



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم: علم النفس و الارطوفونيا

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تقييم الأداء وعلاقته بالأجور لدى عمال مؤسسة
سونلغلز SPE|PPO

تحت اشراف الأستاذة

- أ. بن طاهر طاهر

من إعداد الطالبة:

- عبد المومن فتيحة

السنة الجامعية: 2023|2022

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الآخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله. الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. الى من كلله الله بالهيبة والوقار وعلمنا العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمدني عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم في الغد والى الابد والدي العزيز عبد الرحمان.

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان والتفاني الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب امي الحبيبة زهرة. الى من بهن أكبر وعليهن اعتمد الى شمعة موقدة تنير ظلمة حياتي الى من بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها الى من عرفت معهن معنى الحياة اخواتي حبيباتي. الى وحيد العائلة الى عمودها وأساسها اخي العزيز الطاهر.

الى جميع استاذتي الكرام ممن لم يتوانو في مد يد العون لي وأخص بالذكر استاذي المؤطر الذي كان خير سند وخير زاد طيلة هذه السنة أستاذ بطاهر طاهر اهدي لك بحثي هذا.

وفي الختام وختامه مسك فالان قد عرفت جيدا معنى الاسرة ومعنى الحنان وبر الوالدين وخاصة بر الام اهدي عملي هذا الى حبيبي ابني وقرّة عيني الذي اتمنى له مشوار دراسي ناجح وسعادة في حياته.

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولت ان اتخطاها بثبات بفضل من الله

كلمة الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في كلمات تتبعثر الاحرف وعبثا أحاول تجميعها في سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من ذكريات صور تجمعنا برفاق كانوا الى جانبنا.

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر والعرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة لينير دربنا الى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإنسانية قسم علم النفس ونتوجه بالشكر الجزيل الأستاذ المحترم السيد بطاهر طاهر الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام.

كما لا ننسى اصدقائي وصديقاتي وعلى راسهم بن ويس موفق الذي رافقني طيلة السنة الجارية وصديقاتي في مشواري الدراسي نوال فاطمة وابتسام حكيمة فاطمة

كما لا ننسى عمال شركة سونلغاز ونخص بالقول الناحية الجهوية لانتاج الكهرباء وبصفة خاصة جدا كل من السيدات والسادة لطفي جميلة قجار محمد مهدي تومي عبد الرزاق بن ددوش لطفي دون ان أنسى مدير الشركة وكل من ساعدنا في إتمام هذا البحث من قريب ومن بعيد.

ملخص البحث:

يعتبر تقييم الأداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف على نجاح أي منظمة، هو أيضا وظيفة رئيسية لتحقيق الرضا والإستقرار النفسي للعاملين كما ان الأجر الذي يعد أحد العوامل التي تضمن الإستقرار الموظف لكسب العيش الكريم والذي يحصل عليه جراء مساهمته التي يقدمها للمنظمة وهذا راجع للأداء وفعاليتها لتحقيق أهداف المنظمة فتقييم الاداء والاجور من بين المواضيع الهامة التي تشغل المؤسسات ونجاح الاولى يساعد في نجاح الاخيرة. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مفاهيم كل متغيرات البحث ومؤشراته.
- الكشف عن مدى فهم العمال لنظام تقييم الأداء.
- الكشف عن علاقة تقييم الأداء بالأجور.
- تأثير تقييم الأداء على رغبة العمال في تحسين أدائهم.
- محاولة إبراز إن كانت نتائج التقييم تستخدم في تحديد الأجور.

وتم تطبيق الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي قمت ببناءه من قبلي تحت عنوان: "تقييم الاداء" والذي احتوى في صورته النهائية على (19) فقرة مقسمة على (03) ثلاثة أبعاد كالتالي: (10) فقرات تقيس بعد تقييم الأداء وعلاقته بالقيادة، (06) فقرات تقيس تقييم الأداء وعلاقته بالإتصال، (03) فقرات تقيس بعد تقييم الأداء وعلاقته بالأخلاق. (أنظر إلى الملحق رقم 02). وإستبيان "سياسة الأجور" والذي تكون من (10) فقرات، أحادي البعد ولقد تم التأكد من صدقه وثباته بطرق مختلفة. وأيضا إستخدمت المقابلة والملاحظة.

تمت الدراسة الأساسية والتي كشفت كلتا الدراستين على ما يلي:

1 - مساهمة تقييم الأداء في العدل بين العمال في أخذ كل ذي حق حقه من الناحية المادية (الأجور).

2 - التأكد من أن تحديد الأجور تعتمد اعتمادا كبيرا على تقييم الأداء.

3 - وضع برنامج جديد لتحديد الأجور والذي يعتمد اعتمادا كبيرا على تقييم الأداء.

وللتأكد من قابلية موضوع البحث والمعالجة في المؤسسات الصناعية الجزائرية والتي اخترنا منه شركة سونلغاز " المديرية الجهوية لإنتاج الكهرباء " بوهران وانتهت الدراسة بجملته من التوصيات والاقتراحات جاءت على ضوء نتائج البحث.

Research Summary:

Performance evaluation of human resources is one of the basic factors that depend on the success of any organization. It is also a key function to achieve satisfaction and psychological stability for workers. Wages, which is one of the factors that guarantee stability for the employee to earn a decent living, which he gets as a result of his contribution to the organization. This is due to his performance and effectiveness to achieve the goals of the organization.

The study aimed to:

Defining the concepts of all research variables and indicators.

Detecting the extent to which workers understand the performance appraisal system.

- Disclosure of the relationship between performance appraisal and wages.
- The effect of performance appraisal on workers' desire to improve their performance.
- Attempting to highlight whether the evaluation results are used in determining wages.

The questionnaire was applied in order to collect the necessary data to achieve the objectives of the study, and it was relied on the questionnaire that I built before me under the title: "Performance Evaluation", which contained in its final form (19) paragraphs divided into (03) three dimensions as follows: (10) Items that measure the dimension of performance appraisal and its relationship to leadership, (06) items that measure performance appraisal and its relationship to communication, (03) items that measure the dimension of performance appraisal and its relationship to ethics. (See Appendix No. 02). The

"Wage Policy" questionnaire, which consists of (10) items, is one-dimensional, and its validity and reliability have been verified in various ways. Also, interview and observation were used.

