEC، بسبب غياب (قلة) المساحة، قرر المسيرون سنة 1996 إنشاء مؤسسة ثانية في نفس مجال النشاط وهي IECO المؤسسة موضوع دراسة الباحث، المجهزة بالآلات حديثة للإنتاج، تسمح لها بتطوير تشكيلة واسعة من الأغلفة مع نوعية جد عالية من الطباعة.

ويضيف المدير العام أنه تم شراء الأرضية التي سيقام فيها مصنع IECO، ثم شراء الآلات والمعدات، وكذا إقامة مباني المؤسسة الإدارية، وكل هذا استغرق مدة 3 سنوات، لينطلق النشاط الفعلي في 26 سبتمبر 1999 م، وفيما يتعلق بالمشاكل الإدارية التي صادفت إنشاء هذه المؤسسة، هي عدم مساندة البنوك في هذه الفترة الحرجة من تأسيس الشركات، والسبب هو الضمانات الكبيرة التي تطلبها، فمثلاً لشراء معدات سعرها 100 مليون دج يطلبون منك تقديم ضمان يقدر بثلاث أضعاف ذلك المبلغ.

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي لـ IECO، والذي يصنّفه الباحث بالهرمي البيروقراطي، يتكون في القمة من الرئيس المدير العام ملحق بأمانة، ثم المدير العام الذي يُعتبر المسؤول الأول عن التسيير

* وهي آلة تقوم بتمويج الورق وجعله بين طبقتين من نفس الورق، لتشكيل الصفائح التي كانت المؤسسة تشتريه من مصنع آخر.

في المؤسسة، أيضا متبوع بالأمانة، بعد ذلك مصلحة الوقاية والأمن، والتطوير والمبيعات. ثم تأتي الإدارات الأخرى التي تتفرع بشكل عمودي هي: المديرية التجارية التي تتضمن مصلحة الإعلام الآلي، التسويق، التصوير بمساعدة الحاسوب **Infographie** والتحصيل، ثم مديرية المالية التي تحتوي على مصلحة المحاسبة والخزينة، وكذلك الصندوق.

أيضا هناك مديرية الإنتاج التي تنوي على مكتب التنسيق، قسم البرمجة، قسم التحويل، والورشات، يوجد كذلك المديرية التقنية التي تتكون من مصلحة الصيانة، مكتب الطرق، إدارة المخزونات، التموين والمشتريات، آخر هذه المديريات الإدارة العامة التي تتشكل من إدارة الموارد البشرية، المصلحة القانونية، الوسائل العامة، الشؤون الاجتماعية ومرآب السيارات.

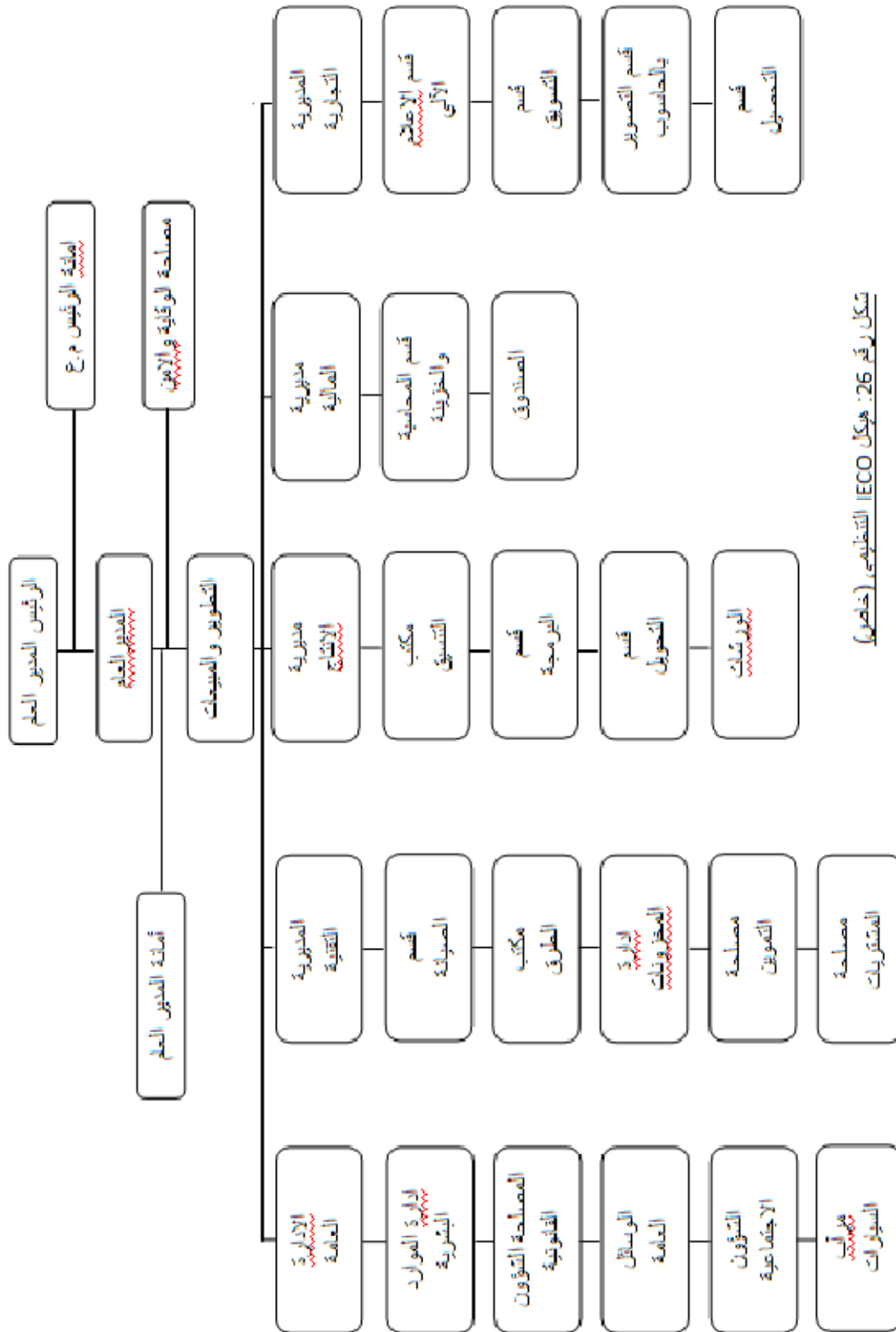
ما يُلاحظ في هذا الهيكل التنظيمي أن التسويق موجود ضمن ما يسمى المديرية التجارية **Direction commerciale**، وهذا ما لا يجب أن يكون، لأن إدارة التسويق هي التي يجب أن تحتوي كل المصالح ذات العلاقة بالبيع والزبائن بصفة عامة.

هناك ملاحظة أخرى، هي أن إدارة الموارد البشرية حسب الهيكل التنظيمي تمثل جزءا من الإدارة العامة*، بل يجب أن يكون الأمر عكس هذا، أي أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تُنشط بكل ما هو متعلق بالأفراد، من توظيف وتكوين ونزاعات قضائية، وتنشيط وتحويل،... إلخ.

أيضا وجد الباحث عند قيامه بزيارات استطلاعية حول مختلف الإدارات، أن الأجور التي لا تظهر في الهيكل الحالي هي تابعة لمديرية المالية، لذا يجب أن يكون إعداد الأجور تابع لإدارة الموارد البشرية، فهذه الإدارة نظريا هي التي تقوم بإجراء تقييم الوظائف وخصوصا تقييم أداء العاملين الذي يُرفق بمكافأة أو عقاب.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة أغلفة الورق المموج:

* الإدارة العامة ممارسة، كانت منتشرة كثيرا في المؤسسات الاقتصادية عهد الاشتراكية في الجزائر، ولا تزال المؤسسات تعمل بها إلى حد الآن والمثال على ذلك مؤسسة **IECO**، فقد يعود السبب إلى ثقافة المسيرين.



شكل رقم 26: هيكل IECO التنظيمي (خاص)

3.1.4. محيط المؤسسة التنافسي، أهدافها الإستراتيجية ونظامها الداخلي

طبعاً تحيي المؤسسة في محيط تنافسي يحتوي على عدد كبير من منافسين ذوو أحجام مختلفة، إذ هناك المنافسون الصغار والكبار، أما الفئة الأخيرة، يقول عنها المدير العام أنها عبارة عن منافسين وطنيين مباشرين ينافسون المؤسسة بشكل قانوني، وعددهم حسب المتحدث ثلاثة هم: الأغلفة العامة Maghreb Emballage المتواجدة في أقبو - بجاية - ، المغربية للأغلفة Emballage لولاية وهران، وأغلفة تونيك Tonic Emballage.

أما المنافسة المشروعة في الاقتصاد الجزائري حسب المدير العام ضعيفة، ففي بعض القطاعات كالذي تشتغل فيه المؤسسة، السبب مثلا يتعلق بالتعامل مع الزبائن، الذين يفترض أن لهم ولاء تجاه منتجات المؤسسة، فعند إعطاءهم سعر معين، وبما أنهم يبحثون عن تحقيق مصالحهم، يذهبون بدورهم إلى المنافسين، ويعرضون عليهم السعر المقدم من طرفنا. لذا يقوم المنافسون بتخفيض السعر، حتى لو كانوا يحققون خسارة، وهذا ما يسمى بظاهرة إغراق السوق Flooding or Dumping، وذلك ببيع كميات كبيرة من البضائع في السوق المحلية، بسعر رخيص كي يتم التخلص منها، وهذا ما يؤثر على مشروعية المنافسة في قطاع الورق.

كذلك وحسب المُقَابِل فإن السوق السوداء تآثر أيضا على قانونية المنافسة، حيث تشجع على الممارسات التي تم ذكرها أعلاه، كما وبوجود المنتجين الصغار غير المصرّحين لدى مصالح الضرائب في هذا المجال، يجعلهم لا يدفعونها، وبما أنهم يبيعون بدون فواتير تكون أسعارهم جد منخفضة مقارنة بأسعارنا.

كما يؤكد المدير أن للمنافسة المشروعة فائدة كبيرة على الاقتصاد الوطني، فسأله الباحث لماذا؟، أجاب المُقَابِل أنها تساهم في زيادة تمويل الخزينة العمومية بشكل غير مباشر، كما أن التصريح بالعمال يُعَدُّ محافظة على حقوقهم في الضمان الاجتماعي والتعويض أثناء الحوادث،... إلخ، أيضا يستطيع المتعامل الاقتصادي - في ظل محيط مؤسَّس على المنافسة العادلة - إجراء توقعاته والتطلع لأفاق النمو والتطور، وتحقيق الأهداف التي عمل على التخطيط لها، وهذا لاستقرار السوق في حدود معينة.

لهذا يعتقد الباحث أن نمو وازدهار المؤسسة هو نمو للاقتصاد الوطني وزيادة في الدخل الفردي. ويضيف محدثنا أن هذه المنافسة تحسن من التسير، وتسمح بزيادة تنافسية المؤسسة، ذلك أن المؤشرات

الاقتصادية التي تحددها كل مؤسسة على حدا وكذا تحديد الأسعار الذي يكون بشكل دقيق، يخلق نوع من التنافس الذي وجب في رأي الباحث أن يكون محترم لأخلاقيات الأعمال Business Ethics.

وفيما يخص أهم التغييرات الهيكلية الحاصلة على مستوى الموارد البشرية، منذ إنشاء IECO عام 1996، فإن المؤسسة حسب المدير العام اعتمدت على الاستثمار في هذه الموارد، سواء من ناحية توظيف الإطارات الذي ينتمي جُلُّهم إلى فئة خريجي الجامعات من مهندسين، حاملي شهادات ليسانس أو حتى أطباء. أو أيضا من ناحية التكوين الذي مَسَّ كل من إطارات التحكم ثم إطارات الإشراف، أما العمال التنفيذيون فلم يتم تكوينهم، أما مجالات التكوين فكان أغلبها يتعلق بالمصلحة التجارية، الصيانة الصناعية، الوقاية و الأمن والمحاسبة.

حسب نفس المتحدث، كان للتكوين أثر ايجابي على أداء الأفراد، فقد قام بإعطاء الباحث مثالين واقعيين، يكفينا أن نأخذ واحد فقط بغرض إثبات هذا التحسن. قامت المؤسسة بإحالة مهندسان كانا يعملان على مستوى الصيانة الصناعية على تكوين في الخارج، حيث كانا يعاني كل منهما من مشاكل تقنية متعلقة بضبط الآلات، لذا عند إرسالهما إلى هذا التربص قاموا بطرح الإشكال على المكونين ليجدوا بعد ذلك الحل، فعند عودتهما إلى المؤسسة تم القضاء بشكل نهائي على هذه العقبة التقنية.

لكن ما تعاني منه المؤسسة بشكل ملحوظ حسب المسؤول الأول عن التسيير في IECO، موجود في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ أنها توظف الأفراد وتقوم بتكوينهم، بعد ذلك يغادرون المؤسسة " كأنه نزيف"، لذا ف IECO تفكر في الإستراتيجية التي تتخذها للاحتفاظ بالموارد البشرية، بعد ذلك يتساءل المدير " نقول لماذا يذهب؟"، فيجيب المدير بأن هناك عدة أسباب.

يتساءل الباحث إذا كان السبب هو المناخ التنظيمي، فينفى المدير ذلك، ويقول أن هناك حالات قليلة جدا أين غادر الأفراد لهذا السبب، ما يعتقد المدير أن الأفراد وجدوا مستويات أفضل من الأجور في المؤسسات الأجنبية، ويمثل هذا أغلب الحالات. أما المنافسون المباشرون، توجد حالات كذلك يتجه فيها الأفراد إليهم.

من الإستراتيجيات أو الأهداف الإستراتيجية أيضا للمؤسسة، مع العلم أن حصتها السوقية وطنيا تبلغ 15% (بين كل من IECO و SIFEC)، هو أن تصبح نسبة هذه الحصة 20% في غضون 3 إلى 4 سنوات القادمة، أي في أفق 2014 م، لذا فقد انطلقت المؤسسة في برنامج استثماري programme d'investissement، حيث تم استقبال الدفعة الأولى من المعدات، أين وُضعت تحت التشغيل بداية من 1 مارس 2009 م.

ما يتعلق بالنظام الداخلي الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والعمال، فيتكون من 7 أبواب، أما الباب الأول يمثل الأحكام العامة، التي ترتبط بتأسيس هذا النظام وطريقة توظيف المستخدمين. الباب الثاني يتمحور حول التنظيم التقني للعمل داخل المؤسسة، أي تحويل وترقية الموارد البشرية، وشروط العمل من عدد الساعات القانونية للعمل وتلك الساعات الإضافية.

الباب الثالث من هذا النظام يختص بالنظافة، الأمن وطب العمل. الباب الرابع يتطرق إلى العطل والغيابات، كما لا ننسى المواظبة والانضباط في العمل. الباب الخامس يتعلق بالتأديب في العمل، فهو تعريف للأخطاء المهنية ذات الدرجات وكيفية تطبيق العقوبات، والحالات التي يكون فيها العفو. وآخر باب قبل الأحكام النهائية باب اللجان التي تتكون من لجنة للتأديب، وأخرى للنظافة والأمن. قد دخل هذا النظام حيز التنفيذ في تاريخ 2001/05/19.

4.1.4. أنواع ومصادر المعلومات الاقتصادية والتدبيرية لـ IECO

في هذا الإطار كانت الخيارات التي قدمها الباحث إلى المدير العام مُرتبة حسبها في شكل أولويات، فقد كانت أهمها قوانين المالية، ثم المعلومات المتعلقة بالجباية أي نسبة كل الضرائب التي تخضع لها المؤسسة، المعلومات المالية، أي ما يتعلق بشروط البنوك في إعطاء القروض، التكنولوجية، يعني متابعة كل جديد فيما يخص تطور تجهيزات الإنتاج بصفة عامة، وأخيرا الديموغرافية.

يُعبّر المدير ليقول أن هناك نوع آخر للمعلومة تحتاجها مؤسسته، وهي السوق العالمي للتغليف، إذ حسبها يجب أن يكون للمدير معلومات دقيقة، لكي يعرف ماذا ومتى يشتري، إذا يقوم بالتخزين أم لا. حسب الباحث تعتبر هذه المعلومات ضرورية أيضا لمن يتطلع لغزو الأسواق الأجنبية.

أما درجة الحاجة إلى هذه المعلومة الاقتصادية كبير حسب المدير ، لأن السوق الجزائري أصبح مفتوح للمؤسسات الأجنبية، فإذا لم يكن للمدير معلومات من أجل منافسة هذه المؤسسات بصفة قانونية سيؤثر على نشاط المؤسسة بشكل واضح، فمثلا إذا كانت IECO تشتري الكغ الواحد من الورق بـ 40 دج، والمنافس الأجنبي يشتريه بـ 30 دج، سيبيع نتيجة لذلك بسعر أقل من ذلك الذي تباع به، وبالتالي سيستحوذ على زبائنك.

لذلك تأتي المؤسسات الأجنبية من الخارج وتُحضر معها مختلف "الأسلحة"، سواء الخاصة بالتسيير، أو المادة الأولية التي يأتون بها من بلدانهم بجودة أكبر من جودة منتج المؤسسة، وسعر أقل من سعرها، مما سينعكس حتما بالسلب على النشاط.

وأما المصادر المفضلة للحصول على هذه المعلومة، فإن IECO، لا تجد في هيئات كالديون الوطني للإحصائيات ONS، أو المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES، أو CERIST أي معلومات تستفيد منها، بل أهم مصدر للمعلومة الاقتصادية بالنسبة لها هي منظمة أرباب العمل المُسمّاة نادي المقاولين والصناعيين للمنتجة CEIMI، التي تُعتبر IECO عضوة فيها. تحصل منها على معلومات قيمة وخاصة تلك التي تتعلق بممثلي رجال الأعمال الأجانب، كما تقوم بربط الاتصالات بين المؤسسات والممثلين الأجانب.

كذلك يعتبر مدير المؤسسة أن وسائل الإعلام والاتصال مصدر لا يُستهان به، حيث تمثل الجرائد اليومية في نظره أهم هذه الوسائل، يليها التلفزيون، ثم الإذاعة، ومن المصادر الأخرى، المجالات المتخصصة Capital، management، l'entreprise، التي للمؤسسة اشتراكات فيها.

تعد المعارض أيضا من المصادر التي لا يُستغنى عنها، إذ بالنسبة لـ IECO، تعتبر المعارض الوطنية أهم من المعارض الدولية في الحصول على المعلومات. وفيما يخص درجة أهمية المعلومة الاقتصادية فهي عالية جدا، ليعقب بعدها المدير توضيحا لخياره، بالقول أن أي مسير يسير شركة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها، وجب عليه الحصول على المعلومات قدر الإمكان.

تستعمل المعلومات المجمعة من المحيط الوطني والدولي حسب المتحدث، في التموين بالدرجة الأولى، اتخاذ مختلف القرارات، دراسة السوق، ثم التوظيف، أما السبب في أولوية استعمالها في التموين، هو احتياط المؤسسة من مستوى المخزون بالمقارنة مع عدد الطلبات، هذا لكي لا تقع في مشاكل تعجز خلالها عن تلبية حاجات الزبائن.

وأخيرا، فيما يتعلق باعتمادية *fiabilité* المعلومة الاقتصادية المنشورة في الجزائر ودقتها بشكل عام، يصفها مدير المؤسسة بالضعيفة، وهذا في رأيه، لليّن الشاسع بين التصريح الرسمي وما هو موجود في الميدان. فقد أعطى للباحث مثلا عن ذلك، بالوضعية المزرية لميناء الجزائر والخدمات التي يقدمها، وهذا مقارنة بما يصرح به المسؤولين عن هذا الميناء.

5.1.4. روح المخاطرة في المؤسسة والتعلم في مجال الإدارة

أول سؤال طرحه الباحث في هذا الصدد هو سبب اختيار الهيكل تنظيمي للمؤسسة بهذا الشكل، وهل كان تقليدا للمؤسسات الأخرى. جاء جواب المدير العام أن هذا الاختيار لم يكن تقليدا، بل هذا الهيكل يعكس خصوصيات المؤسسة، أملت عليها تكوينه على هذه الشاكلة.

من أجل القيام بإعداد توقعاتها تستعمل المؤسسة عدة مخططات، أولاها المخططات الإستراتيجية (بين 3-5 سنوات)، يليها مخطط الخزينة، التمويل، ثم البرامج السنوية، وأخيرا الموازنات (بين شهر و3 أشهر).

كذلك المشاكل المصادفة في التمويل، يقول المدير أنها مرارا ما تحدث، مثلا هناك حالة من الحالات أين لم يدرس البنك جيدا المخطط المتعلق بالاستثمار لأجل شراء آلات جديدة، وطبعاً يكون هذا المخطط مرفق بالقوائم المالية. فقد قام البنك بأخذ سنة واحدة كمرجع في تحليله لوضعية المؤسسة وقدرتها على التسديد، وهذا من أجل معرفة إمكانية تقديم القرض....، ذلك العام كانت ميزانية المؤسسة سالبة (عجز)، حيث كان هذا العجز خارج عن سيطرة المؤسسة، وبالرغم من وجود أرباح محققة في السنوات السابقة.