The main study was carried out, and both studies revealed the following:

- 1 - The contribution of performance appraisal to fairness among workers, in taking everyone who is entitled to his right in terms of material (wages).
- 2- Ensure that wage determination is highly dependent on performance evaluation.
- 3- Developing a new wage-setting program that relies heavily on performance evaluation.

In order to ensure the susceptibility of the subject of research and treatment in the Algerian industrial establishments, from which we chose the Sonelgaz company, the "Regional Directorate of Electricity Production" in Oran, and the study ended with a number of recommendations and suggestions that came in the light of the research results.

الفهرس	
أ	الإهداء
ب	كلمة الشكر
ج	ملخص البحث
ر	محتويات البحث
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	مقدمة عامة
الفصل الأول تقديم البحث	
1	إشكالية البحث
1	تساؤلات البحث
1	فرضيات البحث
2	حدود البحث
2	دواعي إختيار الموضوع
3	أهمية البحث
3	اهداف البحث
3	صعوبات البحث
4	الدراسات السابقة
6	التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث
الفصل الثاني تقييم الأداء	
8	تمهيد
8	تحديد المفاهيم
9	اقسام الأداء
10	خصائص المقوم
10	ما هو تقييم الأداء
11	لمحة تاريخية حول تقييم الأداء
12	تعريف تقييم الأداء

14	خصائص عملية تقييم الأداء
14	التقييم والقياس
15	تقييم الأداء والرقابة
15	شروط التقييم
16	خطوات التقييم
19	الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين
20	وظائف التقييم
21	اهداف التقييم
23	مراحل تقييم الاداء
24	العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
25	مسؤولية تقييم الأداء
26	طرق تقييم الأداء العاملين
34	معايير تقييم أداء العاملين
36	خصائص المعيار الجيد
37	التقييم الرسمي والغير الرسمي
37	أسباب ونتائج فشل برنامج التقييم
38	طريقة اعداد تقارير الأداء
39	مدة التقييم
39	دور تقييم الأداء في مجال برامج الافراد
39	أهمية تقييم أداء العاملين
40	نظم تقييم أداء العاملين
42	عوامل تقييم أداء العاملين
43	من يطلع على التقييم ومن يشارك فيه
43	مستويات تقييم أداء العاملين
44	مقابلات تقييم أداء العاملين
45	مقترحات لتطوير تقييم الاداء
45	اهداف برنامج تقييم أداء العاملين
46	الخطوات الست المهمة في برنامج تقييم أداء العاملين
49	استراتيجية تقييم الاداء
50	الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الاداء

50	الخاتمة
الفصل الثالث تقييم الوظائف	
52	مفهوم تقييم الوظائف
52	مبادئ اختيار عوامل التقييم
53	مزايا عوامل التقييم
55	طرق تقييم الوظائف
56	مراحل ترتيب الوظائف
الفصل الرابع سياسة الأجور	
62	تمهيد
63	مفهوم الاجر
64	مصطلحات أخرى للأجر
65	أهمية واهداف الاجر
66	الجانب القانوني للأجر
68	نظريات الأجور
68	مسؤولية إدارة الافراد عن الأجور
69	أنواع الأجور
70	مكونات الاجر
71	اهم مميزات الأجور
71	العوامل المؤثرة في الاجر
73	دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور
74	بناء هيكل الأجور
74	خطوات بناء هيكل الأجور
75	أساليب تحديد نظام دفع الأجور
76	طريقة تحديد الاجر على أساس الإنتاج الفردي
79	طريقة تحديد الأجور على أساس الإنتاج الجماعي
80	مراحل تنفيذ سياسة الأجور
83	مشاكل وتحديات نظم الأجور

83	أثر هيكل الأجور على الأداء
84	الصلة التقليدية بين الأداء والاجر
84	أجور وأداء الفرد
85	الخاتمة
الفصل الخامس منهجية الدراسة الاستطلاعية	
87	تمهيد
87	أهمية الدراسة الاستطلاعية
87	مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية
87	التطور التاريخي للمؤسسة SPE
89	عينة الدراسة الاستطلاعية
92	أدوات الدراسة الاستطلاعية
93	الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
97	الدراسة الأساسية
97	مدة الدراسة الأساسية
97	المجال الجغرافي للدراسة الأساسية
97	منهج الدراسة
98	عينة الدراسة
101	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل السادس عرض النتائج ومناقشتها	
103	عرض النتائج
110	مناقشة النتائج
112	المناقشة العامة
114	إستنتاجات
115	توصيات وإقتراحات
119	المراجع
123	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	طريقة التقييم ببحث الصفات او السمات	26
2.	طريقة الترتيب	27
3.	طريقة توزيع العمال	28
4.	طريقة القوائم	29
5.	جدول الاحداث المهمة الإيجابية	30
6.	جدول الاحداث المهمة السلبية	30
7.	طريقة الاختيار الاجباري	31
8.	جدول الفرق بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف	34
9.	مزايا عوامل التقييم	53
10.	عوامل التقييم في وظائف مختلفة	54
11.	ترتيب الوظائف من خلال الترتيب البسيط	56
12.	ترتيب الوظائف من خلال المقارنة الزوجية	57
13.	تحديد الأجور	82
14.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	89
15.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	89
16.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	90
17.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	90
18.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني	91
19.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	91
20.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خضوعهم للتكوين	91
21.	يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس	93
22.	يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان تقييم الأداء.	93

95	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان تقييم الأداء	23.
95	يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد تقييم أداء	24.
96	يوضح معامل ارتباط الفقرات لإستبيان سياسة الأجور	25.
97	يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال	26.
98	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	27.
98	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	28.
99	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	29.
99	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	30.
100	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني	31.
100	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية	32.
101	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب خضوعهم للتكوين	33.
107	جدول يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموعة الكلية	34.
108	جدول يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الاتصال والاجر	35.
108	جدول يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير القيادة والاجر	36.
109	جدول يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الاخلاق والاجر	37.

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خطوات تقييم الأداء	18
2	خطوات الإدارة بالأهداف	33
3	صلاحية وسلامة تقييم الأداء	36
4	خطوات تغذية أداء العاملين	47
5	الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء	50
6	رسم تخطيطي لنسق دونا ديو للأجر	73
7	مخطط استراتيجية العامة للأجر	80

مقدمة عامة:

لا شك أن تقييم الأفراد عملية قديمة قدم التاريخ كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة من حياتنا اليومية، نحن نحكم على شخص ما أنه اجتماعي والآخر دائم الحركة وكذا ولاشك أننا في حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة أونجري ترتيبية بسيطة أونستعمل ميزانا، فنقول أن هذا الشخص أعدل تفكيرا من ذاك وإذا انتقلنا إلى مجموعة من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق وأكثر تفصيلا فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أومعيار معين وتتطور عملية التقييم في المنظمات فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي.

فقد أصبح الاهتمام بتقييم الأداء ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات توليه اهتماما خاصا وأصبح هو الوظيفة الأولى لأي منظمة وأسلوب إداري لها حيث أن تقييم الأداء تربطه علاقة وثيقة بالأجور لذا كان لازما على أي مؤسسة صناعية كانت أوظدمائية أن تربط بين المتغيرين " تقييم الأداء والأجور " .

وما تقدم مجموعة من المنظمات على مستوى الدولي أو الوطني خاصة إلا واعتمادها في نظام تنمية سياسة الأجور على تقييم الأداء، لأن بالأفراد يتحقق الإنتاج كما ونوعا وبتعزيز مواطن القوة والتقليل من مواطن الضعف يكون له الأثر الإيجابي على مستوى منظماتهم.

وإذا كانت بعض المؤسسات الجزائرية تتبنى هذا النظام كغيرها من المنظمات فإن هذا لم يأتي صدفة بل جاء نتيجة جملة من الجهود بذلتها تلك المنظمات سواء من حيث دراسة ذلك النظام وأهميته. أومن حيث الاهتمام بالقوى العاملة لديها ورعايتها وفق برامج محددة ودقيقة ومدروسة وممنهجة، ووفق طرق حديثة قائمة على جملة من المعايير لا تخرج عن تلك المعايير المعمول بها دوليا وما انشغال المسؤولين في الجزائر بأهمية تطوير سياسة الأجور في وقتنا الحالي إلا وما لها من أهمية ويرجع هذا الاهتمام على كون تقييم الأداء يمثل عنصرا هاما من حيث إدراك الأفراد الذين لهم قابلية تقديم منتج أفضل وبها ميزة معتمدة.

ولذلك فإن محاولة دراسة تقييم الأداء والأجور أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات أو أفراد مخصصين لأعداد سياسات وبرامج تمكن من تحقيق المبتغى.

تعمل مديرية الموارد البشرية على امداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة والقادرة على العمل بالكم والجودة اللازمة وفي الوقت المناسب، وتطوير قدراتها بشكل مستمر عن طريق التدريب، وتسيير مساراتها المهنية وصيانتها والمحافظة عليها وضممان وفائها لأطول فترة ممكنة وتحفيزها من اجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد على حد سواء، وهنا تحتل سياسة الاجور المكانة المهمة ضمن مهام هذه الوظيفة، خاصة في ظروف المنافسة على الكفاءات، وكذا

احتلال الاجر المادي المكان الالهم في نظر الموارد البشرية مقارنة بالمحفزات المعنوية كالتقدير والاعتراف بالجهد. ونحاول من خلال هذا المقال الاجابة على مدى قدرة نظام الاجور الجديد بشركة سوناطراك من تحقيق الرضى الوظيفي للأفراد والمحافظة عليهم، بالتطرق لمختلف منطلقاته والمنطق الذي بني عليه (رياض، 2014).

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تقديم هذا البحث من طرفي كطالبة في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية وقد قمت بدراسة هذا الموضوع بطريقة منهجية تضمنت مايلي:

الفصل الأول: وهو تقديم البحث ويعالج المنهجية العامة للبحث ويحتوي على العناصر الأساسية، تم فيه طرح إشكالية الدراسة والمكونة من الإشكال العام وثلاث تساؤلات، والفرضيات المقترحة والتي هي إجابة عن التساؤلات، أسباب ودواعي الاختيار وأهدافه، كما مع تحديد التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث بالإضافة الى الدراسات السابقة وانتهينا بذكر التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث.

الفصل الثاني: وسميته تقييم الأداء وحاولت الإلمام به وهذا تجاوبا مع أهداف ومتطلبات البحث وتطرق في فيه إلى مايلي: مفهوم الأداء، اقسام الأداء خصائص المقوم ، لمحة تاريخية حول تقييم الأداء، خصائص عملية التقييم ، التقييم و القياس ، تقييم الأداء و الرقابة ، شروط التقييم ،خطوات التقييم، وظائف التقييم ، أهدافه ،العوامل المؤثرة فيه ،مسؤولية تقييم الأداء ، طرق التقييم ، معايير تقييم أداء العاملين ،أسباب فشل برنامج تقييم الأداء ، نتائج فشل برنامج التقييم، طريقة اعداد تقارير الأداء ، مدة التقييم ،أهمية تقييم أداء العاملين ،نظم تقييم أداء العاملين ، عوامل التقييم ، مقترحات لتطوير تقييم الاداء.

الفصل الثالث: وسميته تقييم الوظائف وتطرقنا الى مفهوم تقييم الوظائف مبادئ اختيار عوامل تقييم الوظائف، مزايا وطرق عوامل التقييم...