وفيما له علاقة بأنواع وشروط القروض، وتسهيلها للتسيير المالي، كان جواب المسير الأول بالنفي، أي أنها لا تُسهّل عمل الإدارة المالية، ويعود هذا حسب نفس المتحدث إلى قلة الثقة بين المؤسسة والمقرض، فالثقة هي أهم شيء في رابطة التعامل بين المؤسسة والبنك، فإذا انعدمت الثقة يشترط عليك هذا الأخير، لكي يُعطيك مليون دج أن تقدم له ضمان بـ 20 مليون دج، والحال هذه، فإن البنك لم يساعد المؤسسة أبداً.

تلجأ مؤسسة IECO إلى مستشارين في المالية والمحاسبة بالدرجة الأولى، ثم في مجال التسيير، إضافة إلى ذلك تلجأ المؤسسة إلى الأجانب في الميدان التقني لصيانة الآلات والمعدات. كما تستعين المؤسسة بمدققي الحسابات، ومكاتب الدراسات الجزائرية قبل الأجنبية.

أما الأدوات التي يستعملها المدير العام في قيادة المؤسسة، هي طرق المحاسبة الإدارية في المقام الأول، ثم لوحة القيادة، وأدوات أخرى كمرقبة التسيير، التي تعتبر حسب الباحث مفهوم جديد على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لم يظهر إلى منذ بضع سنوات. وفي هذا الإطار يُوضح المدير أنه أجريت عملية لإعادة التأهيل قام بها خبراء. من بين توصياتهم إنشاء نظام دقيق لمرقبة التسيير، لذا فالمؤسسة في طريق إنجازه، لكن في الوقت الراهن لا يوجد نظام رسمي مطبق كهذا.

تجدد الإشارة إلى أن المؤسسة قامت بإجراء تشخيص تنظيمي، وذلك بالاستعانة بمكتب دراسات جزائري مختص في التنظيم، وقد أعد هذا المكتب "تقرير مُجمل" لفحوى هذا التشخيص. وملخص هذا الأخير حسب المسؤول الأول في التسيير أنه وجدت في المؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف، إذ عندما

أتى المختصون أخبرهم بالواقع الحقيقي لـ IECO، لأن حسب نفس المتحدث، إذا أردت تشخيص جيد، يجب أن تزود الخبراء بمعلومات دقيقة قدر الإمكان.

وجد الخبراء قبل التشخيص أن هذه المؤسسة تبدو على أحسن حال "TOP"، لكن بعد البحث والتقصي، اكتشفوا نقائص كبيرة في كل المجالات، في المحاسبة، إدارة الأفراد، إدارة الصيانة. مثلا في مجال المحاسبة وجدوا أن المحاسب نفسه يقوم بإعداد الأجور faire la paye وتفيد الأجور la comptabilisation de la paye، لذا يجب أن يقوم بالعمل الأول شخص يختلف عن من يقوم بالثاني، وهذا لتقليل نسبة الخطأ.

كما يعقب الباحث على ذلك بالقول أن إعداد الأجور لا يجب أن يتم على مستوى مديرية المالية والمحاسبة بل على مستوى إدارة الموارد البشرية.

كذلك ما له صلة بالمالية، أراد المختصون حساب سعر التكلفة، فقاموا بالاستفسار عن تكلفة الصيانة من المدير العام، مع العلم أن هذه الأخيرة تمثل مركز من المراكز المهمة للتكاليف، مثلها مثل تكلفة الأفراد. فحسب المقابل، وصلوا إلى حساب تكاليف الصيانة الصناعية les coûts de la maintenance industrielle، فلم يتوفر لديه معلومات حولها. لهذا يعتبرها المدير نقيصة في المالية.

أما أثر هذا التشخيص على التسيير حسب المستوجب، فنعم كان له أثر معقول، لأن المؤسسة طبقت جزء منه فقط، أي بدأت بالأولويات، فقد قامت مثلا بتوطين نظام للمعلومات يربط كل شيء في المؤسسة، أي كل المصالح بشبكة داخلية Intranet، قامت المؤسسة أيضا بتوظيف أعوان للصيانة باستعمال الإعلام الآلي Gestion de maintenance assisté par ordinateur، لذا اشترت المؤسسة هذا البرمجي الخاص logiciel، وقامت بتطويره حسب احتياجاتها، لكن مع ذلك يضيف المدير أنه مازالت هناك نقائص في مجالات أخرى.*

وما يتعلق بتحسين النشاط خلال الـ 5 و 10 سنوات الماضية، يعتبر المدير أن هناك تحسن، ودرجة هذا الأخير متوسطة، أما المؤشرات المستخدمة في قياس هذا التحسن هي على الترتيب حسب الأهمية كما يلي: النتيجة الصافية، شكاوي الزبائن، رقم الأعمال، دوران العمل، ويضيف المستجوب مستوى المخزون من المادة الأولية.

* ينبه الباحث هنا إلى كلمة يجب قولها، هو أن مدير عام المؤسسة كان صريحا معه لأبعد الحدود وهو مشكور على ذلك.

أيضا للمدير العام مؤشر يومي يحدد به مستوى التغيير (التحسن) في النشاط، وهو دفتر الطلبات *le carnet de commandes*، لأنه عندما تصنع المؤسسة هذه الأغلفة تقيسها بالمتري المربع من الورق المموج، لترى كم متر مربع تستقبل من طلبات يوميا، فإذا كان دفتر الطلبات يقارب 50000 متر مربع، مع العلم أن قدرة المؤسسة الإنتاجية في اليوم حوالي 40000 متر مربع، تبقى 10000 متر مربع من الورق يجب إنجازها اليوم التالي.

لمخزون المادة الأولية أهمية كمؤشر لدى مدير المؤسسة، فإذا كان المخزون مملوء، تستطيع IECO تحويل هذه المادة وبيعها بما أنها تعمل على أساس الطلبات، لذا عندها مخزون أمان لـ 6 أشهر أو سنة كاملة، ويكون تكوين هذا المخزون حسب الظروف، مما يعني أن المؤسسة في وضعية مريحة من ناحية المخزون، وبالتالي هي مستقرة على مستوى نشاطها.

فيما يخص إعادة التأهيل، شاركت المؤسسة بالفعل في هذه البرامج، أما فترة هذه العملية المتكونة من إجراء التشخيص وتطبيق بعض التوصيات، استغرقت 3 سنوات على الأقل. نتائج هذه العملية كانت جيدة حسب مدير IECO.

وأما المشاكل التي صاحبها فقد سأل عنها الباحث، ليجب المستجوب أن أهم عائق كان مقاومة التغيير *la résistance au changement* من طرف الأفراد، أي أنهم يحاولون التمسك دائما بما اعتادوا القيام به.

وفي سؤال عن محاولة الحصول على ISO، أجاب المدير بالنفي، لكن قال أن لنا اهتمام للحصول عليها، وفي هذا الصدد يستطرد نفس المتحدث للقول أن فلسفته في الإدارة تقضي بالمرور أولا بمرحلة إعادة التأهيل، بعد ذلك محاولة الحصول على الـ ISO، لأن هذه الأخيرة أصبحت "تشتري بالمال"، أي أنه تقدم رشاوي من أجل الحصول عليها.

وفي تبريره لاهتمام IECO بالـ ISO يقول: بما أن السوق الجزائري مفتوح، توجد هناك بعض المؤسسات الأجنبية في البلاد، مثلا أتى ممثل Henkel إلينا، وطلب منا أن نصنع له أغلفة لمنتجاته، فأول شيء سألنا أياه هو حيازتنا أم لا على شهادة ISO؟ *est-ce que la société est certifié ISO*. لذا هي ضرورية للتعامل مع الشركات الأجنبية، ومنه فهي محل اهتمام.

أخيرا وليس آخرا، سألنا مدير المؤسسة عن المناخ الاقتصادي في الجزائر، من حيث درجة ملاءمته، أجابنا بأنه متوسط، أما الأشياء التي تؤثر فيه، فرتبها المستجوب على حسب أهميتها بالنسبة له، حيث كان السوق الموازي في الدرجة الأولى، ثم التغيير السريع في التشريعات والقوانين، فمقدار الضريبة، يليها الإجراءات البنكية، بعد ذلك الإجراءات الجمركية، وفي النهاية الإجراءات الضريبة.

أيضا يعتبر المسؤول الأول عن التسيير أن الفتح المفاجئ للسوق أمام المؤسسات الأوروبية، بدون الحماية الكافية للمؤسسة الجزائرية، له آثار سلبية على هذه الأخيرة. لذا حسب الباحث يجب أولا أن ندعم ونحمى مؤسستنا، لأنها هي التي ستبقى، بخلاف المؤسسات الأجنبية التي تأتي من أجل فترة معينة تحقق فيها الأرباح، ثم تعود من حيث أتت، وكما قال مدير عام المؤسسة: خلق الثروة يتم بالمؤسسة الجزائرية

.la richesse se fait par l'entreprise Algérienne

2.4. الدراسة الميدانية، عرض و تفسير للنتائج

إذن بعدما قمنا بسرد عرض تاريخي ووصفي للمؤسسة محل البحث، وهذا بالاعتماد على مقابلة أجريت مع مدير عام المؤسسة، مرفقة بوثائق جمعها الباحث اثر زيارات قام بها لمؤسسة IECO، ومعلومات وجددها في موقع* هذه المؤسسة على شبكة الانترنت، أما الآن ننتقل إلى لب المذكرة والمتمثل في الدراسة الميدانية التي سيقوم بها الباحث، لاختبار الفروض التي تم ذكرها في مضمون المقدمة العامة.

1.2.4. الادوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها

استعان الباحث في البحث عن/و تقصي حالة هذه المؤسسة على عدة أدوات تكمل بعضها البعض، حيث تنوعت باختلاف طبيعة الفرضيات وأهداف الدراسة.

ويمكن التنويه إلى أن المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها كان على مراحل:

1- دراسة استكشافية قام بها الباحث لمعرفة تواجد الجوانب التي تطرق لها في موضوعه، وكذا معلومات تخص الموارد البشرية.

2- دراسة ميدانية تمت على أساس جمع المعطيات الأولية لاختبار الفرضيات، حيث كانت الوسائل المستعملة في ذلك؛

أ- المقابلة:

تعتبر المقابلة من بين أهم الطرق في مجال البحث العلمي، وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يمكن إجراؤها بشكل مباشر، أي وجه لوجه، أو عن طريق وسائل الاتصال المتنوعة كالفاكس، الهاتف، البريد العادي والالكتروني، وهذا هو الشكل غير المباشر. اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على الصنف الأول بمقابلته مدير عام المؤسسة ومدير الإدارة العامة والموارد البشرية** لمؤسسة IECO، تمحورت هذه الأخيرة حول واقع كل من عملية التقييم بمكوناتها ونظام الأجور.

* www.ieco-dz.com

** انظر دليلي المقابلة في قائمة الملاحق.

ب- الملاحظة:

زيادة على المقابلة استخدم الباحث أسلوب ثانٍ هو الملاحظة، حيث يهدف من خلاله إلى المساعدة في التأكد من صحة الفرضيات، ويكون هذا بتشخيص ميداني للمؤسسة ومراقبة سلوكيات العمال في الأعمال التي يقومون بها ، أيضا العلاقة رئيس – مرؤوس، أين وجدنا الأسلوب العام المتبع في تسيير الموارد البشرية في IECO أبوي Parental Management Style ، والدليل على ذلك مناداة العمال للإطارات المسيّرة بلفظة "عمي..." أو مثلا "اذهب إلى عمك فلان".

ج- الوثائق:

إضافة إلى ما سبق، تعتبر الوثائق من بين أهم المصادر التي يحصل عليها غالبية الباحثين، حيث حصلنا من مديرية المالية والمحاسبة على المعلومات المحاسبية لعمر المؤسسة، أي منذ بداية نشاطها، وهذا خلال الفترة ما بين 2008/1999 ، ومن الإدارة العامة والموارد البشرية، وجدنا معلومات تتعلق بتطور عدد الأفراد خلال نفس الفترة، وأخرى خاصة بسنة 2009، من وضعية المناصب، وهيكلها حسب الفئات المهنية الاجتماعية، والمستوى التعليمي للأفراد. كذلك تم الحصول على نموذجين لكشف الراتب بدون أسماء أصحابها، كل واحد يخص فئة مهنية، ومن الوثائق أيضا بطاقة لتقييم الأداء، النظام الداخلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة*.

د- الاستبيان:

تمثل الاستمارة محتوى لعدد من المعلومات العامة والأسئلة، مغلقة ومفتوحة، كما قد تكون ذات خيارات، حيث أن كل حزمة منها تهدف إلى إثبات فرضية معينة، بالإجابات التي تسجل من طرف الباحث بناء على ما يعتقد المبحوث في قضية معينة، لذا قمنا بملأ هذه الاستمارات شخصيا؛ السبب في ذلك أن السواد الأعظم من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي منخفض.

يمس أول محور من هذا الاستبيان الجوانب الشخصية للمبحوث، من السن، الجنس، الوظيفة، الأجر، الأقدمية والمستوى العلمي. أما المحاور الأخرى تحاول الإجابة عن الفرضيات الثلاث الأولى للدراسة، إذ أن أولها يتعلق ببحث وجود العلاقة بين تقييم الوظائف والأجر القاعدي، أما الثاني يَجسّ

* انظر الملاحق.

شروط نجاح تقييم أداء الموارد البشرية، وآخرها يختبر الارتباط بين تقييم الأداء المالي و مقدار المزايا والخدمات الاجتماعية المؤقّرة للأفراد.

بالنسبة للباحث مثلت الاستثمارة أهم أداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية لمؤسسة IECO، لكونها احتوت أسئلة شاملة إلى حد كبير لموضوع البحث، وقد تمت الإجابة عليها من طرف ربع مجتمع الدراسة تقريبا.

أما معالجة هذه البيانات المجمعة، كان باستعمال أدوات إحصائية تهدف إلى معرفة تأثير متغيرات الدراسة بعضها على البعض الآخر؛

أ- النسب المئوية Percentage :

استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتوزيع خصائص العينة، وتجميع وتبويب وجهات نظر عينة الدراسة وإعطاء مؤشرات لاتجاه الإجابة، وقد استعملت هذه الأداة للفرضيات الثلاث الأولى.

ب- اختبار مربع كاي Chi-Square Test :

يستخدم هذا الأسلوب لاختبار الفرضيات بين المتغيرات، حيث يهدف إلى معرفة مدى صدق النتائج التي يُفترض الحصول عليها من مجتمع إحصائي، قياسا بالنتائج التي تصدر من العينة، أي معرفة مدلوليه ومعنوية هذه النتائج إحصائيا.

وللتأكد من صحة الفرضيات الثلاث الأولى، وضعنا الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية H_0** : تشير الاختلافات بين التكرارات إلى وجود اتجاهات متباينة في مؤسسة IECO وليس اتجاه واحد، في هذه الحالة ليس للنتائج معنوية إحصائية.

- **الفرضية البديلة H_1** : تشير الاختلافات بين التكرارات إلى وجود اتجاه مسيطر في نفس مؤسسة IECO أكثر من باقي الاتجاهات، ومنه يمكن اعتبار أن للنتائج دلالة إحصائية.

حتى تقبل فرضية أو نرفضها، يجب حساب كاي مربع χ^2_c ، ونقارنه مع كاي الجدول χ^2_t الذي يستخرج من جدول كاي بمستوى المعنوية الذي قدرناه في دراستنا بـ 5% ودرجة حرية $n-1$ حيث أن n هو عدد البدائل في كل سؤال.

فبالنسبة لـ X_c يحسب وفق العلاقة التالية :

$$X_c = \frac{\sum (F_0 - F_e)^2}{F_e}$$

حيث أن F_0 هو التكرارات المتحصل عليها .

$$\left(\frac{\text{مجموع كل التكرارات}}{\text{عدد الخيارات}} \right) : \text{وتكون كمايلي : } F_e \text{ هو التكرارات المتوقعة () وتكون كمايلي :}$$

فإذا كان $X_c^2 < X_t^2$ ، نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل بفرضية العدم H_0 ، ومنه فالاختلافات بين التكرارات لا تدل على وجود اتجاه واحد في IECO بل كانت نتيجة الصدفة، وليس لها مدلولية إحصائية.

أما إذا كان $X_c^2 > X_t^2$ ، نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية الصفرية H_0 أي أن لهذه التكرارات دلالة إحصائية، ولم تكن نتيجة الصدفة، كما تشير إلى وجود اتجاه واحد للإجابات في مؤسسة IECO .

ج- استعمال البرمجي SPSS 8.0:

وهو برمجي متداول كثيرا في الأوساط العلمية، يستعمل في معالجة المعطيات الكمية، أو النوعية بعد ترميزها، وله العديد من الوظائف، كاستخراج التكرارات والنسب المئوية المرافقة، إجراء الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار كاي مربع المنكور أنفا، معامل الارتباط، السلاسل الزمنية.....الخ.

د- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression :

وهذا لتحديد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع وحيد، ويكون هذا بافتراض أن العلاقة بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة في مؤسسة IECO خطية. حيث سنقوم أولا بتقدير هذا النموذج، بتعيين معلمته، ثم نحسب معامل الارتباط لمعرفة القوة الارتباطية بين المتغيرين، كذلك نحسب معامل التحديد من اجل الاطلاع على مدى تفسير تباين المتغير التابع بالمتغير المستقل.

بعد ذلك نجري دراسة الصلاحية الجزئية باستعمال اختبار T-Student، ودراسة الصلاحية الكلية عن طريق اختبار Fisher.

2.2.4. مجالات الدراسة

لكل دراسة أو بحث حدود معينة يتم في إطارها، أما دراستنا هذه فلها حدود زمنية، مكانية، وبشرية نُوردها فيما يلي:

أ- الحدود الزمنية:

تعتبر الحدود العامة لهذه الدراسة 10 سنوات تقريبا، أي من بداية نشاط المؤسسة في 26 سبتمبر 1999 م إلى غاية 21 ماي 2009 م تاريخ استكمال عملية المسح. ويمكن تقسيم هذه الفترات كمايلي:

- **الفترة الأولى:** الحصول على بيانات محاسبية* تخص الفترة 1999-2008 ، و تتمثل في رقم الأعمال، القيمة المضافة، تكاليف اليد العاملة، كتلة الأجور والنتيجة الصافية.

- **الفترة الثانية:** جمع أهم المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي كان خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2007/2008 ، ثم قراءتها والتمحيص فيها جيدا ، كذلك ترجمة ما يمكن ترجمته، كان هذا في صيف 2008 م ، وقد استمر الباحث في جمع وقراءة المراجع حتى شهر ماي من سنة 2009 م .

- **الفترة الثالثة:** تبدأ هذه المرحلة من يوم استقبال الباحث من طرف مدير عام المؤسسة بتاريخ 10 نوفمبر 2008 م، أين شرح له الباحث الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، ليحصل الباحث بعد ذلك على الموافقة. وابتداء من هذا التاريخ إلى غاية أواخر شهر افريل كنا بالتزامن مع تحرير الجانب النظري نقوم بزيارات منتظمة لهذه المؤسسة.

وخلال نفس الفترة كنا نحدد الوثائق التي تلزمننا لاستكمال الدراسة، وكانت المؤسسة بحق لا تبخل علينا بأي معلومات نحتاجها. كما قام الباحث أيضا بإجراء مقابلة مع مدير الإدارة العامة والموارد البشرية.

- **الفترة الرابعة:** وهي آخر فترة وتتمثل في شهر ماي، حيث قام الباحث خلالها بإعداد استبيان وضبطه قدر الإمكان، لكي يمكّنه من اختبار الفرضيات الثلاث الأولى، كذلك في نفس الفترة تم توزيع الاستمارة،

* انظر الجزء الخاص بالملاحق من هذه المذكرة.

الذي استغرق 5 أيام متتالية، والسبب يعود إلى كبر حجم العينة، والمستوى العلمي الضعيف لغالبية العمال مما اضطرنا إلى شرح الأسئلة، وصياغتها بالعامية مع كل فرد مستجوب.

ب- الحدود المكانية:

بطبيعة الحال تعتبر مؤسسة IECO المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية، لكن يمكننا أن نحدد بعض الأماكن التي احتضنت بالضبط هذا البحث؛

* **ورشات الإنتاج:** وقد كان هذا ضمن الجولات التي قام بها الباحث حول المصنع برفقة مدير الإنتاج*، وهذا لمعرفة كيفية سير آلة الإنتاج، ومختلف المراحل التي يمر بها المنتج النهائي، بداية من حالته الخام إلى النهاية، وذلك بالانتقال من آلة إلى أخرى، كانت هذه الجولة بطلب من الباحث.

* **مختلف إدارات المؤسسة:** تم التعرف أيضا إلى بعض إدارات المؤسسة، نذكر من بينها مديرية المالية والمحاسبة، أين حصلنا منها على المعلومات المحاسبية للفترة المذكورة آنفا، وكذا الإدارة العامة وإدارة الأفراد، التي وجد فيها الباحث اغلب المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

ج- الحدود البشرية:

ويقصد الباحث مجتمع** الدراسة، الذي يتمثل في جميع أفراد المؤسسة، لاحظ الباحث خصوصية تتميز بها هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الخاصة، فيما يتعلق بطبيعة عقود العمل التي تعتبر كلها غير محدودة CDI. يبلغ عدد أفراد المؤسسة بتاريخ 2009/04/11 م 358، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم 20: وضعية الشغل في مؤسسة IECO (من وثائق المؤسسة)

العدد	طبيعة التوظيف
358	دائمون
358	المجموع

* وهو مشكور على ذلك.

** يعتبر المجتمع الذي تمت على أساسه المعاينة هو 352، أي باستثناء فئة الإطارات المسيرة التي لم يتمكن الباحث من الوصول إليها لتنفلاتها الكثيرة وعدم استقرار عملها داخل المؤسسة.

تعتبر طبيعة الوظائف الدائمة ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال تسيير مواردها البشرية، أين تجعل العمال أو الموظفين يشعرون بالأمن الوظيفي، مما يزيد من استقرارهم في المؤسسة، ولكن حسب الباحث فإن هذا لا يكفي بل يجب توفر عوامل أخرى للحفاظ على الموارد البشرية خاصة الكفاءة منها. فيما يلي جدول آخر يمثل تقسيم مجتمع البحث إلى الفئات المهنية الاجتماعية الخاص بهذه المؤسسة.

جدول رقم 21: هيكله الشغل حسب الفئات السوسيو مهنية لـ IECO (من وثائق المؤسسة)

العدد	النسبة المئوية %	الصف
296	82.68	عمال الورشات (بسطاء)
33	9.21	إطارات التحكم
23	6.42	الإطارات
6	1.67	الإطارات المسيرة
358	100	المجموع

إن الملاحظ لهذا الجدول يجد أن الغالبية العظمى من الأفراد عمال ورشات، أين بلغت نسبتهم 82.68 % من المجموع الكلي، يليهم إطارات التحكم بـ 9.21 %، بعد ذلك الإطارات بنسبة 6.42 %، ثم الإطارات المسيرة التي تبلغ نسبتهم 1.67 %. نمر الآن إلى هيكله مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي الذي يمكن أن يلخصه في الجدول الموالي:

جدول رقم 22: هيكله الشغل حسب مستوى التكوين لـ IECO (من وثائق المؤسسة)

العدد	النسبة المئوية %	المستوى العلمي
169	47.20	ابتدائي
119	33.24	متوسط
38	10.61	ثانوي
12	3.35	متخرجي معاهد التكوين
11	3.07	جامعي

1.95	7	مهندس دولة
0.55	2	بكالوريا
100	358	المجموع

يمثل هذا الجدول كما قلنا مستويات تعليم كل أفراد المؤسسة، حيث نجد أن السواد الأعظم منهم يتوزعون بين المستوى الابتدائي والمتوسط، وبالتدقيق أكثر في الجدول الذي سبق، يمكننا استنتاج أن فئة عمال الورشات من هذين المستويين. ثم المستوى الثانوي الذي يمثل 10.61 % من المجتمع، يليه مستوى البكالوريا بـ 0.5 %، بعد ذلك المستوى الجامعي، مهندس دولة ومتخرجي معاهد التكوين بمُجمَلٍ يقارب 8 % من المجموع.

تطور أفراد المؤسسة بشكل مُتَّردٍ منذ بداية النشاط إلى غاية سنة 2008 م ، لتوضيح الفكرة يقترح الباحث على القارئ جدول لما سبق ذكره.

جدول رقم 23: عدد ومعدل زيادة الموارد البشرية لمؤسسة IECO* (من وثائق المؤسسة)

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العدد	74	190	229	231	250	263	296	350	374	358
معدل النمو في م/ب %	-	156.7	20.5	0.86	8.2	5.2	12.5	18.2	6.8	-4.2

يجسد هذا المثال صورة عن تطور نشاط المؤسسة (زيادة الاستثمار) بالتزامن مع زيادة الموارد البشرية، فعند انطلاق النشاط في 26 سبتمبر 1999 م ، كان عدد العمال 74، وفي السنة اللاحقة عرفت المؤسسة قفزة بمعدل 156.7 %، لتستمر في الاستثمار في الأفراد** بمعدل متناقص أحيانا أو متزايد أحيانا أخرى، ليصل إلى أعلى مستوى له سنة 2006، اين كان عدد الأفراد 350 ومعدل النمو 18.2 %، أما في سنة 2008، فقد كان هذا الأخير متناقص بمعدل متناقص بلغ -4.2 % . كذلك لو نلاحظ رقم الأعمال، سنجد أنه يتوافق إلى حد كبير مع حجم الأفراد.

* تعتبر n-1 سنة الأساس.
** انظر المبحث الأول، و ما يتعلق العنصر الثالث.

3.2.4. ملامح وجود الموضوع وخصائص العينة المختارة

للبحث في ملامح وجود الموضوع في مؤسسة IECO ، نعتمد بشكل أساسي على المقابلة التي أجراها الباحث مع السيد سيد أحمد دباب مدير الإدارة العامة والأفراد، بطاقة لتقييم أداء الموارد البشرية، ووثيقتين تتمثلان في كسفي راتب لفتنين مختلفين من أفراد المؤسسة.

يتم تقييم الأداء على أساس بطاقة التقييم* Fiche d'appréciation، التي تحتوي على عدة معايير هي: المواظبة، الحضور في الوقت، روح المبادرة، نوعية العمل، حجم العمل، درجة الاستيعاب، التحفيز، الانضباط، حس المسؤولية، درجة المجهود، العلاقات المهنية، احترام الإجراءات، حس القيادة. حيث أن كل معيار له أربع درجات هي أ،ب،ج،د. والتي تدل على درجة توفرها في الفرد، وحسب مدير الإدارة العامة، فإن هذه البطاقة موجودة على مستوى الرؤساء المباشرين، وهي في مرحلة التجريب.

وبعد جمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل معيار، نجد نقطتين؛ الأولى خاصة بالمسؤول المباشر الأول والثانية للمسؤول المباشر الأعلى من الأول، وهذا لتجنب كل تحيز سواء ايجابيا كان أم سلبيا حسب نفس المتحدث، وبملاحظة هذه البطاقة يتبين أنها دورية، و دورتها شهر واحد.

ما يستطيع الباحث قوله، هو أن نجاح هذه الطريقة، قد يعتمد على جدية تطبيقها، وإحالة المقيمين على دورات تكوين خاصة، تغنيهم عن الأخطاء التي يمكن أن تترتب على عملية التقييم، وأيضا ربط نتائج هذه الأخيرة بالحوافز.

وعند سألنا لمدير الإدارة العامة عن وجود مُدونة لكل نشاطات المؤسسة، وما يتضمنه كل نشاط من مهام أجاب بالنفي، كذلك لا تقوم المؤسسة بتقييم رسمي لوظائفها، لذا يتحدد الأجر بناء على سلم أجزور يحتوي عدد من الدرجات.

أما فيما يخص الجوانب التي يُقيّم على أساسها الفرد، بملاحظة بطاقة التقييم، نجد أنها تُجمل كل من الخصائص السلوكية، الشخصية، والنتائج. والشخص المخوّل بتقييم أداء الأفراد هو الرئيس المباشر، كما أن هذا التقييم يشمل جميع الفئات السوسيو مهنية.

* راجع قائمة المراجع.

لا يَخْفَى على احد أن تكوين المقيمين أنفسهم، له دور معتبر في نجاح عملية التقييم، لهذا حري بمؤسسة IECO أن تحيل من يقومون على التقييم على برامج تدريبية حول كيفية تجنب بعض الأخطاء مثل الإسقاط، التماثل، الهالة، آخر حكم.... الخ.

كذلك يجب على المؤسسة أن تلاحظ ممارسات التقييم في المؤسسات الأخرى، وخاصة تلك التي تزاول نفس النشاط الذي تزاوله، وهذا لمعرفة كيف تقيم عمالها وإطاراتها، لأن ما يلاحظه الباحث في بطاقة التقييم التي تعتمدها مؤسسة IECO، أنها تتصف بالعمومية إلى حد كبير، لذا وجب عليها أن تلجا إلى مكاتب استشارية متخصصة في هذا المجال لتحديد لها معايير دقيقة لتقييم كل فئة من الأفراد على حسب خصوصية عمل كل واحدة منها.

ففي نظر الباحث لا يمكن تقييم فئة الإداريين والإطارات مثلا بنفس الطريقة مقارنة مع فئة العمال. لكن الخطوة التي قامت بها مؤسسة IECO في هذا الميدان قد تفتقده لها الكثير من المؤسسات المماثلة، مما يدل على الأقل على اهتمام هذه المؤسسة بهذا الأخير، وإمكانية تحسينه وتطويره ليتكيف ومتطلبات واحتياجاتها في المستقبل.

حسب مدير الإدارة العامة والموارد البشرية، فان لعملية تقييم أداء الأفراد أهمية بالغة في تسيير هذا النوع من الموارد، لأنه يُحسّن سير عمل المؤسسة في كل وظائفها.

ما يتعلق بالأجور، تعتبر الخبرة، الشهادة والاقدمية، من الأمور التي تجعل حسب المُقَابِل فرد معين في المؤسسة يحصل على اجر أعلى أو أقل من فرد آخر، لكن ما وجده الباحث في الميدان يدل على أن هذا الكلام صحيح إلى حد معين فقط، إذ هناك بعض الانحرافات والفروقات غير المبررة بين فئات معينة من العمال.

لذا يقترح الباحث على المؤسسة أن تقوم بإجراء مسح للأجور في سوق العمل، في إطار تقييم دقيق للوظائف، يجعل نظام الأجور فيها منسجم، ويتماشى مع تطورات سوق اليد العاملة، لعله يكون الحل الشافي لما تعانيه المؤسسة من مشكلة النزيف الذي كُئِنا عنها مدير عام المؤسسة في المقابلة التي أجراها مع الباحث.

وبما أن المؤسسة لا تقوم بإجراء هذه المسوح أو على الأقل مناوئتها لمؤسسات متخصصة إن وُجِدَتْ*، لمعرفة مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع لوظائف مماثلة، وكمثال على ذلك القصة التي رُوِيَتْ للباحث حول تقني صيانة يُعْتَرَفُ له بالتفاني في العمل الذي يقوم به، أين عُرض عليه اجر يساوي 3 أضعاف الأجر الذي تلقاه من المؤسسة موضوع البحث مع توفير بعض المزايا، كسيارة الوظيفة... الخ، مما أدى به إلى للانتقال إلى المؤسسة "المنافسة"، فهذه خسارة لكفاءة كانت في خدمة المؤسسة.

وفي سؤال للباحث عن وجود اتفاقية جماعية على مستوى مؤسسة صناعة الورق المموج، فيما يخص مستوى الأجور، قال المعني بالمقابلة انه أبرمت واحدة بين المؤسسة والعمال، وكانت سنة 2001 م.

أما النشاط النقابي، فلا يوجد في مؤسسة IECO أي نشاط من هذا النوع، بل توجد "لجنة للتأديب تتكون من أربع أعضاء يمثلون الإدارة، اثنين دائمين واثنين آخرين، بالإضافة إلى أربعة أعضاء يمثلون مجموع العمال، اثنين منهم دائمين واثنين إضافيين، معيّنين أثناء انعقاد الجمعية العامة المنتخبة لممثلي المستخدمين المكلفين بالإعداد النظام الداخلي الحالي".**

قد يكون من المفيد توسيع صلاحية هذه اللجنة، لتكون بمثابة نواة لممارسة أسلوب إدارة الأهداف بالمشاركة*** Management Participative Par Objectives ، لتناقش قضايا عدة تهم المؤسسة، من بينها مستوى الأجور وعملية التقويم، لكي لا تدع مكان للنشاط النقابي، الذي فيه من المساوي ما يجعله مُعْرِقِل لتطور ونمو المؤسسة الاقتصادية، استمراريتها، واستقرار نشاطها.

تراقب مؤسسة IECO كل التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمال، فهذا ضروري جداً في تسيرها لمواردها البشرية حسب السيد دباب سيد احمد، كما وأنها تعمل جاهدة في تطبيق ما جدَّ من جديد في قانون العمل. وهذا من اجل الحفاظ على حقوق العمال حسب نفس المتحدث.

استفسرنا من مدير الإدارة العامة والموارد البشرية عن أهم الأسباب التي تؤدي إلى النزاعات القضائية، قال هي التسريح التعسفي الذي يُعتبر كذلك في نظر العامل، ففي أغلب الحالات يكون

* تعتبر هذه الهيئات كثيرة العدد في الدول المتقدمة، حيث تُوفّر معلومات دقيقة حول تطور الأجور بكل مكوناتها الخاصة لوظائف معينة في القطاعات المختلفة.

** هذا النص موجود في الباب الخامس المتعلق بلجنة التأديب من النظام الداخلي لمؤسسة IECO .

*** مُطور أسلوب MPPPO من طرف Octave Gélénier بناء على أسلوب الإدارة بالأهداف MBO ، الذي ابتكره بيتر دراكر.

هذا نتيجة لتصرفات غير مسؤولة، قام بها العامل، كالتسبب عمدًا في خسائر مادية تصيب البنايات والتجهيزات والمواد الأولية، أو الغيابات الكثيرة غير المبررة المحددة في النظام الداخلي.

إن المراقب لكشوف الرواتب¹ الخاصة بوظيفتي سائق رئيسي **Conducteur Principal** ومفتش عام **Inspecteur Général** بشكل عام لمؤسسة **IECO**، التي تم الحصول عليها شهر فيفري 2009 م، يجدها تحتوي على معلومات خاصة كالرقم الآلي للفرد، الوظيفة التي يشغلها، رقم الضمان الاجتماعي، ووضعته العائلية، عدد أيام العمل (أو ساعات العمل)، عدد أيام الغيابات، وطبعا اسم ولقب المعني بالأمر.

يتضمن الأجر الكلي لموظفي وعمال هذه المؤسسة بشكل عام الأجر القاعدي (الشهري أو الساعي)، تعويض الخبرة **Indemnité D'expérience**، علاوة المسؤولية، عدد الأيام (أو الساعات) الإضافية، علاوة المردود الفردي. أما الاقتطاعات فتتمثل في الاشتراك في الضمان الاجتماعي، والاشتراك في الغذاء. نحصل بعد ذلك على الأجر الذي سيُخضع لضريبة الدخل، كما توجد هناك إعانة لربة البيت واقتطاع ثابت خاص بصناديق التعاون **Retenue Mutuelle Fixe**.

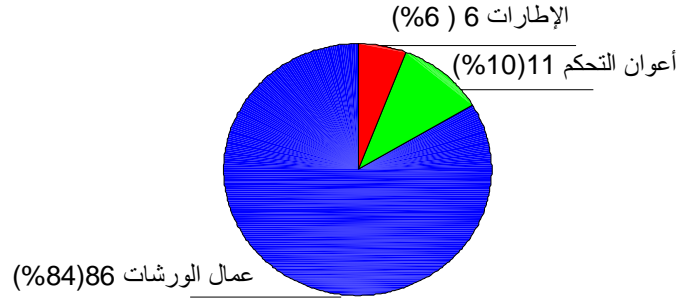
بعد وصفنا لكيفية إعداد الأجور في هذه المؤسسة، نجد أن الأجر القاعدي موجود ومتكوّن من الأجر الثابت وعلاوة المسؤولية والخبرة، لكن هل يتم تحديده على أساس عملية تقييم رسمي للوظائف أم لا؟. يتمثل الأجر المتغير في علاوات المردود الفردي، الساعات الإضافية، أيضا هل تتحدد هذه الأخيرة بناء على عملية تقييم الأداء؟، ومختلف المزايا والخدمات الاجتماعية الإجبارية التي تتجسد في الاشتراك في الضمان الاجتماعي وصناديق التعاون، والاختيارية منها إعانة ربة البيت التي نتساءل إذا كانت ترتبط بالوضع المالية والأرباح التي تحققها المؤسسة كل سنة مالية.

نُعرِّج الآن على الخصائص العامة للعيينة المختارة، وأول ما يجب قوله هو انه تم اعتماد طريقة المعاينة بالحصص، باعتبار أن المجتمع الذي تمت على أساسه هذه المعاينة هو 352 فرد كما قلنا آنفا، حيث تم تشكيل العينة بتوزيع من الفئات السوسيو مهنية يتطابق مع التوزيع الموجود في المجتمع الأصلي المتمثل في العدد المذكور سابقا.

* للاطلاع أكثر، انظر قائمة الملاحق.

أي احتوت العينة على 84 % من عمال الورشات Exécution، 10 % من أعوان التحكم Agents de maîtrise، و6 % من الإطارات Cadre، فإذا قمنا بمقارنتها مع توزيع المجتمع حسب متغيرة التحكم Variable de contrôle المختارة لوجدنا أن الأمر سريان.

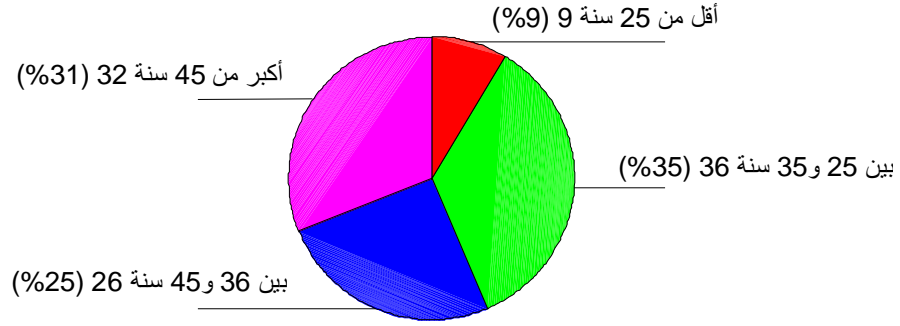
فيمايلي شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة (الفئة السوسيو مهنية) بكل من التكرارات والنسب المئوية المرافقة؛



شكل رقم 28: توزيع المستجوبين حسب الفئة المهنية الاجتماعية لمؤسسة IECO (من إعداد الباحث)

بعدها قمنا بفرز البيانات وتبويبها ببرمجي الـ SPSS، لاحظنا أن الفئة الغالبة هي الفئة العاملة البسيطة، حيث بلغ عددها 86 % من مجموع أفراد العينة، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 10 %، أما الإطارات فيبلغ عددهم 6 أي ما نسبته 6 % من المجموع الكلي للمستجوبين، نستنتج أن الفئة المهيمنة في هذه الصناعة هي العمال، إذا افترضنا أن كل المؤسسات التي تنشط فيها، لها نفس المستوى التكنولوجي من وسائل الإنتاج كمؤسسة IECO.

فيما يرتبط بتوزيع الأعمار الخاص بأفراد العينة، نعرض على القارئ شكل آخر يجسد التباين الموجود بين من تم استجوابهم؛

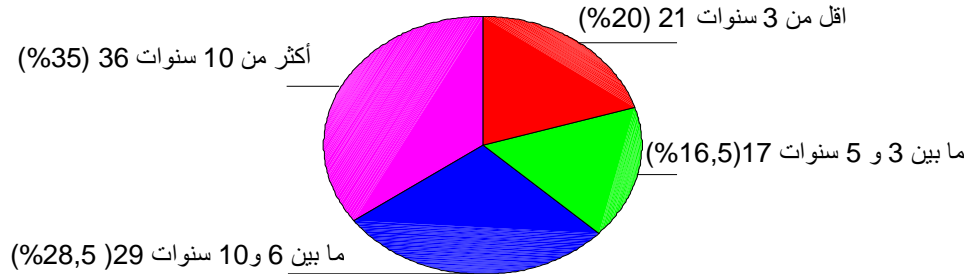


شكل رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب السن (من إعداد الباحث)

نجد أن عدد معتبر من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و35 سنة، وهم يمثلون أعلى نسبة بـ 35% أي 36 فرد، بعد ذلك تأتي فئة الكهول الذين تتعدى أعمارهم 45 سنة، حيث يمثلون نسبة 31%، أي بتكرار يبلغ 32 فرد، تليهم فئة اقل شبابًا ممن يبلغون من العمر ما بين 36 و45 بنسبة 25% (26)، أما الباقي هم الفئة الأكثر شبابًا في العينة ويبلغ عددهم 9، ويمثلون نسبة 9% .