الفصل الرابع: وسميته سياسة الاجور وفيه تطرقت إلى مفهوم الأجر، مفهوم الأجر في الأنظمة الاقتصادية وأهميتها، نظريات وأهداف الأجر، الجانب القانوني للأجر، أنواع ومكونات وأهم مميزات الأجر، أساليب تحديد نظام دفع الأجر، تقييم الوظائف وكيفية بناء هيكل أجر، دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجر، إستراتيجية عامة للأجر، مراحل تنفيذ سياسة الأجر، كما قمت بذكر أثر هيكل الأجر على الأداء والخلاصة.

هذا بالنسبة للجانب النظري من هذه الدراسة أما عن الجانب التطبيقي فقد تطرقت إلى:

الفصل الخامس: وتطرق في فيه إلى الإجراءات المنهجية المتبعة قبل وأثناء الدراسة الميدانية الاستطلاعية والتي قسمتها إلى قسمين بحيث استعرضت فيها مكان وزمان اجراء الدراسة الأولية ادواتها ومجتمع الدراسة ومواصفات العينة والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لادوات القياس.

الفصل السادس: فقد تضمن عرض لنتائج الدراسة الميدانية الأساسية لكل من الملاحظة والمقابلة والاستبيانين الخاص بتقييم الأداء والأجر التي قمنا بها مع المسؤولين في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز، وفي الاخير انتهيت بتقديم استنتاجات ووضعت توصيات واقتراحات.

الفصل الأول

تقديم البحث

إشكالية البحث:

في ظل التغيرات والتطورات التي طرأت على التنظيمات الصناعية نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها مواكبة للعصرنة لما نتج عنه من تقليص مناصب شغل وارتفاع نسبة البطالة وخاصة بالمؤسسات الصناعية ويعود هذا إلى قلة الإمكانيات كالكفاءة، النزاهة، والخبرة بالرغم من أنفاق الدولة في هذا الإطار وغياب المحور الأساسي وهو عملية التقييم الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من تجاوز بعض الصعوبات كما يساهم في الكشف عن العديد من المشاكل التي تتخبط بها المؤسسة الصناعية الجزائرية.

كما أوضح **جيك روزنفيلد (2021)**: في دراسته عند سؤال كل من الموظفين والمسؤولين التنفيذيين عن العوامل التي تحدد على أساسها أجورهم ورواتبهم فإنهم يشيرون بأغلبية ساحقة إلى عامل واحد ألا وهو أداء فحين كانت نتائج الدراسة تشير إلى أن العلاقة بين سياسية الأجور وتقييم الأداء إعتقاد خاطئ، والحقيقة أن الأجر يتحدد على أساس أربع عوامل أساسية هي: السلطة، الجمود المؤسسي، المحاكاة والإنصاف.

وأضاف **معاد غسان إسماعيل (2019)**: في دراسته التي هدفت إلى معرفة تأثير أنظمة الأجور على أداء العاملين، وتوصل إلى وجود علاقة إرتباطية بين أنظمة الجور وأداء العاملين ويوجد أيضا تأثير أنظمة الأجور على أداء العاملين.

تساؤلات البحث:

اعتمدت إشكالية البحث على سؤال رئيسي وثلاث أسئلة فرعية كانت كالتالي:

- هل يوجد علاقة إرتباطية بين تقييم الأداء والأجور في سونلغاز؟

ومن هذه الإشكالية تفرعت ثلاث أسئلة وهي كالتالي:

1 - هل يوجد علاقة إرتباطية بين الاتصال والأجر في سونلغاز؟

2 - هل يوجد علاقة إرتباطية بين القيادة والأجر في سونلغاز؟

3 - هل يوجد علاقة إرتباطية بين الأخلاق والأجر في سونلغاز؟

الفرضيات:

أن عملية تقييم الأداء تساهم بشكل فعال في سدّ الثغرات والفروقات التي تظهر من حين لآخر وعلى كلّ المستويات بالمؤسسة الصناعية، وهو يعتبر أيضا من أبرز الوسائل المساعدة في الكشف على النقائص التي يقع فيها العمّال والإداريون والتقنيون، وحتّى من يقوم بعملية المتابعة أيضا بل وأنّ خضوع التقييم لقياس عملية موضوعية بعيدا عن الذاتية يجعله يلبي حاجات عمّال

المؤسسة بشكل أو بآخر كما أنه يؤدي وظيفته والغرض الذي وضع من أجله ومن هنا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والأجور في سونلغاز.

وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

الفرضيات الجزئية:

أ - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتصال والأجور في سونلغاز.

ب - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة والأجور في سونلغاز.

ج- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأخلاق والأجور في سونلغاز.

حدود البحث:

الموضوع موجه نحو دراسة تقييم الأداء وعلاقته بالأجور حيث تمت الدراسة بالشركة الوطنية سونلغاز " المديرية الجهوية لإنتاج الكهرباء " بوهران وأخذت عينة البحث إطارات وعمال منفذين ومشرفين.

دواعي اختيار الموضوع:

إن معرفة مستوى أداء الفرد ليس بالأمر اليسير يمكن الكشف عنه بمجرد سؤال أو مجموعة من الأسئلة توجه إلى المسؤولين المباشرين أو غيرهم أو بالحصول على تقارير شفوية أو مكتوبة عن أفراد وأدائهم أو استعمال استمارة التقييم كما هو شائع بل هو عمل يحتاج أدوات ذات ميزات قياسية كالصدق والثبات إلى مقومين متكونين من تطبيق تلك الأدوات وخاصة إلى تحضير مبني على أسس علمية. ما دفعني لاختيار هذا الموضوع هو:

- حاجة المؤسسة لتقييم أداء عمالها لبلوغ أهدافها.

- دراسة تطوير المؤسسة الجزائرية التي من شأنها أن تعطي السير الحسن لعمالها وفق منهاج جيد تتبعه في تقييم عمالها.

- التقييم يعطي الثقة للعامل على أنه عضو فعال في مؤسسته والكشف عن نقاط قواه وضعفه يدفعه لتأدية مهامه بكفاءة.

- المؤسسات الجزائرية تحتاج إلى تحفيز العمال في رفع أجورهم وذلك عن طريق التقييم الجيد لتحسين مردودية الإنتاج.

- إيجاد العلاقة بين تقييم الأداء والأجور في المؤسسة الوطن

أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تظهر في الموضوع بحد ذاته بحيث أن كل فرد له رغبة في التميز وخاصة في مجال عمله هذه الرغبة ولكي لا تبقى مكبوثة وتظهر للآخرين لابد من التعبير عنها في أفعال وسلوكيات تتمحور ضمن إطار تقييم الأداء وبما أن المؤسسة هي مجموعة العوامل والإمكانات والتي من ضمنها الأفراد فهي تسعى للتمييز من خلال هؤلاء الأفراد والأهم هو أن ما يسمع وما يقرأ يوميا من أقوال سلبية، رسمية وغير رسمية عن السلوكيات المهنية، وعن الأداء في نظرنا، يتطلب تدخلا علميا لدراسة هذه الظاهرة واقتراح حلول مناسبة لها.

أهداف البحث:

لا يمكن تصور أي دراسة دون تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها لذلك يجب تحديد أهداف الدراسة، ومن بين الأهداف التي نسعى للوصول إليها كما يلي:

- تحديد مفاهيم كل متغيرات البحث ومؤشراته.
- الكشف عن مدى فهم العمال لنظام تقييم الأداء.
- الكشف عن علاقة تقييم الأداء بالأجور.
- تأثير تقييم الأداء على رغبة العمال في تحسين أدائهم.
- محاولة إبراز إن كانت نتائج التقييم تستخدم في تحديد الأجور.

صعوبات البحث:

إن الإقبال على بحث علمي لمعالجة ظاهرة تحتاج إلى نوع من التدخل لباعث من بواعث الإحساس بالحماس وبما لأنه ولواقعنا نحن كطلبة باحثين قد واجهت بعض الصعوبات نذكر منها:

- التخوف من قلة المراجع الأساسية والذي أصبح الهاجس الذي يعيشه كل طالب وباحث في الجزائر.

- وجود طريقة المكافأة على المرود الجماعي والفردي والتي تعود عليها المسيريون والمسيريون (الأفراد/ العمال) ينظر إليها على أنها وسيلة لتكملة الأجور، أكثر منها أداة لتقييم ولمكافأة الأداء الجيد، ومنه توقع مقاومة البديل.

- توالي ظهور قوانين وتشريعات جديدة لانتقال المؤسسات الصناعية المعينة للبحث من نمط تسير لآخر. وقد تبع عدم الاستقرار هذا وما لازمه إلى قهقر في بحثنا.

- التكاليف المالية التي يتسببها البحث وعدم وجود جهة رسمية تتكفل بها، وبالتالي ستكون عبئاً على ميزانيتي كطالبة.

- انقطاعنا عن حضور المحاضرات وذلك لتفرغنا لخدمة البحث طيلة مدة البحث الميداني.

- فيما يخص اختيار الموضوع لما يحتل من مكانة في وقتنا الحالي فاختيارنا لهذا الموضوع كان متعمداً وذلك لمعرفة إذا كانت المؤسسة الجزائرية تحترم المبادئ الموضوعية في تقييم الأداء وتحديد الأجور.

- أما في الجانب التطبيقي فلم أجد تجاوب كبير من طرف العمال المنفذين مقارنة مع الإطار وهذا راجع إلى تخوفهم من الاستمارة التي وزعتها عليهم لاعتقادهم أنها تخص عملهم هذا رغم توضيحي لهم أنه يجري في سرية تامة والدليل أنني لم أضع الأسماء ورغم ذلك توضيحي لهم أن الغرض الوحيد من هذا البحث هو علمي محض ولا يضر العامل أو يمس منصب عمله.

الدراسات السابقة:

دراسة رياض عبد القادر (2014): تعمل مديرية الموارد البشرية على امداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة والقادرة على العمل بالكفاءة والجودة اللازمة وفي الوقت المناسب ، وتطوير قدراتها بشكل مستمر عن طريق التدريب، وتسيير مساراتها المهنية وصيانتها والمحافظة عليها وضمان وفائها لأطول فترة ممكنة وتحفيزها من أجل تحقيق اهداف المنظمة والفرد على حد سواء، وهنا تحتل سياسة الاجور المكانة المهمة ضمن مهام هذه الوظيفة ، خاصة في ظروف المنافسة على الكفاءات، وكذا احتلال الاجر المادي المكان الاهم في نظر الموارد البشرية مقارنة بالمحفزات المعنوية كالتقدير والاعتراف بالجهد. ونحاول من خلال هذا المقال الاجابة على مدى قدرة نظام الاجور الجديد بشركة سوناطراك من تحقيق الرضى الوظيفي للأفراد والمحافظة عليهم، بالتطرق لمختلف منطلقاته والمنطق الذي بني عليه.

سيلفي غيريرو (2013): غالباً ما يثير تقييم الموظف، بعيداً عن كونه ممارسة سهلة، المزيد من المخاوف وعدم الرضا أكثر مما ينجح في تحفيز الموظفين وتقديرهم. ومن الأهمية بمكان أن يكون التقييم مرتبباً بالتدريب والمكافآت والقرارات المهنية. الأدوات المقدمة في هذا الفصل يمكن أن يساعد في جعل هذه الممارسة قوة وليست نقطة ضعف لإدارة الموارد البشرية. كما يتم تقديم العديد من النصائح لدعم المديرين في إجراء المقابلات. التقييم هو مرحلة مهمة في حياة أي موظف لأنها فرصة لتلقي التغذية الراجعة على عمله، للتعبير عن نفسه في منصبه وأهدافه، أو لمناقشة تطوره في الشركة. بالنسبة للمدير، إنها لحظة مميزة للتقييم والتفكير في

إجراءات التطوير والتحسين لأعضاء فريقه، وبكل بساطة الحصول على لحظة مميزة للتبادل. لكل هذه الأسباب، يفضل الموظفون فكرة التقييم و80% من الشركات الفرنسية لديها عملية تقييم سنوية للموظفين ومع ذلك، فإن هذا التمرين ليس سهلاً على الإطلاق ولا يرضي الطرفين: المدير والموظف. على الرغم من استخدام دليل مقابلة التقييم السنوية على نطاق واسع في الشركات، إلا أنه لا يضمن فعالية تنفيذها.