أما اقدمية الأفراد المستهدفين بالدراسة في مؤسسة IECCO، كان توزيعهم على الشكل الذي

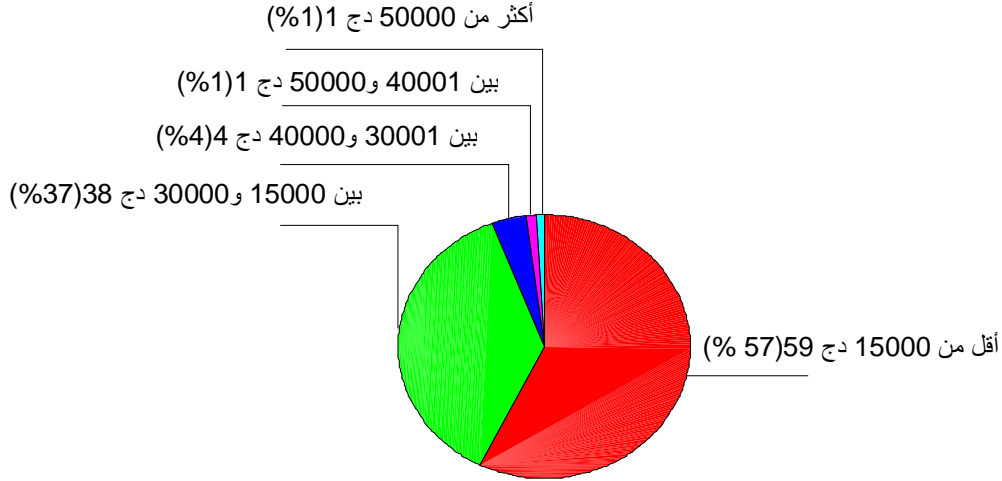
يمكن عرضه فيما يأتي:



شكل رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب اقدميتهم في المؤسسة (من إعداد الباحث)

تختلف سنوات العمل في مؤسسة IECCO من فرد إلى آخر، وحسب الشكل السابق تعتبر الفئة التي لها من الاقدمية ما هو أكثر من عشر سنوات الغالبة، وذلك بنسبة 35%، ثم الفئة ما بين 6 و10 سنوات بنسبة تصل إلى 28.5%، بعدها المستجوبين الذين لهم من الاقدمية ما يقل عن 3 سنوات بنسبة تبلغ 20%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة التي تتراوح اقدمية المنتسبين إليها ما بين 3 و5 سنوات، ونسبتهم 16.5% .

نمر الآن إلى الأجر الذي يحصل عليه أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية، بعرض توزيع لهذه الأجر على الشكل التالي:

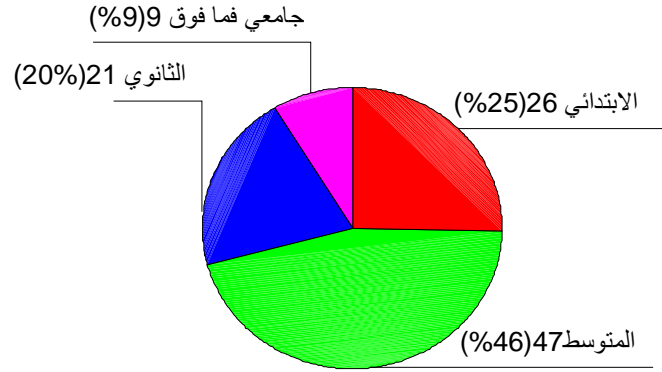


شكل رقم 31: توزيع المبحوثين حسب الأجر التي يحصلون عليها (من إعداد الباحث)

إن الملاحظ لهذا الجدول يجد أن غالبية أفراد العينة يحصلون على أجر أقل من 15000 دج، وتعتبر غالبية هذه الفئة من عمال الورشات، حيث تبلغ نسبتهم 57 %، تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي يحصل المنتمون إليها على أجر تتفاوت بين 15000 و 30000 دج، وهم كذلك عمال ورشات لكن لهم من المسؤولية والمهام ما ليس للفئة السابقة، وغالبيتهم المسؤولون على الآلات Les machinistes الذين تصل نسبتهم إلى 37%.

ثم المستجوبون الذين يحصلون على أجر يتراوح بين 30001 و 40000 دج الذين يعتبرون بشكل عام إطارات تحكم، حسب اقدمية كل واحد منهم يحدد أجرهم، بعد ذلك تأتي فئة الأفراد الذين تختلف رواتبهم بين 40001 و 50000 دج، وتتصف هذه الفئة بقولتها في المؤسسة، حيث تشترك مع الفئة التي تحصل على أكثر من 50000 دج في نسبة وجودها، إذ تبلغ كل منهما 1% من المجموع، وهم إطارات.

آخر هذه البيانات العامة توزيع المستوى التعليمي، الملاحظ في العينة المجسدة على دائرة النسب و التكرارت التالية؛



شكل رقم 32: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى العلمي (من إعداد الباحث)

نجد أن الفئة المسيطرة في العينة المختارة هي ذات المستوى المتوسط، إذ بلغت نسبتها 46 %، وتتوزع هذه الفئة بين عمال الورشات وإطارات التحكم، يليها ذوو المستوى الابتدائي، بنسبة 25 %، أما ثالث هذه الفئات تلك التي تمتاز بمستوى علمي ثانوي، حيث أنها تتقارب في النسبة مع سابقتها، إذ تبلغ 20 %، رابع الفئات وآخرها من لديهم مستوى جامعي على الأقل، وهم عبارة على حاملي شهادات ليسانس، مهندسين وحتى أطباء، حيث يبلغ عددهم 9 %.

4.2.4. تقديم وتحليل نتائج الاستبيان

نسعى من خلال هذا العنصر إلى محاولة اختبار الفرضيات التي سبق الإشارة إليها في مقدمة البحث، وهذا بعد تحليل البيانات المجمع حول واقع كل من عملية التقييم ونظام الأجور في مؤسسة IECO، عن طريق جداول بالتكرارات والنسب المئوية، لدراسة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول ما جاء في الأسئلة، قمنا بحساب كاي مربع من أجل الإحاطة بمستوى معنوية الإجابات.

كذلك حاولنا إدراج، أو استعمال المقابلات الحرة التي تمت مع كل من مدير عام المؤسسة، ومدير إدارتها العامة والموارد البشرية.

المحور الأول: العلاقة بين تقييم الوظائف والأجر القاعدي

- هل تعتقد أن الأجر الذي تحصل عليه يتماشى مع:

جدول رقم 24: الأمور التي تعكس الأجر الذي يحصل عليه الفرد في IECS*¹ (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي (الشهادة)	3	3%
الخبرة	35	34%
نوعية الإنتاج	29	28%
حجم الإنتاج	14	14%
صعوبة الوظيفة وتعقدها	37	36%
أهمية الوظيفة في المؤسسة	22	23%
المجموع	140	138%

نجد أن الجدول يعبر عما فيه، حيث أن أكثر ما يعكس الأجر القاعدي صعوبة الوظيفة وتعقدها، إذ تبلغ نسبة المجيبين هذا الجواب 36 %، تليها الخبرة بتكرار 35، أي ما يمثل نسبة 34 % من حجم العينة، ثم نسبة 28 % بتكرار 29 فرد من العدد الإجمالي، يدلون بأن نوعية الإنتاج هي المحدد الرئيسي للأجر القاعدي، بعد ذلك تأتي نسبة من يشيرون إلى محدد أهمية الوظائف التي يشغلونها في المؤسسة، وذلك بنسبة أقل تقدر بـ 23 %، أي بتكرار للظاهرة يبلغ 22، كذلك هناك من يعتبر أن حجم الإنتاج من المحددات الأساسية للأجر الثابت، بلغت نسبة من يقولون بهذا الرأي 14 % بنفس العدد تكراراً، وتمثل اضعف نسبة 3 %، الذين يؤيدون الاتجاه القائل أن الشهادة هي أهم محدد للأجر الأساسي.

* تتعدى إجابة المبحوث الإجابة واحدة.

- في رأيك، هل تعتبر العمل الذي تقدمه مكافئ للأجر الذي تحصل عليه؟

جدول رقم 25: رأي أفراد العينة حول مكافئة الأجر للعمل في IECO (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	8	8 %	73.48	3.841
لا	95	92 %		
المجموع	103	100 %		

لحساب χ_c^2 نستعمل العلاقة المذكورة آنفا *

$$F_e = \frac{103}{2} = 51.5, \quad \chi_c^2 = \frac{(8 - 51.5)^2}{51.5} + \frac{(95 - 51.5)^2}{51.5} = 73.48$$

لمعرفة χ_t^2 نلجأ إلى الجدول الخاص بكاي مربع عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية $V = n - 1$ أي $V = 2 - 1 = 1$. إذن χ_t^2 تساوي 3.841 .

عند المقارنة بين χ_c^2 المساوية لـ 73.48 و χ_t^2 المقدرة بـ 3.841 نجد ان $\chi_t^2 < \chi_c^2$ ، وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 ، ونقول أن الفروقات بين إجابات المستقصين لها دلالة إحصائية، وليست راجعة للصدفة، لذا هناك اتجاه واحد غالب في مؤسسة IECO أكثر من الاتجاهات الأخرى، أي أن جميع أفراد المؤسسة يعتبرون أن العمل الذي يبذلونه لا يكافئ الأجر الذي يحصلون عليه.

إذن هناك تكافئ نسبي بين الأجر والوظيفة التي يشغلها الفرد بالنسبة لـ 8 % من أفراد العينة، أما النسبة الباقية والمتمثلة في 82 % يعتبرون أن الراتب الذي يتقاضونه لا يتماشى والوظيفة بشكل عام.

- لماذا؟

كانت تعليقات المبحوثين متباينة، فبعد أن جمع الباحث هذه الإجابات المفتوحة، قام بتبويبها، ليجد أن من أجابوا بالنفي كان السبب بالنسبة إليهم في عدم تكافئ الأجر والوظيفة، هو المسؤولية العائلية

* جدير الإشارة إلى أن الباحث سيتبع نفس الطريقة لحساب χ^2 المحسوب، كذلك الحصول على χ^2 من جدول كاي مربع ، مع بقية العناصر المكونة للاستبيان في المحاور الثلاثة.

بتكرار يصل إلى 39 ، غلاء المعيشة (38)، الجهد المبذول اكبر من الأجر(21)، المسؤولية في العمل اكبر من الأجر(11)، لا يكفي لتغطية المصاريف اليومية (8)، الظروف المادية داخل المصنع (4)، عدم التوافق مع الخبرة (3)، اجر اقل عند المقارنة مع مؤسسة أخرى (2).

أما من أجاب بنعم فكان مرّد ذلك بالنسبة لهم إلى انه يكفيهم بصفة عامة لأنهم غير متزوجين، إذ كان تكرر هذه الإجابة 5، يتوافق الأجر مع مستوى الخبرة(2)، يتوافق مع الجهد المبذول(1).

- إلى أي مدى ترى درجة العلاقة بين الوظيفة والأجر المقدم لك؟

جدول رقم 26: درجة العلاقة بين الأجر والوظيفة حسب أفراد العينة (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
قوية جداً	6	6%	49.16	9.488
قوية	7	7%		
متوسطة	25	24%		
ضعيفة	45	44%		
معدومة	20	19%		
المجموع	103	100%		

يوضح الجدول الإحصائي الخاص بجواب هذا السؤال من الاستمارة، أن χ^2_c دالٌّ عند مستوى المعنوية 0.05، عند مقارنته بـ χ^2_t ، إذ يؤكد غالبية أفراد العينة بنسبة 44 % أن درجة العلاقة بين الأجر والوظيفة ضعيفة، 24 % بالنسبة إلى من يقولون عنها أنها متوسطة، 19 % منهم يعتبرونها معدومة، يُقر 7 % من المستجوبين أنها قوية، وقل نسبة هي 6 % التي تمثل الأفراد الذين نزعوا إلى الرأي القائل أن درجة هذا الارتباط قوي جداً.

- هل عند مقارنة منصبك بمنصب آخر، له نفس الترتيب والمواصفات تجد الفرق:

جدول رقم 27: مقارنة أفراد العينة لمناصبهم (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
كبير جداً	27	26 %	13.29	7.81
كبير	21	20 %		
كبير نوعاً ما	40	39 %		
لا يوجد فرق	15	15 %		
المجموع	103	100 %		

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن قيمة كاي مربع المحسوبة اكبر من قيمته الجدولة عند نفس مستوى المعنوية، يدل هذا على أن هناك اتجاه واحد للإجابات، وهو الرأي المؤكد على انه عند مقارنة الفرد لوظيفته مع وظيفة أخرى في المؤسسة يجد الفرق كبير نوعاً ما، وذلك بنسبة 39 %، ثم نسبة 26 % من الأفراد يعتبرون انه يوجد فرق كبير جداً، بعد ذلك المبحوثين الذين عند إجراءهم هذه المقارنة وجدوا أن هذا البون كبير، إذ بلغت نسبتهم 20 %، وأخيراً يعتبر 15 % منهم انه لا يوجد فرق بتاتا بين المناصب التي يشغلونها و مناصب تماثلها في الترتيب والمواصفات.

- هل تعتقد أن لمؤسسة IECO سياسة أجور؟

جدول رقم 28: آراء المستجوبين حول وجود سياسة للأجور (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	21	20 %	36.13	3.841
لا	82	80 %		
المجموع	103	100 %		

يوضح الجدول أعلاه، أن النتائج المحصل عليها لها معنوية ومدلوليه إحصائية، بناء على ملاحظة كل من القيمة المحسوبة والمجدولة لكاي مربع. نرى أن 82 فرد من العينة يُشيرون إلى انه لا توجد سياسة واضحة للأجور، أي ما يمثل 82 % من المجموع الكلي، في حين اعتبر 20 % من المبحوثين أن للمؤسسة سياسة للأجور.

- ما مدى وضوح كشف الراتب الذي تحصل عليه نهاية كل شهر؟

جدول رقم 29: مدى وضوح كشف الراتب حسب من تم استجوابهم (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
واضح جداً	26	25%	15.767	9.488
واضح	21	21%		
واضح نوعاً ما	27	26%		
غير واضح	24	23%		
لا توجد إجابة	5	5%		
المجموع	103	100%		

يدل هذا الجدول على أن هناك اتجاه عام لأجوبة عناصر العينة، لان كاي المحسوب اكبر من كاي الجدول، ويتمثل هذا الاتجاه في أن 26 % من أفراد العينة يعتبرون كشف الراتب حين الاطلاع عليه واضح نوعاً ما، أيضاً هناك 25 % من المبحوثين من يرى أن كشوف الرواتب تتصف بوضوح كبير، يليها بعد ذلك الفئة التي تجد أن هذه الأخيرة غير واضحة، والتي تبلغ نسبتهم 23 %، ثم يأتي في المرتبة الرابعة الأفراد الذين يظهر لهم أنها واضحة، أين تبلغ نسبتهم 21 %، مع اعتبار أن 5 % من العينة المدروسة لم يجيبوا على هذا السؤال، فهي تعتبر نسبة قليلة لم تأثر في اتجاه الإجابات.

نستخلص من هذا المحور أن الأجر القاعدي الذي يحصل عليه الأفراد في مؤسسة IECO لا يعكس كثيراً المسؤوليات والمهام المنوطة بالأفراد في هذه المؤسسة، ويعود ذلك لعدة أسباب من بينها عدم وجود سياسة واضحة للأجور، وهذا ما لمسناه من الجدولين 26 و 27.

المحور الثاني: الارتباط بين تقييم الأداء والأجر المتغير.

- هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين؟

جدول رقم 30: اتجاهات المبحوثين حول الاطلاع على عملية تقييم الأداء (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	18	17.5%	43.58	3.841
لا	85	82.5%		
المجموع	103	100%		

تدل نتائج الجدول على أن 85 من أفراد العينة لا يحيطون علماً بوجود الطريقة التي تطبقها مؤسستهم، أي بنسبة 82.5%، أما البقية والمتمثل عددهم في 18 فرداً، فيعلمون بوجود طريقة التقييم هذه، حيث تعتبر نسبتهم 17.5%، حري بنا الإشارة إلى أن الفئة التي أجابت بالإيجاب على هذا السؤال، تنتمي إلى أصناف الإطارات وإطارات التحكم.

- إذا أجبت بـ نعم، ما مدى ملائمتها؟

جدول رقم 31: درجة ملائمة عملية تقييم أداء الموارد البشرية (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
ملاءمة جداً	2	2%	244.80	9.488
ملاءمة	5	5%		
ملاءمة نوعاً ما	4	4%		
غير ملاءمة	8	7%		
لا توجد اجابة	84	82%		
المجموع	103	100%		

بعدها تطرقنا إلى آراء المستجوبين حول علمهم بوجود طريقة لتقييم أداءهم، نخرج من خلال هذا الجدول على مدى ملائمة هذه الطريقة، وللإشارة فإن 84 % من عناصر العينة لم يجيبوا على هذا السؤال، والسبب واضح، يتعلق بإجاباتهم بـ لا على الطرح السابق، أعلى نسبة بعد هذه الأخيرة تتمثل في 7 % الذين يعتبرون أن هذه العملية غير ملائمة، ثم 5% منهم مقتنعون أنها ملائمة، يلي ذلك نسبة 4 % ممن يرون أنها ملائمة نوعا ما، بعد ذلك نجد أن 2 % من الذين تم استقصاءهم يؤكدون على أن عملية التقييم تتصف بملائمة كبيرة.

- هل تعتقد انه يتم ربط علاوة المردودية بشكل واضح بالأداء؟

جدول رقم 32: وجود من عدم وجود العلاقة بين الأداء وعلاوة المردودية (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	26	25%	25.25	3.841
لا	77	75%		
المجموع	103	100%		

انطلاقا من هذا الجدول نجد كالعادة أن نتائجه لها مدلوليه ومعنوية إحصائية، وذلك بمقارنة كل من القيمة المجدولة والمحسوبة لكاي مربع، أي أننا نجد اتجاه غالب يتمثل في نسبة 75% من المبحوثين، الذين يُقرُّون انه لا توجد علاقة واضحة بين علاوة المردودية والأداء، أما البقية المتعلقة بـ 25 % من أفراد العينة التي تعتبر آراءهم مخالفة لزملائهم من الفئة الأولى.

- إذا أجبت بـ لا، هل يعود ذلك إلى:

جدول رقم 33: سبب عدم ربط علاوة المردودية بالأداء حسب المستجوبين (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
عدم قياس الأداء	64	62 %	42.657	5.991
عدم وجود معايير للتقييم	11	11 %		
لا توجد إجابة*	28	27 %		
المجموع	103	100 %		

بعدما قمنا بحس نبض آراء الباحثين حول الرأي القائل بوجود علاقة واضحة بين كل من علاوة المردودية والأداء، نتعمق أكثر في هذا الإطار ونتساءل عن السبب الذي يمكن أن يكون وراء عدم وجود هذا الارتباط. فقد وجد الباحث أن 62 % من أفراد العينة يعتبرون أن عدم قياس الأداء هو العلة من وراء عدم ارتباط هذه العلاوة بالأداء، أما 11 % منهم لهم ميول للأخذ برأي عدم وجود معايير للتقييم.

- إذا لم يكافئك رئيسك على أدائك فهل:

جدول رقم 34: مكافئة الرئيس لأداء المرؤوس (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسب المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
تحافظ على مستوى أدائك	80	78 %	93.57	5.991
تخفض من مستوى أدائك	18	17 %		
تغادر IECO	5	5 %		
المجموع	103	100 %		

* نفس الملاحظة التي قدمت تحت الجدول السابق.

لا تعتبر الإجابات التي حصل عليها الباحث من المستجوبين نتاج الصدفة، بل لها دلالة عند مستوى المعنوية المحدد سلفاً، وهذا باعتبار أن القيمة المحسوبة لكاي مربع اكبر من قيمته الجدولة، لذا فان 78 % من الإجابات كانت تتمركز حول خيار المحافظة على مستوى الأداء في حالة لم يكافئ الفرد من طرف رئيسه المباشر عن عمل جيد قام به، أما من يخفضون من مستوى أدائهم فيمثلون نسبة 17 % من عينة الدراسة، ومن يغادرون فهم قلة قليلة تبلغ نسبتهم 5 % .

- هل ترى أن حصولك على علاوة المردودية كافٍ لجعلك تحسن من أداءك؟

جدول رقم 35: علاوة المردودية وتحسين الأداء تبعاً لأفراد العينة (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	41	40%	4.281	3.841
لا	62	60%		
المجموع	103	100%		

بناء على ما سبق يمكن أن نستطرد أكثر، بمحاولة الاستفسار عن كفاية علاوة المردودية في تحسين أداء الفرد، إذ يعتبر 60 % من العينة أن هذه العلاوة لا تحسن من الأداء، وهذا ما تؤيده نتائج الجدول 30 و 31 ، أما البقية فقالوا أن علاوة المردودية ستحسن من مستوى أداءهم.

- إلى أي مدى تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم أداء عملك والحوافز المادية المقدمة لك؟

جدول رقم 36: درجة الارتباط بين تقييم الأداء والحوافز المادية (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
كبيرة جداً	0	0%	125.75	7.81
كبيرة	3	3%		
كبيرة نوعاً ما	29	28%		
منعدمة	71	69%		
المجموع	103	100%		

كان وضع هذا السؤال يهدف إلى معرفة مدى وجود هذه العلاقة حسب المستجوبين، إذ كان اتجاه جمهور المبحوثين نحو اعتبار أن العلاقة منعدمة بين الاثنين، وذلك بنسبة 69 %، تليها نسبة 28 % من الذين يجدون أن درجة العلاقة كبيرة نوعا ما، ويرى ما نسبتهم 3 % أن هناك علاقة كبيرة بين تقييم الأداء والحوافز المادية، وأخيرا يمكن القول انه لا يوجد في العينة عنصر يؤيد الخيار الأول المتمثل في العلاقة الكبيرة بين الطرفين.