في دراسة لأي "EY" (2012): تتمتع الفرق التي تتلقى تعليقات صادقة من مديريها بمشاركة أكبر في عملهم.

إذا كانت ثقافة الشركة لا تشجع التبادلات الشفافة والصحية، فإن تقييم أداء الموظف قد عفا عليه الزمن. لذلك فإن ثقافة الشركة هي أحد المحركات الرئيسية لأداء الشركات والفرق والأفراد.

إن الفرق التي طبقت ممارسات جيدة من حيث التقييم ومشاركة التقييم هي أكثر صحة. لديهم المديرين الأعلى تقييمًا ويسجلون أعلى درجات المشاركة. تظهر الدراسات أن المحادثات الصادقة والاهتمام، حتى في المواقف المعقدة، تبني ثقة الموظفين في مديرهم، مما يساعد على تقليل حالات عدم الأمان والسماح للموظفين بالوصول إلى إمكاناتهم الكاملة.

بالإضافة إلى ذلك، تجد الشركات التي لديها ثقافة التغذية الراجعة القائمة على الثقة في موظفيها:

- زيادة بنسبة 106% في الطاقة في العمل.
- تقليل التوتر في العمل بنسبة 74%.
- زيادة بنسبة 70% في الأهداف المحققة.
- زيادة بنسبة 60% في مستوى سعادتهم.
- و50% زيادة في الإنتاجية.

من أجل تغيير العقلية داخل الشركة، من الضروري زيادة الوعي وتدريب الموظفين، على جميع المستويات الهرمية، لطلب وتلقي وتقديم تعليقات أفضل وكذلك ترجمة الملاحظات إلى أهداف. نهج يتضمن أيضًا إعادة التفكير في دور المدير كـ "مدرّب" أو مرشد أو ميسر في حل المشكلات وتطوير الحياة المهنية للموظفين، ولا سيما من خلال طرح الأسئلة وتقديم الدعم والمشورة.

وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (2007): في دراستها عن نماذج تقييم أداء الموظفين والتي هدفت إلى معرفة وضوح مفهوم تقييم الأداء وأبعاده ومنهجه لدى الإدارات الصحية بديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ومعرفة مدى التطبيق، وقد أظهرت نتائج الدراسة نسب مختلفة لدى مدراء الإدارات والأقسام حول مدى مفهومهم للتقييم ولمنهجه وأدواته وطرق استخدامه وكيفية التعامل مع نتائجه حيث تبين من تحليل نتائج الإجابات بأن مفهوم تقييم

بشكل عام واضح ومعروف لدى 66.7% من المستهدفين وأن منهج التقييم وأدواته تمارسه نسبة 64.3% من المستهدفين بينما نتائج التقييم يستثمره ويستفيد منه نسبة 64.3% من المستهدفين، التقييم في العملية الإدارية أعتبر 71.4% من المستهدفين ان التقييم مهمة إضافية في العملية الإدارية وأنها تشكل عبأ إداريا لديهم لأن 88.1% منهم إعتبرت أن التقييم يكون للمتابعة وللتحقق أو القيام به عند الحاجة بينما 21.4% إعتبروا تقييم من أعمال الإدارة لأن 11.9% إعتبرت أن التقييم يكون روتينيا في العمل وجزء من أعمال الإدارة. ورأى بعض المستهدفين المتمثلة نسبتهم 9.5% يرون أن الهدف من إستخدام التقييم هو التحفيز. كما أكدت دراسة حول نظام الأجور والحوافز التي قام بها رستم ونصر الدين وإبراهيم (2021): التي توصلت إلى أن تحديد الأجور في البنك حسب منصب كل عامل وحسب نقاطه المرجعية.

التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث:

الأداء:

هو قيام الفرد بالعمل المطلوب منه وفق عقد العمل الفردي الذي يربطه مع المؤسسة.

وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو إتحاد السلوك ونتائجه.

أما على مستوى المنظمة فالأداء هو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات.

كما يعرف الأداء أيضا على أنه محاولة استهلاك الموارد بشكل حكيم وبدون تبذير، وهو ما يتمكن الفرد من تحقيقه أيضا من سلوك محدد.

التقييم:

هو الحكم الناتج عن مقارنة الأداء (عمل، إنجاز) مادي، معنوي بمحكاة (معايير) خاصة به من حيث مستوى مراعاتها.

تقييم الأداء:

وهو تقييم ما يقوم به الفرد من مهام وأعمال والجهود المبذولة من طرف العامل أثناء العمل. وهو منح علامة أو درجة معينة أو ترتيب لشخص ما يزيد بتقديره أو ملاحظته وفقا للجهود المبذول أو السلوك القائم وذلك باستعمال معايير ملائمة وسلم قياس محدد وفق طريقة معينة.

الأجر:

هو القدر المادي الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهد العضلي والفكري المبذول.

الفصل الثاني

تقييم الأداء

تمهيد:

إن موضوع تقييم الأداء يصنف ضمن الموضوعات التي يهتم بها السلوك التنظيمي في دراسته للأفراد والجماعات والتنظيم داخل المؤسسة أو المنظمة. ويعتبر تقييم الأداء جد مهم باعتباره عنصر أساسي يمكن من خلاله الحكم على حسن إختبار توظيف العمال والوصول بهم إلى مراتب عليا، مروراً بالتكوين وهذه العملية من وظيفة الموارد البشرية التي يقوم بتسييرها مع مهام أخرى مكلفة بها، فعلى المنظمة إن أرادت البقاء والاستمرارية أن يعطي أهمية كبرى لهذا الجانب "تقييم الأداء" وذلك بوضع خطط وبرامج تعتمد على طرق علمية لتحقيق أهدافها فمن الصعوبة تحقيق أداء مناسب إذا لم تتوفر لدى المسيرين كيفية دراسة وملاحظة سلوك الأفراد داخل المنظمة فتقييم الأداء يستخدم لإبراز نقاط الضعف والقوة في كل المستويات الثلاث: الأفراد – الجماعة – التنظيم، كما يصلح للحوافز وللعقاب والتغيير والتطوير فالأهم من كل هذا هو إعطاء تفصيلات عملية لهذه الأمور.