- ما مدى موافقتك على أن تقييم أداك وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

جدول رقم 37: مدى موافقة أفراد العينة حول الرأي المذكور آنفا (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
موافق تماما	46	45%	28.29	7.81
موافق	25	24%		
موافق نوعا ما	24	23%		
غير موافق	8	8%		
المجموع	103	100%		

ما يمكن استنباطه من الجدول الإحصائي أن 45 % من أفراد العينة موافقين تماما على أن تقييم أداءهم وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يوجد تقارب في النسب بين من هم موافقين مع من يوافقون نوعا ما، أي 24 % و 23 % على التوالي، أما غير الموافقين فتصل نسبتهم إلى 8 % .

- هل ترى أن تقييم الأداء يحسن من سلوكياتك وأداءك:

جدول رقم 38: مدى تحسين تقييم الأداء لسلوكيات وأداء الفرد حسب المستجوبين (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
دائماً	75	73%	136.47	7.81
معظم الأحيان	23	22%		
نادراً	2	2%		
أبداً	3	3%		
المجموع	103	103%		

وفيما يخص تقييم الأداء الخاص بكل فرد على حدة، وجد الباحث إن 73 % ممن تم استقصاء آرائهم، يظهر لهم أنهم سيُحسّن أدائهم دائماً إذا تم تقييمهم، و23 % منهم معظم الأحيان ما يتحسنون، أما من يعتبرون أنهم نادراً أو أبداً لا يحسنون من عملهم، فهم يمثلون نسبة قليلة تتراوح بين 2 و3 %.

- إذا أجبت بـ معظم الأحيان، نادراً، أبداً، لماذا؟

جدول رقم 39: سبب الإجابة بـ معظم الأحيان، نادراً، أبداً (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
لم يتم إبلاغك بالأهداف المطلوبة	1	1%	261.87	9.488
عمومية وعدم دقة الأهداف المسطرة	10	9%		
عدم فهمك للأهداف المطلوب منك تحقيقها	2	2%		
عدم تحديد الأهداف أصلاً	4	4%		
لا توجد إجابة*	86	84%		
المجموع	103	100%		

* نفس الملاحظة المتعلقة بسبب عدم الإجابة المذكور سالفاً.

يدل الجدول على أن غالبية من اختاروا الإجابات المُشار إليها أعلاه، كانت تتعلق بعمومية وعدم دقة في الأهداف المسطرة بنسبة تقارب 9 %، يليها بعد ذلك خيار عدم تحديد الأهداف أصلاً من طرف الرئيس المباشر بنسبة 4 %، ثم نسبة تتراوح بين 1 و 2 % لكل من عدم إبلاغ الأفراد بالأهداف المطلوبة منهم تحقيقها وعدم فهمهم لهذه الأهداف على التوالي.

نستنتج من هذا المحور أن اغلب أفراد العينة غير مطلعين على عملية التقييم الخاصة بأداء الموارد البشرية، كذلك تعتبر هذه العملية لمن اطلع على بطاقة التقييم أنها غير ملائمة، أما العلاقة بين كل من علاوة المردودية والأداء تعتبر غير موجودة، لأن السبب يعود إلى عدم قياس الأداء، وفيما يتعلق بالحالة التي لا تكافئ فيها الإدارة الفرد الذي بذل من المجهود ما هو أعلى من المطلوب منه، فإن غالبية الأفراد سيحافظون على مستوى أداءهم، أما اثر علاوة المردودية على تحسين أداء الفرد فغير موجود، ويعود ذلك إلى العلاقة المنعدمة حسب الأفراد المفترض وجودها بين تقييم الأداء والحوافز المادية .

أيضا يمكن اعتبار أن الأفراد موافقون إلى حد كبير على أن تقييم أداء الجميع يُحسّن في المؤسسة ويحقق لها أهدافها، أما على مستوى الفرد يعتبر تقييم الأداء أداة للتحسين الدائم لهم، وإن لم يكن ذلك فان هذا يعود إلى عمومية وعدم دقة في الأهداف المسطرة.

المحور الثالث: نتائج تقييم الأداء المالي- المزايا والخدمات الاجتماعية

- هل استفدت من خدمة أو مزية اجتماعية منذ بداية العمل في IECO ؟

جدول رقم 40: استفادة أفراد العينة من الخدمات الاجتماعية (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
نعم	54	52%	0.242	3.841
لا	49	42%		
المجموع	103	100%		

يشير هذا الجدول الإحصائي إلى أن ليس للنتائج التي تحتويه مدلوليه ومعنوية إحصائية، بسبب أن قيمة كاي مربع المحسوبة اقل من قيمته الجدولة، مما يدل على أن 42% من الأفراد لم يستفيدوا من خدمات اجتماعية فترة الدراسة، وقد يعود السبب إلى نقص معتبر في النشاط وغلاء

سعر الكغ الواحد من الورق. أما من أجاب بنعم تبلغ نسبتهم 52 % من المجموع الكلي للعينة، ويقصدون السنوات الأولى من بداية النشاط، أين كانت المؤسسة تقدم علاوات بمختلف الأنواع لا ترتبط بالأداء الفردي، تُوردها في العنصر الموالي.

- إذا أجبت بـ نعم، ما نوعها؟

عند جمع كل ما قيل من طرف أفراد العينة وجدنا أن هناك إجابات متشابهة، حيث أكد الأفراد انه حينما كانت المؤسسة في حالة جيدة، كانوا بدورهم يستفيدون مثلا من سلفيات لعدة مرات، ولأغراض مختلفة مثل إصلاح منازلهم، البناء، الزواج، علاج أفراد العائلة، وكذا علاوات تقدم في الأعياد الدينية كرمضان، عاشورا، عيدي الفطر والأضحى، ليلة القدر....الخ.

وهذا دائما ما تكون نقدية، حيث ذكر لنا عامل انه تحصل حين قام بعمل رائع اثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة على هدية تقدر بـ 10000 دج، كذلك تقديم إعطاء الأجر عند دخول رمضان، وتقديمه أيضا عند خروجه، شراء أجهزة كهر ومنزلية بالتقسيط عندما كان لمالك المؤسسة محل لبيع هذا النوع من البضائع في مدينة البليدة.

- ماهي درجة اطلاعك على النتائج السنوية التي تحققها مؤسستك؟

جدول رقم 41: مدى اطلاع أفراد العينة على النتائج المالية (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
عالية جداً	9	9%	95.702	7.81
عالية	2	2%		
متوسطة	26	25%		
غير مطلع	66	64%		
المجموع	103	100%		

حسب الجدول يعتبر الخيار الغالب هو درجة الاطلاع المنعدمة للأفراد على النتائج المالية الخاصة بالمؤسسة ، وذلك بنسبة 64 % من مجمل العينة، تليها نسبة 25 %، التي تخص الأفراد الذين يعتبرون أن مدى إحاطتهم بهذه المعلومات متوسط، ثم المستجوبون ذوو مستوى الاطلاع

العالي جداً (9%)، و الاطلاع العالي فحسب الذين تبلغ نسبتهم (2%)، يعتبر السواد الأعظم من هاتين الفئتين من الإطارات وإطارات التحكم.

- ما رأيك في المزايا الاجتماعية (رحلات، مساعدات مالية، هبات،...) المقدمة من طرف مؤسستك؟

جدول رقم 42: آراء المستجوبين حول مزايا المؤسسة الاجتماعية (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
جد مرضية	19	18%	24.01	7.81
مرضية	13	13%		
مرضية نوعا ما	25	24%		
غير مرضية	46	45%		
المجموع	103	100%		

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدد كبير من عناصر العينة يرون أن المزايا الاجتماعية المقدمة غير مرضية، حيث تمثل نسبتهم 45%، وتأتي في المرتبة الثانية من يجدونها مرضية نوعا ما بنسبة 24%، ثم في الرتبة الثالثة من يعتبرونها جُداً مرضية، وتصل نسبتهم إلى 18%، أما اضعف هذه النسب هي 13%، يرى المنتمون إليها أن هذه المزايا الاجتماعية مرضية فحسب.

- هل تعتقد أن الخدمات الاجتماعية (نقل العمال، علاج،...) المؤفّرة من طرف مؤسستك:

جدول رقم 43: آراء أفراد العينة حول مدى مناسبة الخدمات الاجتماعية (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
مناسبة كثيرا	24	23%	1.42	7.81
مناسبة	30	29%		
مناسبة نوعا ما	27	26%		
غير مناسبة	22	22%		
المجموع	103	100%		

عند مقارنة كل من القيمة المحسوبة والقيمة المجدولة لكاي مربع، نجد النتائج ليس لها مدلوليه إحصائية، بل كانت إجابات المستقصين نتيجة الصدفة، مما يوحي بأنه لا يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول درجة ملائمة الخدمات الاجتماعية.

- ما رأيك في العلاقة بين النتائج المحققة من طرف المؤسسة والمزايا والخدمات الاجتماعية:

جدول رقم 44: اتجاهات المبحوثين حول العلاقة بين نتائج المؤسسة والمزايا-الخدمات (من إعداد الباحث)

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 المجدول
قوية	7	7%	136.64	7.81
متوسطة	12	11%		
ضعيفة	7	7%		
منعدمة	77	75%		
المجموع	103	100%		

يرسم لنا الجدول صورة عن واقع العلاقة بين النتائج المحققة في مؤسسة IECO والمزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها لأفرادها، حيث نجد أن غالبية عناصر العينة البالغ عددهم 77، أي ما نسبته 75% ينفون وجود العلاقة، في حين 11% منهم يُقرُّون بوجود هذه العلاقة لكن بشكل متوسط، تليهم فئتين تتقاسمان نفس النسبة (7%) في كل من الخيار المعبر عن الارتباط القوي والضعيف.

بعد سردنا لنتائج هذا المحور، يمكن القول أن الأفراد قد استفادوا من مزايا وخدمات اجتماعية متنوعة في مرحلة من مراحل حياة المؤسسة، وبالتحديد الأربع سنوات الأولى من نشاطها، أين كانت حالتها المالية جيدة، أما فيما يتعلق بدرجة اطلاع أفراد العينة على النتائج السنوية للمؤسسة، فتكاد تكون معدومة، وأما المطلعين على هذه النتائج فكلُّ حسب طريقته، إذ أن العمال يلاحظون تحسن معين

من خلال حجم الإنتاج أو الكميات التي تصنع لزبون معين....الخ، وأما الإداريين فقد يطلعون عليها اثر انعقاد الجمعية العامة السنوية*.

تم إدراج العنصر الأخير في الاستبيان، لمعرفة السبب الحقيقي وراء مغادرة الأفراد للمؤسسة، كما أشار إلى ذلك مدير المؤسسة**، حيث تأكد أن الأجر هو العامل الأساسي المؤدي إلى "النزيف" الذي تعاني منه IECO، لذا أردنا اكتشاف أهم مكون في الأجر من وراء هذه الظاهرة. فهل هو الأجر القاعدي، الأجر المتغير أي العلاوات أو المزايا والخدمات الاجتماعية.

- هل حدث أن غادر زميل لك المؤسسة بسبب:

جدول رقم 45: آراء أفراد العينة حول السبب الغالب لمغادرة المستخدمين للمؤسسة (من إعداد الباحث)

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	χ^2 المحسوب	χ^2 الجدول
الأجر القاعدي	88	85%	125.84	5.991
العلاوات	8	8%		
المزايا والخدمات الاجتماعية	7	7%		
المجموع	103	100%		

أول ما يمكن ملاحظته أن النتائج التي تم الحصول عليها، لها من المدلولية والمعنوية الإحصائية ما يجعلنا نؤكد على انه يوجد اتجاه واحد غالب في المؤسسة، وهو أن الأفراد ينتقلون إلى مؤسسات أخرى ربما أغلبها المؤسسات المنافسة من اجل الأجر القاعدي "السومة"*** الذي تقدم لعمال IECO، حيث كانت نسبتهم تقارب 85% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، يليها سببا العلاوات بنسبة 8%، والمزايا والخدمات الاجتماعية بنسبة 7%.

* تم الحصول على هذه المعلومات إثر الدراسة الميدانية، وبالضبط حين القيام بملا الاستمارات.

** انظر المبحث الأول من هذا الفصل.

*** مصطلح متداول عند العمال يدل في الغالب على الأجر القاعدي.

5.2.4. تحليل الانحدار الخطي البسيط مع اختبار لفرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرابعة، تم اعتماد منهج الإحصاء التطبيقي، بدراسة العلاقة بين القيمة المضافة وكتلة الأجور، أي إذا أنفقت المؤسسة دينار جزائري واحد إضافي، ماذا سيقابله من القيمة المضافة؟

1.5.2.4. قراءة في الوضعية المالية للمؤسسة خلال الفترة 1999-2008

تم الحصول على هذه المعطيات من مديرية المالية والمحاسبة، وقد قام الباحث بتمثيلها بالنسب المئوية، حفاظا على سرية هذه المعلومات، وعملا بطريقة النسب المئوية باعتماد رقم الأعمال* ك مبلغ مرجع في التحليل المالي. يحتوي الجدول التالي على معطيات كانت بالأرقام لبعض الحسابات كرقم الأعمال، القيمة المضافة، تكاليف اليد العاملة، النتيجة الصافية، كتلة الأجور.

جدول رقم 46: بعض المعطيات المحاسبية بالنسب المئوية الخاصة بمؤسسة IECO للفترة 1999-2008 (من وثائق المؤسسة)

السنوات	رقم الأعمال %	القيمة المضافة %	تكاليف اليد العامة %	النتيجة الصافية %	كتلة الأجور %
1999	100	29.64	9.28	6.50	10.59
2000	100	26.96	10.45	5.30	11.40
2001	100	27.92	9.61	5.67	16.83
2002	100	26.24	10.64	3.18	11.55
2003	100	14.69	11.99	13.53 -	13.68
2004	100	21.71	12.28	7.95 -	15.38
2005	100	22.32	11.98	3.17-	14.62
2006	100	17.93	11.71	0.11	14.34
2007	100	26.08	10.17	4.98	12.49
2008	100	23.82	10.92	2.20	13.47

* انظر المبحث الأول من الفصل الثالث لهذه المذكرة.

- **تطور القيمة المضافة:** عند بداية النشاط كانت القيمة المضافة تمثل حوالي 29 % من رقم الأعمال المحقق لنفس السنة. تجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة هي الأعلى خلال هذه الفترة، بعد ذلك بدأت بالانخفاض تدريجياً إلى غاية 14 % سنة 2003 ، ثم انطلقت مرتفعة إلى أن وصلت 26 % سنة 2007، تخللها انخفاض متوسط سنة 2006، وفي سنة 2008 استقرت على النسبة 23 %.

- **تطور تكاليف اليد العاملة:** ما يلاحظ في تكاليف اليد العاملة أنها كانت سنة 1999 تقارب 9 % من رقم أعمال تلك السنة، ثم بقيت تتذبذب بين 9 و 10 % إلى غاية 2002، لتحافظ بعد ذلك على نسبة تراوح مكانها تقريباً تتمثل في 12 % خلال الأربع سنوات اللاحقة، حيث تصل هذه التكاليف إلى ذروتها في سنة 2004، ثم تنخفض في السنة الموالية إلى 10 %، لتعاود الارتفاع في نهاية الفترة إلى حوالي 11 %.

- **تطور النتيجة الصافية:** كانت تمثل النتيجة الصافية في بداية النشاط 6 % من رقم الأعمال، لكن سرعان ما انخفضت في 2002 لتصل 3 %، أما السنة الموالية فقد كانت فترة صعبة مرت بها المؤسسة حيث حققت خسارة تقدر بـ 13 % من رقم الأعمال، وامتدت هذه الوضعية ثلاث سنوات أي من 2003 إلى 2005 ، بعد ذلك استرجعت المؤسسة صحتها المالية في سنة 2006، بتحقيق نتيجة صافية طفيفة تقارب 0.1 %، لتبدأ بعد ذلك في الارتفاع بـ 5 %، ثم تنخفض من جديد إلى 2 % في نهاية الفترة.

- **تغير كتلة الأجور:** إن الملاحظ لكتلة الأجور يجد أنها كانت تمثل 10 % من رقم الأعمال سنة 1999، ثم بدأت بالارتفاع لتصل 17 %، هذه النسبة تمثل ذروة الفترة، كان هذا سنة 2001، يليها انخفاض معتبر في العام الموالي يبلغ 11 %، ثم ارتفاع آخر إلى ثاني أعلى نسبة هي 15 % سنة 2004، بعد ذلك عرفت كتلة الأجور انخفاض جديد إلى غاية استقرارها في حدود 13 % آخر الفترة.

2.5.2.4. المعطيات الأولية لتحليل العلاقة بين كتلة الأجور والقيمة المضافة

فيمايلي معطيات عن كل من القيمة المضافة وكتلة الأجور، الخاصة بعمر المؤسسة إن صح التعبير، على أساس هذه المعطيات سنقوم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط، بتقدير معلمات هذا النموذج الذي سنعرضه في العنصر الموالي، هذا التقدير سيكون طبعاً باستعمال طريقة المربعات الصغرى بواسطة البرمجي SPSS.

جدول رقم 47:المادة الخام المستعملة في تقدير النموذج (من إعداد الباحث استعانتنا بوثائق من المؤسسة)

السنوات	القيمة المضافة بآلاف الدينارات	كتلة الأجور بآلاف الدينارات
1999	22 242	7 947
2000	74 702	31 601
2001	124 624	46 624
2002	119 275	52 521
2003	55 378	51 573
2004	94 018	66 319
2005	116 057	76 040
2006	117 090	93 631
2007	234 506	112 313
2008	202 720	114 634

أوليا يمكن مشاهدة التطور الذي عرفته كتلة الأجور، حيث بلغ سنة الانطلاق في النشاط 7 ملايين دج، ثم أخذت في الزيادة بشكل مطرد لتصل سنة 2002 إلى نقطة قصوى تتمثل في 52 مليون دج، يليها مباشرة انخفاض بـ 1 مليون دج، بعد ذلك نجد أنها انطلقت "بسرعة البرق"

لتصل الى أوجها سنة 2008. ما يمكن قوله في هذا المقام أن الزيادة في كتلة الأجور هي نتيجة طبيعية للزيادة في توظيف أفراد جدد، وارتفاع في رقم أعمال مؤسسة IECO.

أيضا يمكننا ملاحظة أن القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة كل عام تزيد مع زيادة كتلة الأجور* بداية من السنة الأولى للفترة المدروسة، حيث كانت تقارب 22 مليون دج، إلى غاية وصولها للذروة التي كانت في سنة 2007، أين كانت تقدر بحوالي 234 مليون دج، ثم تبعها انخفاض طفيف في نهاية الفترة.

3.5.2.4. عرض النموذج بمختلف مكوناته و القيام تقديره

سنقوم في هذا العنصر بتقديم النموذج، الذي افترضنا انه يجسد العلاقة بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة، وذلك بتحديد المتغيرات المشكّلة له، ثم القيام بتقدير معالمته لنحصل على هيئته النهائية، كي يمكننا أن نتنبأ على أساسه، لان التنبؤ هو الهدف الأكثر أهمية بعد تقدير نموذج إحصائي معين.

- **النموذج المفترض:** يمكننا القول أن النموذج الذي وضعه الباحث لدراسة العلاقة المذكورة آنفا هو النموذج البسيط، وهذا لعدة أسباب، أهمها سهولة إجراه وعدم تعقده. يمكن تمثيله في المعادلة الرياضية التالية:

$$V.A_t = a + b M.S_t + \epsilon_t$$

حيث أن: $V.A_t$ هو المتغير التابع الذي يمثل القيمة المضافة لسنوات الفترة.

$M.S_t$ يعتبر المتغير المستقل الذي يشير إلى كتلة الأجور لنفس الفترة.

a و b معلمتي النموذج اللتين يجب تقديرهما لتصبحا α و β .

t هو متغير الزمن، يأخذ القيم من 1 إلى 10.

ϵ_t يمثل المتغير العشوائي الذي يجمع كل المتغيرات الأخرى، التي يمكن أن تؤثر في المتغير التابع غير كتلة الأجور والتي لها اثر طفيف.

* لا نستطيع تأكيد ذلك إلا بعد تقدير النموذج وإثبات معنويته إجمالا.

- **تقدير النموذج:** لتقدير النموذج قام الباحث بإدخال البيانات الأولية التي تم عرضها في الجدول السابق في برمجى SPSS، والنتائج المتحصل عليها كانت على النحو التالي.

$$V.A_t = 10581,285 + 1,615 M.S_t$$

حيث أن: $10581,285 = \alpha$ و $1,615 = \beta$

يتضح من النموذج أعلاه، أن الزيادة في كتلة الأجور بدينار جزائري واحد سيؤدي إلى زيادة تقابلها بـ 1.615 دج من القيمة المضافة، وبناء على قيمة β نستنتج أن العلاقة طردية بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

- **حساب معامل التحديد ومعامل الارتباط:** قام الباحث بحساب هذين المعاملين لمعرفة القوة الارتباطية والقدرة التفسيرية للنموذج، حيث كانت النتائج على النحو التالي.

معامل الارتباط:

$$r = 0.876 = 87.6\%$$

تدل قيمة معامل الارتباط على أن قوة الارتباط بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة تبلغ نسبة 87.6 %، وبالتالي نعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرتين.

معامل التحديد:

$$R = (r)^2 = 0.767 = 76.7\%$$

بملاحظة قيمة معامل التحديد، يتضح لدينا أن القدرة التفسيرية للنموذج تصل إلى 76.7 %، أي أن المتغير المستقل المتمثل في كتلة الأجور يفسر 76.7% من تباين المتغير التابع المتمثل في القيمة المضافة.