تحديد المفاهيم:

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

اصطلاحا:

على الرغم من كثرة تعاريف الأداء نذكر أهمها:

* الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (مصطفى، 1992، ص244)

* الأداء باختصار هو انجاز هدف أو أهداف المؤسسة من طرف الفرد (بلوط، 2002، ص360).

* الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو بعكس الكيفية يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (معين أمين السيد 2010).

*ويمكن القول بان الأداء هو النتائج العلمية أو الانجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال حيث

يقول توماس جليبرت انه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء حيث أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة كعقد الاجتماعات أما الانجاز فهو ما يبقى من نتائج بعد توقف العمل أي انه مخرج كتقديم سلعة ما، إما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز هو مجموع السلوك والنتائج والإشارة يجب أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

أقسام الأداء:

وينقسم الأداء إلى:

أ – أداء المنظمة:

قد تشمل مشكلات الأداء في المنظمة الربحية العامة للمنظمة كتقديم خدمة إزاء معايير مهنية محددة مثل تحقيق الهدف لزم من الاستجابة في الخدمات الاسعافية أو عدم الاستفادة المثلى من التقنية المتوفرة أو مستوى الغياب في أنحاء المنظمة مرتفع بشكل غير مقبول أو بعض العاملين يعملون دون مستوى القدرة عند تنفيذ أي هدف أو قصد من مقاصد المنظمة.

ب – أداء القسم والإدارة:

يرى جل بروكسل ت انه قد لا تكون القضية هي تحقيق البيع أو أهداف الجودة بل أن مستويات الإنتاج اقل من المطلوب أو أنهم لا يقومون بخدمة إدارة أخرى بفعالية وبالنسبة للغياب عن العمل قد يكون مرتفعا في تلك الإدارة بالذات أي عن أي مكان آخر أو تكون الروح المعنوية متدنية.

ج – أداء الفرد:

ويقول جل بروكسل انه قد لا يحقق الأفراد أهدافهم المحددة مثل المبيعات أو النتائج أو النوعية وقد لا يستخدمون التقنية المتوفرة بفاعلية أو لا يستخدمونها إطلاقا وبمعنى أوسع فانه هدف فردي لو يتم تحقيقه أو تحقيق بعضه يعتبر مشكلة.

د – إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

خصائص المقوم:

قد يتأثر المقوم أثناء عملية التقييم أداء المستخدمين مثلا لبعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء وكذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي الهندام الملبس الجنس والعمر.... وغير ذلك من الصفات غير المرتبطة بعملية التقييم.

ما هو تقييم الأداء؟

لغة:

فيعني تقييم لغة: قيم الشيء أي قدر قيمته ونقول قوم المعوج أي عدله وأزال الاعوجاج. (معاجم دار المشارف، 1984، ص317)

ونجد أن أصل هذه الكلمة موجود في القرآن الكريم وهي تقييم بمعنى إزالة الانحراف لاستعادة الاستقامة. كما أن العرب قديما عمدوا إلى قلب الواو إلى ياء مثل كلمة " عود " قلبت الواو إلى ياء وأصبحت " عيد "، ومنه وذات النطق قلب واو " تقييم " إلى ياء وأصبحت " تقييم "، وأقرّ مجمع اللّغة العربية باستخدام الكلمتين بتعادل لفظي واحد. التقييم أشمل من التقييم. إن مفهوم تقييم

الأداء يتضمن كلاً من الكفاءة والفعالية، إذ أنّ عملية تقييم الأداء مهمة تحديد وقياس وإدارة العاملين في المنظمة وهذا المفهوم يشمل:

- 1 - أداء المفتش: على فعالية الأداء التنظيمي.
- 2 - قياس الأداء: الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
- 3 - مقارنة الأداء: بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

اصطلاحا:

ويعني مدى مساهمة الفرد في المنظمة لتحقيق أهدافها المنظرة عن طريق إثبات كفاءته وقدراته باستمرار. وتقييم العمل يعني الكشف بصفة عامة عن القدرات التي يتطلبها العمل ويشكل ظرفا هاما في النشاط المهني والمدرسي.

لمحة تاريخية حول تقييم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء العاملين بأنها ممارسة عرفت في حضارة قديمة أي ما قبل التاريخ في ذلك الزمن الذي كان الإنسان يصدر فيه أحكاما على كل من يحيط به، وما يحيط به، ويجري مقارنات بين الأشخاص والأشياء ويعرف كيف يفاضل بينها ويتعامل عن طريق المقايضة، خصوصا في حالة البيع والشراء، وتبادل الحاجات، وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام فيشير ذلك إلى أن عملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة الحكم القبول والرفض عندما يراقب غيره وهو يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا أوقياسا لتصوراته الخاصة. ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع واعتمدها كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء الإدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية. (الطبيب، ص29-30).

كما إن ابن سيدي أحمد محند ويدير رأى بأنه لا يمكن أن نحدد بطريقة مطلقة تاريخ ظهور تقييم الأداء البشري فمنذ سنة 1875 م ظهر أول مختبر لعلم النفس التجريبي الذي أسسه وندن بألمانيا وظهرت العديد من الاختبارات الشخصية وانهقدت عدة مؤثرات تطبق عدة قياسات نفسية ويقترح في هذا المقام البعض منها:

- ظهور أعمال س. ف جالطون سنة 1884 م على دراسة وقياس القدرات الحسية والإدارية.
- ظهور أعمال فريدريك تايلور على دراسة مناصب العمل واشتهرت مقولته الأمان المناسب في المكان المناسب.

- وضع اختبارين من طرف سيمون بينيه سنة 1905م.

- تطبيق القياسات النفسية على الحياة المهنية ما بين 1904 و1913م فكان أول مجال لها تقييم قدرات الأفراد (فرش - بينيه) سنة 1919 م.