- **دراسة الصلاحية الجزئية للنموذج:** للقيام بدراسة صلاحية النموذج الجزئية، نلجأ إلى تطبيق اختبار **T-Student**، وذلك بحساب القيم المحسوبة له t_c ومقارنتها مع القيمة المجدولة t_T من جدول ستيودنت.

إختبار الفرضيات:

- الفرضية الصفرية H_0 : عندما يكون $0 = a$ أو $0 = b$ ، نستطيع القول أن للمعلمات معنوية ومدلوليه إحصائية.

- الفرضية البديلة H_1 : لما يكون $0 \neq a$ أو $0 \neq b$ ، يمكن التأكيد على انه ليس للمعلمات المقدره معنوية ومدلوليه إحصائية.

إختبار معنوية المعلمة α :

إذن لاختبار مدلوليه هذه المعلمة إحصائيا، وجب علينا إيجاد القيمة المحسوبة لها $t_{c\alpha}$ كمايلي:

$$t_{c\alpha} = \frac{\alpha - a}{SD\alpha} = \frac{10581.285 - 0}{22956.468} = 0.461 / t_{T(0.05, 8 \text{ ddl})} = 2.306$$

مما سبق يمكن ملاحظة أن القيمة المحسوبة $t_{c\alpha}$ اقل من القيمة المجدولة عند مستوى المعنوية 5% ودرجة حرية 8 $t_{T(0.05, 8 \text{ ddl})}$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل بالفرضية البديلة H_1 ، إذ أن ليس للمعلمة α معنوية ومدلوليه إحصائية.

إختبار معنوية المعلمة β :

$$t_{c\beta} = \frac{\beta - b}{SD\beta} = \frac{1.615 - 0}{0.314} = 5.138$$

يظهر من النتيجة السابقة أن القيمة المحسوبة للمعلمة β أكبر من القيمة المجدولة، في هذه الحالة نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، ومنه فان للمعلمة β معنوية ومدلوليه إحصائية.

- دراسة الصلاحية الكلية للنموذج: لمعرفة صلاحية النموذج إجمالاً، وجب علينا اللجوء إلى إجراء اختبار **Fisher – Snedecor**، ويكون ذلك بحساب قيمته المحسوبة F_c واستخراج قيمته المجدولة F_T من جدول فيشر عند نفس مستوى المعنوية (0.05) و درجات الحرية $n-k$ و $k-1$.

إجراء اختبار F:

$$F_c = \frac{R / k - 1}{(1 - R) / n - k} = \frac{0.767 / 2 - 1}{(1 - 0.767) / 10 - 2} = 26.339$$

$$F_T(0.05 ; 8 \text{ ddl}, 1 \text{ ddl}) = 5.32$$

تشير النتائج المتحصل عليها سالفاً، إلى أن قيمة فيشر المحسوبة أكبر من قيمته المجدولة $F_c < F_T(0.05 ; 8 \text{ ddl}, 1 \text{ ddl})$ ، انطلاقاً من هذا الوضع يمكننا أن نقيم النموذج الذي قمنا ببنائه لمعرفة صلاحيته الكلية، لكي يمكن للباحث الاعتماد عليه في التنبؤ بقيمة القيمة المضافة في المستقبل.

- التنبؤ النقطي لمقدار القيمة المضافة سنة 2010 مثلاً:

إن الهدف من هذا التنبؤ هو معرفة لو قامت المؤسسة بالإنفاق على كتلة الأجور مثلاً بـ 15 مليون دينار جرائري سنة 2010، كم سيكون حجم القيمة المضافة لنفس السنة.

$$V.A = 10581.285 + 1.615 (15\ 000^*) = 34806.285 \text{ DA}$$

ومنه إذا أرادت المؤسسة أن تحصل على قيمة مضافة تقدر بـ 34 مليون دج، تحتاج إلى الإنفاق على الموارد البشرية بـ 15 مليون دج في شكل أجور، بحيث يكون هذا الإنفاق منظم، موجه، مدروس جيداً للعناصر الثلاثة من الأجور، في هيئة زيادة في الأجور القاعدية، تقديم العلاوات؛ شرط أن تدقق

* قمنا بوضع 15000 بدل 15 مليون لتتوافق مع القيم التي اعتمدها الباحث في تقدير النموذج، إذ قام بقسمة كل المعطيات على الرقم 1000.

IECO وتكيف طريقة التقييم التي تعتمد عليها لتكون أكثر فعالية في قياس الأداء، ومن ثم تقديم الحوافز المرافقة، كذلك الرفع من المزايا والخدمات الاجتماعية.

يعتبر مهم جداً إفهام العمال لماذا وضعت هذه العناصر، وذلك عن طريق إجراء عملية اتصال فعالة تجمع كل الأطراف، وتتخذ من أعوان التحكم وسيلة لإبلاغ نظرة الإدارة حول ما تريد من أفراد المؤسسة بالمقابل، فلعل هذا يجعل المؤسسة تتخلص من النزيف الذي تعاني منه، اثر مغادرة مواردها البشرية وخاصة الكفاءة منها. لكن لا ننسى أخذ الحالة المالية للمؤسسة وقدرتها على تسديد ديونها إذا كانت مدينة، حسب الباحث يبقى الشأن المالي أولى أولويات هذه المؤسسة.

4.5.2.4. إختبار فرضيات الدراسة الأربعة

الفرضية الأولى: تحديد الأجر القاعدي في IECO يتم على غير تقييم للوظائف، لذا العلاقة بين كل من هذا الأجر ووظائف المؤسسة ضعيفة.

إتضح لنا بناء على نتائج الاستبيان أن هذه الفرضية صحيحة، لأن حسب 82 % من أفراد العينة، يُعتبر الأجر غير مكافئ للعمل الذي يقومون به، كذلك أعلى نسبة متمثلة في 44 % يجدون أن العلاقة بين الأجر القاعدي والمناصب ضعيفة، أما عند مقارنة المستجوبين لوظائف مماثلة في الترتيب والمواصفات، فإن 39 % منهم يرون أن هذا الفرق كبير نوعاً ما، كذلك حسب 80 % من المبحوثين يؤكدون على أن ليس هناك سياسة للأجور، 26 % منهم يجدون كشوف الرواتب واضحة نوعاً ما، وهذا ما يفسر إلى حد ما مغادرة غالبية الأفراد بنسبة 85 % المؤسسة بسبب هذا الأجر القاعدي.

الفرضية الثانية: يتوقف نجاح تقييم الموارد البشرية على دقته ومدى تطبيقه في مؤسسة IECO، وإعطاء الحوافز المادية المرافقة، اعترافاً بالمجهود الإضافي المبذول من طرف الأفراد.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا أن تقييم الأداء دائماً ما يحسن بنسبة 73 % من سلوكيات وأداء الأفراد في هذه المؤسسة، وإن لم يكن الأمر ذلك، فهذا يعود غالباً إلى وجود عمومية وعدم دقة في الأهداف المسطرة لكل فرد، أيضاً يعتبر 45 % من المستجوبين أن تقييم أداء الجميع يُحسن من أداء المؤسسة ككل، أيضاً وجدنا أن عند عدم مكافئة الرئيس لأداء المرؤوس فإن 78 % من الأفراد يحافظون على مستوى أداءهم، اكتشفنا كذلك أنه لا يتم ربط علاوة المردودية بالأداء بنسبة 75 %،

ويعود السبب في ذلك إلى عدم قياس الأداء بنسبة 62 %، لذا لا تحسن هذه العلاوة من الأداء بنسبة 62 %.

وجد الباحث أيضا أن 82.5 % من المبحوثين غير مطلعين على طريقة التقييم المعمول بها في المؤسسة، أما من اطلعوا عليها كما قلنا كان اغلبهم من الإطارات وإطارات التحكم، الذين يرونها غير ملائمة بنسبة 7 %، في النهاية هناك نسبة 69 % ممن تم استقصائهم بنفون وجود العلاقة بين تقييم الأداء والحوافز المادية. ومنه نعتبر أن الفرضية التي تقدم ذكرها **صحيحة**، فنجاح هذه العملية يحتاج دقة، وجدية في التطبيق، ثم توزيع الحوافز المادية المرافقة لها، عرفان لما تم بذله من جهود من طرف الأفراد.

الفرضية الثالثة: الارتباط بين نتائج تقييم الأداء المالي في مؤسسة IECO وحجم المزايا والخدمات الاجتماعية ضعيف.

باستغلالنا للنتائج المتحصل عليها بالاستمارة، وإدراج الملاحظة الميدانية، نعتبر هذه الفرضية **صحيحة**، أولاً لأن ما نسبته 52 % من الأفراد استفادوا من الخدمات الاجتماعية*، لكن بما أنهم لا يستفيدون منها دائماً، يعتبر 29 % منهم، وهم الغالبية، أن هذه الخدمات مناسبة فحسب، فقد كانوا يحصلون عليها في الفترة التي تميزت بازدهار المؤسسة. أما المزايا الاجتماعية كالعلاج الصحي على سبيل الذكر لا الحصر، يجدها 45 % أنها غير مرضية، كذلك يعتبر 64 % منهم أنهم غير مُطَّلعين على النتائج السنوية لمؤسستهم، لذا فرأيهم القائل بان العلاقة منعدمة بين نتائج المؤسسة والمزايا والخدمات الاجتماعية، والذي كان بنسبة 75 % مقبول إلى حد معين فقط.

الفرضية الرابعة: يؤثر الإنفاق على الأفراد في شكل أجور بالإيجاب على القيمة المضافة التي تنشأ في مؤسسة IECO .

بناء على ما تم التوصل إليه من تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة للفترة ما بين 1999-2008، كانت النتائج واضحة من خلال تقدير معاملات النموذج المفترض، أين وجد الباحث أن معامل الانحدار β يساوي 1.615، واتضح أكثر أن هذه الفرضية **صحيحة** لما قمنا بحساب كل من معامل التحديد والارتباط، ثم دراسة الصلاحية الجزئية والكلية، حيث وجدنا أن هذا النموذج يُعبر إلى حد كبير عن العلاقة طردية بين كل من المتغيرين المستقل والتابع.

* انظر نتائج المحور الثالث من تحليل مضمون الاستبيان.

خاتمة الفصل

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسة الاقتصادية IECO تحيي في محيط تنافسي قوى، يفرض عليها الاهتمام بعديد الجوانب المرتبطة بإدارة الأفراد، خاصة منها ما يتعلق بعملية التقييم من تقييم للوظائف، تقييم أداء الموارد البشرية وتقييم الأداء المالي، تعتبر هذه الأمور قاعدة لإعداد كل من الأجر الثابت، الأجر المتغير، والمزايا والخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها سائر أفراد المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

كذلك يمكن القول أن هذه المؤسسة في طريق تنفيذ توصيات خبراء إعادة التأهيل، خصوصا ما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية، فقد قامت بتوطين شبكة داخلية للمعلومات Intranet أين يستطيع كل فرد مُحوّل الاطلاع على النشاطات اليومية للمؤسسة، في مختلف المجالات التقنية والإدارية. يهدف هذا إلى جعل أفراد المؤسسة خاصة الإداريين منهم يراقبون أعمال بعضهم البعض، وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

في آخر هذا الفصل تم اختبار الفرضيات التي تقدم ذكرها، إذ وُجد أن كل هذه الأخيرة صحيحة، بناء على نتائج المنهجين اللذين تم اعتمادهما في إثبات أو نقض هذه الفرضيات، وهما المنهج الوصفي التحليلي، والإحصائي التطبيقي.

خاتمة

كما رأينا أن لعملية التقييم أهمية بالغة في إعداد نظام أجور يتصف بالعدالة التنظيمية، أين يُعطى كل فرد اجر كلي يتوافق مع كل من المسؤوليات والمهام التي أوكل بها إليه ، المجهود الإضافي الذي قام ببذله في سبيل الرفع من أداء المؤسسة كل حسب منصبه، والمزايا والخدمات الاجتماعية التي يحصل عليها بناء على الوضعية المالية للمؤسسة والتحسين في مستوى نشاطها بشكل عام.

باعتبار أن السوق الجزائري منفتح على اقتصاديات الدول الأخرى، الأمر الذي سيؤدي إلى وفود المؤسسات الأجنبية الخبيرة في صيد الكفاءات، قد تعاني مؤسسة IECO كثيرا عاجلا أم آجلا من مغادرة كفاءاتها المحورية، مما يجعلها عرضة للتقلبات التي يعرفها المحيط الاقتصادي بشكل عام، وعدم قدرتها على التكيف معه.

بناء على كل من الفصول النظرية الثلاث والفصل التطبيقي، نستنبط النتائج العامة والخاصة على التوالي؛

النتائج العامة:

تمثل هذه النتائج ثمرة للقراءات، التي قام بها الباحث لأهم الكتب والمراجع الأجنبية والعربية التي تطرقت للمجالات المتعلقة بالأجور، وكل من تقييم الوظائف، تقييم الأداء، وتقييم الأداء المالي. محاولة منه لتعريب بعض "الأفكار" بالدرجة الأولى والمصطلحات بالدرجة الثانية، فيمايلي بعض من هذه النتائج:

- يعتبر المكوّن الأول المتمثل في تقييم الوظائف- الأجر القاعدي أهم عنصر في المحرك الديناميكي لعملية التقييم الخاصة بنظام الأجور.
- أصبحت الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين كالمطاط، لها حدود متغيرة باستمرار مع تغير المحيط بما يحتويه من تكنولوجيات حديثة.
- يمكن اعتبار أن من عوامل نجاح تقييم الوظائف، مراعاة الخصائص والمميزات التي تتصف بها كل مؤسسة عن أخرى، كالثقافة السائدة، القيم، طرق العمل داخل المؤسسة، وكذا ثقافة المجتمع.
- تمثل مخرجات عملية تقييم أداء الموارد البشرية مدخلات لعدة نشاطات في إدارة الأفراد، أهمها نظام الأجور، وبالأخص تحديد الأجر المتغير (الحوافز المادية).
- كي ينجح تقييم الأداء يجب مراعاة وضوح الأهداف، إمكانية الاعتماد *Fiabilité* على هذا التقييم، مصداقيته وصلاحيته، أو أخيرا عدم وجود أي تحيز فيه بتجنب الأخطاء التي سلف ذكرها.
- هناك بعض من المؤسسات الجزائرية التي خطت خطواتها الأولى في هذا المجال، لكن تبقى غير كافية، لعدم تكيفها وانسجامها مع الثقافة التنظيمية.
- تعتبر طريقة 360° أحدث الطرق في تقييم أداء الأفراد، حيث تعتمد على تقييم أكثر من جهة، وبالتالي سيُنظر للفرد من عدة جوانب، إذ يُستخلص بعد ذلك الاتجاه الأكثر تشابه، والذي يُعبر عن حقيقة أداء الفرد.
- لتقييم الأداء المالي دور أساسي في وقاية المؤسسة والحفاظ عليها من المخاطر المالية التي تتعرض لها خلال مزاولتها لنشاطها الاقتصادي.
- يتم تحديد المزايا والخدمات الاجتماعية بناء على نتائج التقييم المالي السنوي للمؤسسة الاقتصادية، فان كانت جيدة يُتاح للأفراد المؤسسة مزايا وخدمات أكثر، والعكس بالعكس.
- نجاح المؤسسة الاقتصادية لا يتحقق بالكامل، إلا إذا كرست سبل الولاء والانتماء *L'appartenance* للعاملين، الأمر الذي يقلل من دوران العمل ويعزز الاستقرار الوظيفي، ويُحقّق جزء كبير من هذا، عن طريق إعطاء مزايا وخدمات اجتماعية متنوعة تشبع الحاجات والرغبات المختلفة للأفراد.

- يجب على نظام التقييم المرتبط بالأجور كأى ممارسة في إدارة الموارد البشرية أن يتوافق مع الثقافة الوطنية، وعقلية المجتمع الجزائري، إذ ليس في صالح المؤسسات الإتيان بطرق من خارج الحدود وتطبيقها مباشرة، دون تكييفها أو حتى محاولة تحسينها بما يتلاءم وثقافة المجتمع إضافة إلى ثقافة المؤسسة نفسها، وبهذا قد تُأتي هذه الطرق أكلها.
- في الأخير من المحتم على هذا النظام (عملية التقييم - نظام الأجور) أن يتصف بالديناميكية الدائمة، أي أن تقوم المؤسسة بتحديثه *La mise à jour* بشكل مستمر، كي يحقق الأغراض التي وُجد من أجلها.

النتائج الخاصة بدراسة حالة IECO:

- لسوق التغليف في الجزائر معدل نمو معتبر، كما له جاذبية كبيرة تتمثل بشكل أساسي في كون الأغلفة ذات تكلفة منخفضة، وسهلة الاستعمال.
- تزاول المؤسسة نشاطها في محيط تنافسي يحتوي على عدد كبير من المنافسين ذوو الأحجام الصغيرة والكبيرة، أما هذه الأخيرة فعددها ثلاث فقط.
- من أهداف المؤسسة الإستراتيجية، توسيع نصيبها في السوق *La part du marché* من 15% إلى 20% خلال الأربع سنوات المقبلة.
- تعاني المؤسسة من ظاهرة إغراق السوق في قطاع نشاطها، ففي بعض الحالات يلجأ المنافسون إلى تخفيض أسعارهم، حتى لو كانوا يحققون خسارة.
- أهم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة من محيطها الاقتصادي، السوق العالمي لورق التغليف، أين تحاول المؤسسة الحصول على معلومات دقيقة، لكي تختار متى تشتري، ماذا تشتري، كم تقتني من المادة الأولية المتمثلة في الورق.
- تعتبر الأجور أهم الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى مغادرة نحو المؤسسات الأخرى خاصة المنافسة لـ IECO.
- إن الملاحظ لجدول معدل الزيادة في الموارد البشرية يجد أن المؤسسة في حالة نمو، مما يتطابق مع محتوى المقابلة التي أجراها الباحث مع مدير المؤسسة.
- تعتبر الصيغة التي توظف بها المؤسسة عقود العمل غير محدودة المدة، وهذا كما قال الباحث ميزة ايجابية تمتاز بها المؤسسة عن غيرها.

- بدأت المؤسسة في تطبيق طريقة لتقييم الموارد البشرية، لاحتضانها في وثيقة التقييم التي تحصلنا عليها من مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية.
- ليس للمؤسسة مدونة تشمل جميع الوظائف في المؤسسة، فالأجور القاعدية توضع على أساس سلم ثابت للأجور.
- كانت مؤسسة IECO في السنوات الأربع الأولى من نشاطها توفر مزايا وخدمات اجتماعية متعددة، سبق ذكرها، وهذا عندما كان نشاطها مزدهر.
- يتكون الأجر الكلي في هذه المؤسسة من الأجر الثابت، المحتوى بدوره على تعويض الخبرة، علاوة المسؤولية، والأجر المتغير المتكون أساسا من عدد الأيام (الساعات الإضافية) وعلاوة المردود الفردي، وفي الأخير المزايا والخدمات الاجتماعية المتمثلة في اشتراكات الضمان الاجتماعي، منحة لرعاية الأسرة، اقتطاع ثابت خاص بصناديق التعاون.
- يعتبر الارتباط بين كل من الأجر القاعدي والوظيفة في مؤسسة IECO ضعيف، ربما يعود هذا لعدم توفر تقييم للوظائف يراعي خصائص المؤسسة.
- من خلال هذه النتائج يمكن أن يقترح الباحث بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها في هذه المؤسسة النقاط المذكورة في العنصر الموالي.

الإقتراحات:

- بما أننا وجدنا أن السوق الجزائري واعد في مجال ورق التغليف، ما على هذه المؤسسة إلا اغتنام هذه الفرصة والتوسع في السوق تحقيقا لأهداف النمو بعد إجراء دراسة سوق جيدة.
- وجب على المؤسسة، لكي تقي نفسها شر "نزيف" الموارد البشرية الذي تعاني منه، القيام بمسح داخلي وخارجي للأجور، فهذا يجعل من نظام الأجور منسجم داخليا وخارجيا، ومن ثم القضاء على الفروقات والانحرافات الموجودة بين الأفراد لتحقيق العدالة التنظيمية للأجور.
- توسيع صلاحية لجنة التأديب، لتكون بمثابة أداة لممارسة أسلوب إدارة الأهداف بالمشاركة، بمناقشة قضايا عدة تهم نشاط المؤسسة، من الأجور وعملية التقييم بكل مكوناتها، كي لا تدع مكان للنشاط النقابي الذي يعتبر في الحقيقة معرقل وخطر على استمرارية المؤسسة الاقتصادية.

- تخصيص ميزانية تتعلق بالحوافز المادية، بعد إعادة ملائمة بطاقة التقييم أكثر، لتتماشى مع فئات معينة من الوظائف، على سبيل المثال إعداد بطاقتين، واحدة تتعلق بالإداريين، أخرى تختص بعمال الورشات.
- نجاح عملية تقييم الأداء، يتأتى بجدية التطبيق، وإحالة المقيمين "المسؤولون المباشرون Les responsables immédiats" إلى دورات تكوينية خاصة، كي يتجنبوا الأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها على إثر عملية التقييم.
- حري بالمؤسسة موضوع الدراسة أن تلاحظ ممارسات التقييم في المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الذي تزاوله، وهذا من أجل معرفة كيف تقيم إطاراتها وعمالها.
- من المهم إجراء عملية اتصالية حول كل العناصر التي يتضمنها الأجر الكلي وكيفية تكونها، وذلك بحضور كل الأطراف المعنية بها، فمن باب أولى أن يتم تجنيد فئة أعوان التحكم في حالة التعامل مع عمال الورشات في هذه العملية، بإبلاغهم العمال ما تريد الإدارة بالضبط من كل واحد منهم، فلعل هذا يساهم في التخلص مما تعانيه المؤسسة من مشكل مغادرة الكفاءات؛
- لكن لا ننسى أخذ الحالة المالية للمؤسسة وقدرتها على تسديد ديونها إذا كانت مدينة، حسب الباحث يبقى الشأن المالي أولى أولويات هذه المؤسسة.

آفاق الدراسة:

هناك عدة مواضيع لم تسنح للباحث فرصة البحث فيها، ومعرفة واقعها في المؤسسة الاقتصادية، ولما لا المؤسسة موضوع الدراسة، فهي وثيقة الصلة بهذا الموضوع، لأنها تعالج جوانب أخرى فيه، غير الجوانب التي تطرق إليها الباحث، يمكن إيراد أهمها فيما يأتي:

✓ دراسة مقارنة بين أنظمة تقييم الأداء في الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر.

✓ الحوكمة كمنهاج لإرساء العدالة التنظيمية للأجور في المؤسسة الاقتصادية.

✓ تفعيل نظام الأجور ليكون أداة من أدوات إدارة التغيير.

✓ تقييم أداء الموارد البشرية كأداة لدعم عملية اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية.

✓ اثر ثقافة المؤسسة على كيفية إعداد نظام الأجور في المؤسسة الاقتصادية.

✓ دور الاتصال الداخلي في دعم القرارات المتعلقة بأنظمة الدفع والعدالة الداخلية للأجور في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية ، (2004).
2. بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل: علاقات العمل الفردية والجماعية، دار ريحانة، (2002).
3. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، (2003).
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، (2002).
5. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، (2007).
6. سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
7. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، (2007).
8. عبد الناصر جايبي، الجزائر: من الحركة العمالية إلى الحركات الاجتماعية، نشر المعهد الوطني للعمل، الشراكة - الجزائر، الثلاثي الرابع من (2001).
9. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، (2005)، ص 209.
10. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، (1996).

القواميس:

11. بشير عبد العلق، قاموس انجليزي- عربي: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، المحاسبية، التمويل و المصاريف، الدار الجماهيرية، بيروت، (1996).
12. بورحلة محمد، الزاد: قاموس فرنسي - عربي لأهم المصطلحات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، قصر الكتاب البلدية، (1988).
13. دادي عدون، قاموس المصطلحات التجارية والمالية: فرنسي - عربي، دار الهدى، الطبعة الأولى، (1990).
14. زهدي جار الله، معجم عربي - إنجليزي: الفريد في مصطلحات الأعمال و الاقتصاد، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الطبعة الأولى، (1983).
15. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي - عربي، دار الآداب - بيروت، الطبعة الثامنة والثلاثون، (2007).
16. المنجد الأبجدي، دار المشرق - بيروت -، الطبعة الأولى، (1967).

المنشورات:

17. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العقد الاقتصادي و الاجتماعي، المطبعة الرسمية، سبتمبر (2006).

2- باللغات الأجنبية:

Ouvrages :

18. Abdelhak Lamiri, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestcomm édition, Algérie, (1993).
19. Alain Marion, Analyse financière : concepts et méthodes, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, (2007).
20. Bernard Galambaud, Si la GRH était de la gestion, édition liaisons, 2002.
21. Bernard Martory et Daniel Crozet, gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, édition Dunod, 6^{ème} éd, (2005).

22. Bernard Martory, Contrôle de gestion sociale, édition Vuibert, 3^{ème} éd, Juillet (2001).
23. Bernard Roman, Bâtir une stratégie de rémunération, édition Dunod, Paris, (2006).
24. Claude Billet, le guide des techniques d'évaluation, édition Dunod, Paris, (2005).
25. Claude Levy-Leboyer, évaluation du personnel, édition d'organisation, 5^{ème} éd, (2005).
26. Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, Gestion des ressources humaines, E-Node & Pearson Education France, (2004).
27. Gérard Donnadieu, manager avec le social, Editions Liaison, (1997).
28. Gérard Donnadieu et Philippe Denimal, Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, édition organisation, 2^{ème} éd, (1994).
29. Gordon McBeath, practical management development: strategies for management resourcing and development in the 1990s, Basil Blackwell, first published, (1990).
30. Guy Postel, améliorer la gestion des rémunérations, les éditions d'organisation, Paris, (1978).
31. Hervé Stolowy, Michel J. Lebas et Georges Langlois, Comptabilité et analyse financière, De Boeck et Larcier s.a., 1^{ère} éd, (2006).
32. Ian MacKay, Appraisal Discussion, BACIE, (1992).
33. Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, Audit de rémunération, les éditions d'organisations, Paris, (1986).
34. Jean Marie Peretti et autres, tout DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, (2006).

35. Jean-Marie Peretti, ressources humaines, édition Vuibert, 5^{ème} éd, Octobre (1998).

36. Jean-Paul Juès, Gestion des ressources humaines, Ellipses, (HEC), (2002).

37. Jean-Pierre Citeau, gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques, édition Armand Colin, 3^{ème} éd.

38. John Lockett, effective performance management: Strategic guide to getting the best from people, Kogan page, (1992).

39. Loïc Cadin et autre, gestion des ressources humaines, édition Dunod, 3^{ème} éd.

40. Michel De Coster et autres, sociologie du travail et gestion des ressources humaines, De Boeck et Larcier, 3^{ème} éd, (1999).

41. Pierre Caspar et Jean-Guy Millet, Apprécier et valoriser les hommes : Réflexions et pratiques, éditions liaisons, 2^{ème} éd, (1993).

42. Richard Brealey, Stewart Meyers et Franklin Allen, principes de gestion financière, édition Française : Christophe Thibierge, ESCP- EAP, 8^{ème} éd, (2006).

43. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Alis, Chevalier, gestion des ressources humaines, De Boeck, 2^{ème} éd, (2004).

44. Simon Parienté, Analyse financière et évaluation d'entreprise, Pearson Education France.

45. Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, Bibliothèque ressources humaines, septembre (1999).

46. Zahir Yanat et Aline Scouarnec, perspectives sur la GRH au Maghreb (Algérie-Maroc-Tunisie), collection AGRH, Novembre (2005).

Revues :

47. Alison M. Konrad and Robert Mangel, « The impact of work-life Programs on firm productivity”, Strategic management Journal, Vol. 21, No 12, (dec., 2000) <http://www.jstor.org/stable/3094455>, accessed: 13/04/2008, 06: 52.

48. Bachir Benbouzid, « le dialogue social et la négociation collective », revue algérienne du travail, édition INT.

49. Barry Gerhart and George T. Milkovich, Organizational differenc in managerial compensation and financial performance, Academy of management journal, Dec 1990, Vol.33, N°4. www.jstor.org/stable/256286, accessed: 13/04/2008, 05 :11

50. Bernard martory, « salaire fixe, bonus, avantages : le bon dosage », management , Avril 2005, n° 119.

51. Dennis R. Schmidt and Karen L. Fowler, « Post-acquisition financial performance and executive compensation », Strategic management Journal, Vol. 11, No.7, (Nov-Dec, 1997), <http://www.Jstor.org/stable/2486328>, accessed : 13/04/2008, 05 :01.

52. Harvard Business review, le management des hommes, Traduction par Fadwa Miadi, édition Organisation, 2000.

53. Javier Gil Flores, (2007). « La evaluación de competencias laborales ». Sevilla, revista de UNED. 10. <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>. acceder: 13/04/2008 a las 04:25.

54. John M. Abowd, « Does performance-based management compensation effect corporate performance ? », industrial and labour relation review, Vol. 43, No. 3, (Feb., 1990),<http://www.Jstor.org/stable/2523571>, accessed: 13/04/2008, 04:55.

55. Jorge Isauro Rionda Ramírez. Agosto 2001. « Trabajo , remuneración, productividad ». Acta universitaria. Vol 11. No. 2. Mexico. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/416/41611204.pdf>. acceder: 13/04/2008 a las 04:15.

56. Luis Garcia, gestion des ressources humaines, techniques de l'ingéneure: [www.Springerlink.com/Technique de l'ingéneure/AG1/430](http://www.Springerlink.com/Technique_de_l'ingéneure/AG1/430), consulté le 13/04/2008.

57. Martin J. Conyon and Simon I. Peck, « board control, remuneration committee, and management », the academy of journal, Vol.41.N°.2, special research forum on managerial compensation and firm performance. (Apr., 1998. <http://www.jstor.org/stable/257099>, accessed: 13/04/2008 04:36.

58. Michael Firth, John Chr. Lohne, Ruth Ropstad, Jarle Sjo, « The remuneration of CEOs and corporation financial performance in Norway », management and decision economics, Vol.17, No. 3 , (May-Jun, 1996),, [http:// www.jstor.org/stable/2487855](http://www.jstor.org/stable/2487855), accessed : 13/04/2008, 04 :34.

59. Neil Marshall, « Pay-for-performance systems: experiences in Australia », Public Productivity & Management Review (PPMR), vol. 21 , No. 4,(Jun., 1998; <http://www.jstor.org/stable/3380548>, Accessed : 13/04/2008. 04 :57.

60. Pascal Beauchet, « Faites simple et lisible mais pas simpliste », l'entreprise, Décembre 2006, N° 251.

61. Robert Gibbons and Kevin J. Murphy, « relative performance evaluation for chief executive officers », industrial and labor relations review, Vol. 43. N° 03 (Feb. 1990). <http://www.Jstor.org/stable/2523570>, accessed : 13/04/2008, 05 :02

62. Shikhar Samir and Vinjay Mahajan, « the effet of reward structure on the performance of Cross-fanctional product Developpment team », Journal of marketing, Vol. 65, No. 2, (Apr., 2001), American Marketing Association, <http://www.Jstor.org/stable/3203379>. Accessed : 13/04/2008. 06:43.

63. Timothy A. Judge and Gerald R. Ferris, social context of performance evaluation decisions, The Academy Of Management Journal, Vol. 36, No. 1, (Feb., 1993), P. 83., <http://www.jstor.org/stable/256513>, Accessed: 13/04/2008 10:53

Memoires :

64. Hamza Abderrahmane, la problématique de la rémunération en tant qu'instrument du management des ressources humaines -cas d'entreprise Algérienne- ; filière gestion, université d'Alger, Avril (2002).

Publications diverses :

65. Code de travail, Berti édition, 2^{ème} éd, Alger,(2003).

66. Conseil National Economique et Social, état économique et sociale de la nation, 2005-2006-2007, Novembre (2008.)

67. République Algérienne démocratique et populaire, CNES, Rapport : évaluation des dispositifs d'emplois, 20^{ème} session plénière, Juin (2002).

68. Union Générale des Travailleurs Algériens, convention collective cadre du secteur économique privé, édition UGTA, Septembre (2006).

الملاحق

الملحق(1)

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

لمعرفة أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور، قمنا بتصميم هذا الاستبيان، نرجو من سيادتكم التعاون معنا، و الإجابة بكل موضوعية على الأسئلة المدونة بها، بوضع علامة X في الإطار المناسب للإجابة.

أولاً: البيانات العامة

- 1/ الرتبة: إطار عون تحكم عامل ورشة
- 2/ السن: أقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة بين 36 و 45 سنة أكبر من 45 سنة
- 3/ الأقدمية: أقل من 3 سنوات ما بين 3 و 5 سنوات ما بين 6 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4/ مستوى الأجر: أقل من 15000 دج 15000 و 30000 دج 30001 و 40000 دج 40001 و 50000 دج أكثر من 50000 دج
- 5/ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي فما فوق

ثانياً: العلاقة بين تقييم الوظائف والأجر القاعدي

- س1/ هل تعتقد أن الأجر الذي تحصل عليه يتماشى مع:
المستوى العلمي (الشهادة) الخبرة نوعية الإنتاج حجم الإنتاج
صعوبة الوظيفة وتعقدها أهمية الوظيفة في المؤسسة

س2/ في رأيك، هل تعتبر العمل الذي تقدمه مكافئ للأجر الذي تحصل عليه؟

نعم لا لماذا

س3/ إلى أي مدى ترى درجة العلاقة بين الوظيفة والأجر المقدم لك؟
قوية جداً قوية متوسطة ضعيفة معدومة

س4/ هل عند مقارنة منصبك بمنصب آخر، له نفس الترتيب والمواصفات تجد الفرق:
كبير جداً كبير نوعاً ما لا يوجد فرق

س5/ هل تعتقد أن لمؤسسة IECO سياسة أجور؟
نعم لا

س6/ ما مدى وضوح كشف الراتب الذي تحصل عليه نهاية كل شهر؟
واضح جداً واضح واضح نوعاً ما غير واضح

ثالثاً: الارتباط بين تقييم الأداء والأجر المتغير

س7/ هل تعلم بوجود طريقة لتقييم أداء العاملين؟
نعم لا

س8/ إذا كانت إجابتك بنعم، ما مدى ملائمتها؟
ملائمة جداً ملائمة ملائمة نوعاً ما غير ملائمة لا توجد إجابة

س9/ هل تعتقد أنه يتم ربط علاوة المردودية بشكل واضح مع الأداء؟
نعم لا

س10/ إذا أجبت بـ لا، هل يعود ذلك إلى: عدم قياس الأداء عدم تحديد معايير للتقييم

س11/ إذا لم يكافئك رئيسك على أداءك فهل:
تحافظ على مستوى أداءك تخفض من مستوى أداءك تغادر IECO

س12/ هل ترى بأن حصولك على علاوة المردودية كافٍ لجعلك تحسن من أداءك؟
نعم لا

س13/ إلى أي مدى تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم أداء عمالك و الحوافز المادية المقدمة لك؟
كبيرة جداً كبيرة كبيرة نوعاً ما منعدمة

س14/ ما مدى موافقتك على أن تقييم أداءك وأداء الآخرين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟ موافق تماماً موافق موافق نوعاً ما غير موافق

س15/ هل ترى أن تقييم الأداء يُحسّن من سلوكياتك وأداءك: دائماً معظم الأحيان نادراً أبداً

س16/ إذا أُجبت بـ أبداً، لماذا؟
لم يتم إبلاغك بالأهداف المطلوبة عمومية وعدم دقة في الأهداف المسطرة
عدم فهمك للأهداف المطلوب منك تحقيقها عدم تحديد الأهداف أصلاً
لا توجد إجابة

رابعاً: نتائج تقييم الأداء المالي - المزايا والخدمات الاجتماعية

س17/ هل استفدت من خدمة أو مزية اجتماعية منذ بداية العمل في IECO؟ نعم لا

س18/ إذا أُجبت بنعم، ما نوعها؟

س19/ ماهي درجة اطلاعك على النتائج السنوية التي تحققها مؤسستك؟
عالية جداً عالية متوسطة غير مطلع

س20/ ما رأيك في المزايا الاجتماعية (رحلات، مساعدات مالية، هبات،....) المقدمة من طرف مؤسستك؟
جد مرضية مرضية مرضية نوعاً ما غير مرضية

س21/ هل تعتقد أن الخدمات الاجتماعية (نقل العمال، علاج،....) الموقّرة من طرف مؤسستك: مناسبة كثيراً مناسبة مناسبة نوعاً ما غير مناسبة

س22/ ما رأيك في العلاقة بين النتائج المحققة من طرف المؤسسة و المزايا والخدمات الاجتماعية: قوية متوسطة ضعيفة منعدمة

س23/ هل حدث أن غادر زميل لك المؤسسة بسبب:
الأجر القاعدي العلاوات المزايا والخدمات الاجتماعية

الملحق (2)

دليل المقابلة* (1)

اسم المقابل: رابح بوزورين وظيفة المقابل: مدير عام مؤسسة IECO

تاريخ المقابلة: 2008/05/05 على الساعة 9:00، مدتها: ساعتان

مكانها: داخل المؤسسة

الإطار: تكوين لمحة تاريخية وصفية حول المؤسسة محل الدراسة

الأسئلة:

- 1- ما هي الظروف التي أحاطت بإنشاء وحدة IECO لصناعة الورق المموج؟ أو كيف أنشأتم هذه المؤسسة بشكل مختصر؟
 - 2- ما هي الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؟
 - 3- هل لكم منافسون على مستوى السوق الوطني؟
 - 4- إذا نعم، هل يمكن أن تعرفنا بهم -على حد علمك-؟
 - 5- ما هي مكانتكم حالياً في السوق؟
 - 6- ماهي أهم التغيرات الهيكلية التي حدثت في مؤسسة IECO بعد إنشائها سنة 1996؟
- أنواع ومصادر المعلومات الاقتصادية والتدبيرية.
 - المعلومات العامة:
 - المؤسسة: خاصة.- مجال النشاط: صناعة الورق المموج.
 - عمر المؤسسة: 13 سنة، - عدد الأفراد: 358.
 - الشكل القانوني: SARL.
 - منصبك: مدير عام، - سنوات الخبرة: 33 سنة
 - الشهادة: ليسانس في المحاسبة والتسيير Licence en comptabilité et gestion.
 - 7- ما نوع المعلومات الاقتصادية التي تحتاجها IECO في التسيير:

* استوحى الباحث عدد معتبر من الأسئلة من استبيان، قام بإعداده الأستاذ دادي عدون في عمل علمي قام به في المدرسة العليا للتجارة.

قوانين المالية 1، جبائية 2، مالية (شروط البنوك) 3، تكنولوجية 4، ديمقراطية 5، إذا كانت هناك أخرى ما هي؟ السوق العالمي للتغليف.

8- حاجتك للمعلومة الاقتصادية: كبير، ولماذا؟

9- حسب رأيك، المصدر المفضل للمعلومة الاقتصادية هو:

- الهيئات: ولا واحدة من ONA، CERIST، CNES، مصدر آخر CEIMI

- وسائل الإعلام والاتصال: الجرائد 1، التلفزيون 2، الإذاعة 3، مصدر آخر.

- مصادر آخر: المعرض الوطنية 1، المعرض الدولية 2.

10- بالنسبة لك، أهمية المعلومة الاقتصادية في التسيير هي:

عالية جدا.

11- المعلومات المجمعة من المحيط الوطني والدولي تستعمل في:

التمويل 1، اتخاذ القرار 2، دراسة السوق 3، التوظيف 4، أشياء أخرى.

12- اعتمادية المعلومات الاقتصادية المنشورة في الجزائر ودقتها:

ضعيفة، لماذا في رأيك.

• روح المخاطرة Entrepreneuriat، والتعلم في الإدارة (التسيير):

15- مؤسستك تطبق هيكل تنظيمي:

هرمي بيروقراطي، لماذا قمتم باختيار هذا الشكل....

16- تستعمل مؤسستك في توقعاتها:

المخططات الإستراتيجية (3-5 سنوات) 1، مخطط الخزينة 2، مخطط التمويل 3، برامج سنوية 4،

الموازنات (شهر، 3 أشهر) 5، ، آخر....

- هل صادفتم مرة مشكل تمويل: نعم، ما كان السبب....

- هل تعتبر أنواع وشروط إعطاء القروض في الجزائر مُسهّلة للتسيير المالي؟

لا، ما هو السبب.....

- تلجأ مؤسستكم إلى مستشارين في:

- التسيير 2، المالية والمحاسبة 1، أخرى....

- مكاتب دراسات جزائرية2، أجنبية3، مدخصي1، آخر

18- الأدوات المستعملة في قيادة المؤسسة هي:

لوحة القيادة2، طرق المحاسبة الإدارية1، أدوات أخرى.....

لماذا؟

19- في 5 سنوات و 10 سنوات الماضية، هل أجريتم دورات تكوينية.

لإطارات الإشراف2، أعوان التحكم1، فئة أخرى من الأفراد.....

مجالات هذه الدورات التكوينية (إذا كانت هناك دورات):.....

- هل أحسست بوجود أثر على أداكم؟ نعم X، لا، كيف.....

- هل قمتم بإجراء تشخيص تنظيمي وإداري للمؤسسة: نعم X، لا..ولماذا.....

- أثره على نشاط المؤسسة: نعم X، لا

20- في الـ5 و10 سنوات الماضية، هل أحسستم:

بتحسين في إدارتكم: X أو تدهور: ، أو لا هذا وذاك .

مستوى هذا التغيير (إذ وجد): قوي ،متوسط X ، ضعيف .

مؤشرات قياس هذا التغيير: رقم الأعمال3، النتيجة الصافية1، دوران العمل4، شكاوي الزبائن2،

آخر مستوى المخزون للمادة الأولية.

21- هل شاركتكم في إعادة تأهيل المؤسسة: نعم X، لا .

فترة هذه العملية: 3 سنوات، هل أعطت نتائج جيدة: نعم X، لا .

وضوحها:.....

ماهي المشاكل المصاحبة لهذه العملية: مقاومة التغيير:

هل حاولتم الحصول على ISO: نعم ، لا X، هل تهتمون حقاً بـ(ISO): نعم X، لا ،

لماذا:.....

22- هل المنافسة المشروعة في الاقتصاد الجزائري:

عالية جدا ، متوسطة ، ضعيفة X ، معدومة .

هل هذه المنافسة نافعة للاقتصاد الوطني: نعم X، لا ، لماذا.....

هل تسمح بتحسين تسيير مؤسستك: نعم X، لا ، لماذا.....

هل تسمح بزيادة تنافسية المؤسسة: نعم X، لا ، لماذا.....

23- المحيط (المناخ) الاقتصادي في الجزائر:

ملائم جدا للأعمال ، متوسط X، غير ملئم.

هذا المناخ متأثر ب: التغيير السريع في القوانين والتشريعات 2، الإجراءات الضريبية 6، مقدار الضريبة 3، الإجراءات البنكية 4، الإجراءات الجمركية 5، السوق الموازي 1 آخر، يحدد.....

1- إلى أي مدى تعتبرون مسألة الأجور ذات حساسية في المؤسسة؟

2- حساسة جدا نوعا ما توجد حساسية

الملحق (3)

دليل المقابلة (2)

اسم المقابل: سيد احمد دباب
وظيفة المقابل: مدير الإدارة العامة والأفراد
لمؤسسة IECO

تاريخ المقابلة: 2009/03/18 ، الساعة 09:00 صباحا، مدتها: ساعة واحدة

مكانها: داخل المؤسسة
الإطار: معرفة واقع الموضوع في المؤسسة

الأسئلة:

1/ عملية التقييم:

- س1: هل لديكم مدونة تحوي كل نشاطات المؤسسة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات؟
- س2: هل تقومون بتقييم الوظائف لتحديد الأجور القاعدية للأفراد؟
- س3: كيف يتم تقييم الأداء في مؤسسة IECO؟
- س4: ماهي معايير تقييم أداء العاملين التي تعتمدون عليها؟
- س5: إذا كان التقييم يتم بشكل دوري، ماهي دورته؟
- س6: هل يركز تقييم الأداء على الخصائص الشخصية، السلوكية، النتائج؟
- س7: من يقوم بتقييم الأداء: الرئيس المباشر لجنة للتقييم جهة أخرى
- س8: هل يشمل التقييم كل الفئات السوسيو مهنية أم فئات معينة فقط؟
- س9: هل تقومون بتكوين المقيمين أنفسهم؟
- س10: هل تبحثون عن/وتلاحظون ممارسات التقييم في المؤسسات الأخرى؟
- س11: ماهي درجة أهمية التقييم بالنسبة لكم؟ مهم جدا مهم مهم نوعا ما غير مهم

2/ نظام الأجور:

س1: ماهي الأمور التي تجعل فرد معين في مؤسسة IECO يحصل على اجر أعلى أو اقل من فرد آخر؟

س2: على أي أساس يتم مكافأة الأفراد في المؤسسة بكل فئاتهم؟

س3: هل تقومون بإجراء مسوح للأجور من اجل معرفة الأجور التي تدفعها المؤسسات الأخرى لوظائف مماثلة؟

س4: هل توجد هناك اتفاقيات جماعية مهنية على مستوى مؤسسة صناعة الورق المموج فيما يخص مستوى الأجور؟

س5: هل هناك نشاط نقابي في المؤسسة؟

س6: هل تراقب المؤسسة التشريعات والقوانين، خاصة المتعلقة منها بالعمل والأجور؟

س7: ماهي أهم أسباب النزاعات القضائية التي تتعامل معها المؤسسة؟

SARL IECO

الملحق (4)

Adresse Usine et Siège social : Z I SITE 02 OULED YAICH BLIDA

Tel :025-43-57-92 / Fax: 025-43-78-91

E_mail: ieco@ieco-dz.com / Site Web: www.ieco-dz.com

GESTIONNAIRE DRH

11/04/2009 09:22:23

1.1. Situation de l'emploi :

Nature Recrutement	Nbr
PERMANANT	358
Total :	358

1.2. Structure de l'emploi par catégorie socio-professionnelle :

Catégorie	Nbr
Cadre	23
Maitrise	33
Exécution	296
Cadre dirigeant	6
Total :	358

1.3. Structure de l'emploi par niveau de formation :

Niveau d'instruction	Nbr
PRIMAIRE	169
MOYEN	119
LYCEE	38
BACALURIAT	2
UNIVERSITAIRE	11
INGENIORAT	7
INSTITUT DE FORMATION	12
Total :	358

N° employeur : 0934286056
Z.I SITE 2 O.YAICH BLIDA

SARL IECO

(5)الملحق

BULLETIN
DE PAIE
Février 2009

Matricule	[REDACTED]	Fonction	[REDACTED]	Date de recrutement	01/09/1999
Nom	[REDACTED]	N° SS	[REDACTED]		
Prénom	[REDACTED]	Sit Fam.	Marlé(e)		
Nbr. jours de travail	20	Nbr. jours d'absences	0		

Désignation	Base	Nbr	Taux	Gains	Retenues
SALAIRE DE BASE M	31 072.00	20	%	31 072.00	
INDEMNITE D'EXPERIENCE	31 072.00		9%	2 796.48	
PRIME DE RESPONSABILITE	31 072.00		20%	6 214.40	
JOURS SUPPLEMENTAIRE A 100%		0.39		1 118.65	
PRIME RENDEMENT INDIVIDUELLE	31 072.00		10%	3 107.20	
Salaires de poste	44 308.73				
Retenue SS	44 308.73		9%		3 987.79
PANIER M	2 055.80	20	%	2 055.80	
Salaires imposables	42 376.74				
Retenue IRG					6 211.00
FEMME AU FOYER				45.00	
RETENUE MUTUELLE FIXE			%		600.00
				Totaux	46 409.53 : 10 796.79
				Net à payer	35 610.74

N° employeur : 0934286056
Z.I SITE 2 O.YAICH BLIDA

SARL IECO

BULLETIN
DE PAIE
Février 2009

Matricule	[REDACTED]	Fonction	[REDACTED]	Date de recrutement	01/09/1999
Nom	[REDACTED]	N° SS	[REDACTED]		
Prénom	[REDACTED]	Sit Fam.	Marlé(e)		
				Nbr. heures de travail	159.67

Désignation	Base	Nbr	Taux	Gains	Retenues
SALAIRE DE BASE H		159.67	115	18 362.05	
INDEMNITE D'EXPERIENCE	18 362.05		9%	1 652.58	
PRIME RENDEMENT INDIVIDUELLE	18 362.05		15%	2 754.31	
PRIME DE RESPONSABILITE	18 362.05		12%	2 203.45	
HEURES SUPPLEMENTAIRE A 50 %		10.4	172.5	1 794.00	
HEURES SUPPLEMENTAIRE A 100 %			230		
INDEMNITE DE NUISANCE	18 362.05		5%	918.10	
PRIME RENDEMENT COLLECTIF	18 362.05		5%	918.10	
Salaires de poste	28 602.59				
Retenue SS	28 602.59		9%		2 574.23
PANIER H		159.67	10.82	1 727.63	
Salaires imposables	27 755.99				
Retenue IRG					2 132.79
FEMME AU FOYER				45.00	
RETENUE MUTUELLE 1.5 %	28 602.59		1.5%		429.04
				Totaux	30 375.22 : 5 136.06
				Net à payer	25 239.16

SARL I.E.C.O

RESSOURCES HUMAINES

FICHE D'APPRECIATION
MENSUELLE

(6)الملحق

NOM & Prénom:.....

N° immatriculation:

Fonction:.....

Service.....

Date de Recrutement:.....

ANNEE - 2009

1-1- JAN. 2009

EVALUATION DES CAPACITES	A	B	C	D
ASSIDUITE				
PONCTUALITE				
ESPRIT D'INITIATIVE				
QUALITE DE TRAVAIL				
VOLUME DE TRAVAIL				
DEGRE D'ASSIMILATION				
MOTIVATION				
DISCIPLINE				
SENS DE LA RESPONSABILITE				
DEGRE D'EFFORTS				
RELATIONS PROFESSIONNELLES				
RESPECT DES PROCEDURES				
SENS DU COMMANDEMENT				

COMMENTAIRES /-----

NOTE PROPOSEE

NOTE FINALE

NOM DU 1^{er} NOTATEUR

NOM DU 2^{EME} NOTATEUR

L'INTERESSE:

LA DIRECTION

قائمة المصطلحات

Español	English	Français	عربي
		L'évaluation de rémunération	عملية التقييم الخاصة بالأجور
		la nomenclature d'emplois	مدونة للوظائف
		Fonction	وظيفة
		une conception post-taylorienne	تصور ما بعد تيلوري
		activités unitaires	وحدات أنشطة
		Le déterminants de l'emploi	محددات الوظيفة
	Globale Rangement		طريقة الترتيب
		Polyvalents	قدرات متعددة
		Classification	تقييم الوظائف
		Une branche professionnelle	قطاع مهني
		Métiers	الأعمال
		Rangement	الترتيب
		Classification	التدرج
		Méthodes Analytiques	الطرق التحليلية
		Job analysis	تحليل الأعمال
		Méthodes Globales	الطرق الكلية
		Grille de classification	شبيكات ترتيب
		Espace professionnel	المجال المهني
		Activité unitaire	وحدات الأنشطة
		Analyse du travail	تحليل الوظائف
	Job families		الوظائف الدالة
	Mental effort		الجهد الذهني
	Physical effort		الجهد الجسدي
	Skill		المهارة
	Responsability		المسؤولية
	Work conditions		ظروف العمل المادية
	Coefficient		وزن/معيار
	Reliability		درجة الاعتمادية
		Conversion	التقارب
	Ranking or Rangement		طريقة الترتيب
		Homogènes	متجانسة
		Groupe social	فئة اجتماعية
	paired comparison	La comparaison par paires	طريقة المقارنة الزوجية
	Job grading	classification	طريقة التصنيف (التدرج)
	Job evaluation		تحليل العمل
	point method		طريقة النقط

	Comparison factors method		طريقة مقارنة العوامل
		Segmentation d'emploi	تقسيم (تجزئة) الوظيفة
	Point plan		خطة النقط
		La compétence	الكفاءة
		L'initiative créatrice	المبادرة المُبتكرة
		La finalité	الغاية
		l'échelle de cotation	سلم التقيط
		Acceptabilité	إمكان القبول
		Précision	الدقة
		Généralisation	العمومية
		Adaptabilité	القابلية للتكيف
		communicabilité	قابلية إفهام الطريقة
		Nomenclature de métiers	مدونة للمهن والكفاءات
		Savoir	المعرفة
		Savoir-faire	المهارة
		Savoir-être	فن العلاقات
		Les descriptifs	التوصيفات
La Teoría Clásica remuneración sueldo Trabajadores			النظرية الكلاسيكية الأجر الراتب العمل
ley de la oferta y la demanda Abundancia Escasez			قانون العرض والطلب مستوى الوفرة الندرة
		Les règles de régulations	(قواعد، مقاييس، أنظمة) الضبط
	Pay level High-Pay-level		مستوى الأجر المستوى الأعلى للأجور
		Indexation	مرجع القياس
	Corporate policies		السياسات العامة للمؤسسات
	Internal equity		عدالة داخلية
	Organizational justice	Equité sociale	العدالة الاجتماعية (التنظيمية)
		Impératif gestionnaire	الضرورة التسييرية
		Le bassin d'emploi	الوعاء الوظيفي
		rémunération au mérite	أجر الاستحقاق
		La justice distributive	العدالة التوزيعية
		La justice procédurale	العدالة الإجرائية
		external equity	العدالة الخارجية للأجور
	Remuneration survey	Enquête Salariale	مسموح الأجور
		Intéressement	الإشتراك في الاستفادة
		La contribution	المساهمة
		La rétribution	التعويض
		Travail intermittent	عمل متقطع

		Effet report	أثر الترحيل (الإرجاء، التأجيل)
		Effet de noria	أثر الناعورة
		Effet d'effectifs	أثر عدد الأفراد
		Effet de structure	الأثر الهيكلي
		Coût du Travail	تكلفة العمل
		Indemnités	التعويضات
		bonus	علاوة
		Prime d'objectif	علاوة الهدف
		Stock-Options	بديل (تمليك) الأسهم
		Politique d'individualisation	سياسات الفردانية
		Les bipartites	المفاوضات الثنائية
		Le régime indemnitaire	نظام التعويضات
		Conventions collectives de rang supérieur	اتفاقية جماعية ذات دائرة أوسع
		La classification des postes	ترتيب الوظائف
		Le droit du travail	قانون العمل
		Classification Professionnelle	الترتيب المهني للوظائف
		statut général du travailleur	القانون الأساسي للعامل
		Les parties prenantes	الأطراف المستفيدة
		To assess	يقيم
		staff or groups	أعضاء المؤسسة أو الفرق
		Higher standards of performance	معايير أعلى للأداء
		Employees	الموظفين
		The Agency Theory	نظرية الوكالة
		Les points de référence	نقاط مرجعية
		Les plans d'action	خطط العمل
		La hiérarchie	المسؤول المباشر
		Scientific management	الإدارة العلمية
		La sociologie interactionniste	علم اجتماع الفعلية المتبادلة
		Inefficiente	لها فاعلية
		l'agent de maîtrise	إطار التحكم
		L'évolution professionnelle	التطور المهني
		Solvabilité	القدرة على التسديد
		Le dépassement de soit	التفوق على الذات
		l'employabilité	قابلية التوظيف
	Employable		قابل للتوظيف
		Faire évoluer	إنماء قدرات

	Criterion		المعيار
	Traits-Based Criterion		معايير قائمة على الصفات
	Behaviors-Based Criterion		معايير قائمة على السلوكيات
	Results-Based Criterion		معايير قائمة على النتائج
	Feed-Back		التغذية العكسية
	Simple Ranking		الترتيب البسيط
	Paired Comparison		طريقة المقارنة المزدوجة
	Forced Distribution	distribution forcée	طريقة التوزيع الإجباري
	Graphic Rating Scale	Echelles Graphiques	مقياس التقييم البياني
	Behaviorally Anchored Rating Scale		الطريقة بسلم التقييم القائم على السلوك
	Essay Appraisal		طريقة التقييم المقال
	Field review		المراجعة الميدانية
	Forced Choice	choix forcé	الإختبار الإجباري
	Check-lists		قوائم المراجعة
Incidentes Críticos Individuo		incidents critiques	طريقة الأحداث الحرجة الفرد
Entrevista de evaluación	performance Appraisal		مقابلة تقييم الأداء
		Axes de Progrès	محاور التطور
Portfolios de Competencias			محفظة الكفاءات
El desarrollo de las competencias			تنمية الكفاءات
	Assesment Centers		مراكز التقييم
	Management by Objectives		طريقة الإدارة بالأهداف
	immediate Supervisor		الرئيس المباشر
	Subordinates		المرؤوسون
	Peers	collègues de travail	الزملاء
	Suppliers		الموردون
	employee him (her)-self	Auto-évaluation	الفرد نفسه
	Clients		الزبائن
	Comité d'évaluation		لجنة التقييم
	Halo Effect		أثر الهالة
	Similarity Characteristic Error		خطأ تماثل الصفات
	Projection Error		خطأ الإسقاط
el error de indulgencia o servidad			خطأ التساهل أو التشدد
Critirios implícitos			معايير ضمنية
Sobrevalorar			مفرطة التثمين
Subjectividad			الذاتية
		Normes de Travail	مقاييس العمل
		rétroaction à 360°	المعلومة المرتدة بـ 360°
		Système Statuaire Interieur	النظام الداخلي الأساسي
		Comportements Professionnels	السلوكات المهنية

	Pay for performance	Rémunération de performance	الأجر المتغير (أجر الأداء)
	Basic salary or wage		الأجر أو الراتب الأساسي
	Relative performance evaluation		التقييم النسبي للأداء
	Risk-Sharing		المشاركة في المخاطر
	Incentives	Incitation	حوافز
		L'individualisation des salaires	شخصنة الأجور
		La valorisation du mérite	تتمين الاستحقاق
		Plage de progrès	حيز تطور
		augmentation Irreversible	زيادة في الأجور لا يمكن التراجع عنها
		Reversible	تُعطي لمرة واحدة
	Performance-Based Managerial compensation		التعويض القائم على الأداء التدييري
	Aligning		رصن صفوف
El puesto de trabajo			منصب الشغل
		Salaire Uniforme	الأجر الثابت
		Salaire individuel	أجر الأداء
Business Units			وحدات الأنشطة
Pre-agreed objectives			الأهداف المتفق عليها مسبقاً
Team works			فرق العمل
Performance related Pay Process			عملية دفع الأجر المرتبط بالأداء
Primes collectives			العلاوات الجماعية
		Salaire Par équipe autonome	أجر الفرق المستقلة
		La prime de rendement	علاوة المردود
Gain Sharing			المشاركة في المكاسب
	Profit-Sharing plan		نظام المشاركة في الأرباح
	Employee stock ownership		نظام تملك العاملين لأسهم المؤسسة
	Deferred Payout plan		مخطط الدفع الأجل
	Trust fund		صناديق إنتمان
	Strategic business Units (SBU)		وحدات العمل الإستراتيجية
	Managers or CEOs		الإطارات الميسرة للمؤسسة
	Sales' Clerk		رجال البيع
	Split Award method		أسلوب المكافأة المقسمة
	Remuneration and Benefits		الأجر الكلي
	Members of the board of directors		أعضاء مجلس الإدارة
		La prime de treizième mois	علاوة آخر السنة

	Senior Company Executives		الإطارات التنفيذية للشركة
	Stockholders		المساهمين
	Managers		المدبرون
	Corporate accounting profitability		الربحية المحاسبية للمؤسسة
	Strategic leadership		قيادة الإستراتيجية
	Stock-options		خيار الأسهم
	Mega option grants		بديل الأسهم السوبر
	Stricted Stock Plans		خطط تملك الأسهم بشروط
	Compensaton Package		التعويض الكلي
	Stock rights		حقوق الممنوحة
	Fringe benefits		مزية إضافية
	Deferred or contingent Compensation		تعويضات آجلة أو مشروطة
	Enhancing performance		تحسين الأداء
	Animation		تنشيط
	Pre-agreed sales quota		حصة من المبيعات متفق عليها مسبقا
	systeme de commissionnement		نظام العمولة
	Toutes les catégories Socioprofessionnelles		جميع فئات أفراد المؤسسة
		Etats financiers	القوائم المالية
		Analyse financière	التحليل المالي
		les gestionnaires	المسيرون
		la rentabilité de l'actif	مردودية الأصول
		le retour sur investissement	عائد رأسمال
		Unité Opérationnelle	وحدة نشاط
		La sanction externe	النتيجة الخارجية للسوق
		Clignotants de gestion	غوامز التسيير
		effet de levier	أثر الرافعة
		la liquidité	درجة السيولة
		La solvabilité	القدرة على التسديد
		Analyse de Tendence	تحليل الاتجاه (التوجه)
		le compte résultat	جدول حسابات النتائج
		Analyse vertical	التحليل بالنسبة المئوية أو التحليل العمودي
		Les ratios	تحليل المعدلات
		Le bénéfice Par action	ربح السهم
		La création de valeur	إنشاء القيمة
		flux de trésorerie d'exploitation	تدفق النقدي لخزينة الاستغلال
		structure de financement	هيكل التمويل
	Benefits Package		حزمة المزايا
		invalidité	العجز عن العمل

		Rémunération ou Salaire direct	أجر مباشر
		Salaire indirect	أجر غير مباشر
		Œuvres sociales	ميزانية الخدمات الاجتماعية
	Indirect incentives		حوافز غير مباشرة
		Sécurité physique	الأمن الجسدي
		Régime de retraite	نظام التقاعد
	retirement pension		علاوة التقاعد
		Bulletin de pay	كشف الراتب
		plan d'épargne entreprise(PEE)	مخطط ادخار المؤسسة
		Avantages sociaux flexibles(ASF)	المزايا الاجتماعية المرنة (كافتريا)
		manière parentaliste	طريقة الأبوية
	Sickness leave		إجازة المرض
	Work-life benefits		مزايا العمل - الحياة الشخصية
	Professionnels employees		المحترفين (الكفاءات)
	External labor market		سوق العمل الخارجي
	discretionary effort		مجهودات غير محدودة (حسب الإرادة)
	Peak productivity		ذروة إنتاجيتهم
	absenteeism		التغيب
	Goodwill		موثوقية المؤسسة في السوق المالية
		Train onduleur	قطار التمويج
		Infographie	التصوير بمساعدة الحاسوب
	Flooding or Dumping		إغراق السوق
	Business Ethics		أخلاقيات الأعمال
		programme d'investissement	برنامج استثماري
		faire la paye	إعداد الأجور
		la comptabilisation de la paye	تقيد الأجور
		le carnet de commandes	دفتر الطلبات
		la résistance au changement	مقاومة التغيير
	Parental Management Style		اسلوب التسيير الأبوي
		Fiche d'appréciation	بطاقة التقييم
		Exécution	عمال الورشات (بسطاء)
		Agents de maîtrise	أعوان التحكم
		Les machinistes	المسؤولون على الآلات