- ظهور التسيير بالأهداف سنة 1960م والذي زامنه تقييم الأداء بفرنسا منذ 1960م.

- في الجزائر شرع في تطبيق ما يسمى بالمكافأة على المرود الجماعي والفردي، وذلك بالقانون

العام للعمل رقم 84/80 والمرسوم رقم 221/88 المعبر في مضمونه عن تقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية العمومية وجاء إلغاء التشريع بالقانون 11/90 مما أدى إلى ظهور بعض المحاولات لوضع نظام التقييم الأداء الفردي في المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع العمومي. (محند وبدير، ص9).

تعريف تقييم الأداء:

من أجل فهم أعمق لعملية تقييم الأداء يجدر بنا الاستعانة بتعاريف بعض الباحثين لهذه العملية فهي عديدة ومتنوعة بتنوع طرقها ومستعملها وكذلك تناولها. فتنوعت التسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء عند البعض الثاني وتصنيف الجدارة عند البعض الثالث أما عند الصنف الرابع قياس فعالية الأداء. وإن شاع مصطلح تقييم الأداء غالبية الأطروحات فتعرفه كالآتي:

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل. (الصيرفي، 2006، ص 209).

يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة. (مسلم، حسن، 2006، ص 237).

هي تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا. (الطائي، العبادي، 2006).

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة وأثناء أداء عملهم ومقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم إنجازهم حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي عادل متعرضين لجوانب القوة والضعف في الأداء مع

ذكر محددات كلّ جانب وأسبابه. (السيد، 2010، ص301 – 302).

يعرف متيشانسكي (1983) عملية تقييم الأداء بأنها عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم (عامل) لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقييم فعاليته في الشغل. (العشوي، 1992، ص244).

هو وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقيق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها (نفس المرجع السابق).

تقييم الأداء هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل (حنفي، 1988، ص163).

وهو العملية التي يتم بها إصدار حكم على مدى وصول العملية لأهدافها، ومدى تحقيقها لأغراضها، والعمل على كشف نواحي النقص أثناء سير العملية. (الطبيب، ص23).
تشير رمزية الغريب إلى مفهوم التقييم فتقول: " التقييم هو تقدير للقيمة، وقوم الشيء قدر قيمته، وقوم الشيء وزنه. (رمزية الغريب، 1977 ص7).

أما التقييم في نظر فؤاد أبو حطب فيتضمن معنى التحسين أو التطوير والتعديل كما يرى أن التقييم هو إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة على النحو الذي تتحدد به هذه الأهداف. (عثمان، 1992، ص301).

يعرف متيشانسكي عملية تقييم الأداء بأنها عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم (عامل) لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقييم فعاليته في الشغل (In muchinsky، 1983).
هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية

وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل. (الصيرفي، 2006، ص207).

خصائص عملية تقييم الأداء:

إن عملية التقييم تتميز بأربع خصائص هي:

- 1 - أن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- 2 - أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
- 4 - إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها تستخرج على فترات متباعدة. (الصيرفي، 2006).

التقييم والقياس:

يرتبط التقييم ارتباطاً وثيقاً بالقياس الذي يحمل أكثر من معنى، والذي قد يكون مقارنة شيء بشيء آخر، أو بمعيار آخر، أو بمحك آخر والغرض من هذه المقارنة هو معرفة عدد الوحدات الموجودة فيه. كقياس قطعة من القماش، أو طول حجرة لمعرفة عدد الوحدات السنتمترية فيه. فإذا كان التقييم يعني الحكم الكلي على الظاهرة فإن القياس يعني الحكم التحليلي الذي يعتمد على الاختبارات وأدوات القياس الأكثر دقة، ويفضل البعض اعتبار التقييم أعم وأشمل من القياس بل أن هناك من يستعمل عبارة القياس للتعبير عن الامتحان بمفهومه القديم، بينما يستعمل عبارة التقييم للدلالة على الامتحان بمفهومه الحديث والذي يرمي إلى معرفة التقدم في الميادين الأربعة للنمو وهي: النمو العقلي، النمو الانفعالي، النمو الاجتماعي، النمو البدني.

كما يهتم القياس بكل ما هو من الحاضر، بينما يهتم التقييم بمعرفة الأسباب المؤثرة في حياته الحاضرة، وفي نموه وتقدمه. والقياس من الناحية التربوية يعتمد على الاختبارات التي تعطى دورياً، في حين أن التقييم يجري يوماً بعد يوم. ولا يزال هناك من يرى أن عملية التقييم والقياس مترادفتان. (التقييم والقياس النفسي والتربوي الدكتور أحمد محمد الطبيب جامع الفاتح المكتب

الجامعي الحديث الأزيطة الإسكندرية).

تقييم الأداء والرقابة:

الاقتراب والتشابه الموجودين بين معنيي الرقابة وتقييم الأداء إلى درجة الإحساس باللبس إلا أن الرقابة أعم من تقييم الأداء فالأخير جزء من وظيفة الرقابة أي ميدان من إحدى ميادينها والرقابة والتقييم من حيث التعريف الإجرائي لهما معنى واحد. (مخذ، 2002، ص 29).

شروط التقييم:

من الشروط التي ينبغي أن يبني عليها التقييم ما يأتي:

1 – الشمولية:

من الشروط التي يجب أن تتوفر في التقييم شرط الشمولية، وشمولية التقييم معناها ألا يقتصر على قياس جانب واحد فقط ويهمل بقية الجوانب، بل يجب أن يشمل كل الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية...

2 – الاستمرارية:

ومما ترمي إليه عملية التقييم هو معرفة المستخدم ما وصل إليه من تقدم نحو تحقيق أهدافه، إذ أن هناك عوامل وجوانب قوة يجب تنميتها، وعوامل وجوانب ضعف يجب إزالتها أو التقليل منها على الأقل، وهذا لا يتأتى إلا إذا سار التقييم جنبا إلى جنب مع المراقبة.

3 – أن يكون التقييم اقتصاديا:

فالتقييم الجيد هو الذي يبني على أساس اقتصادي في نفقاته، فلا يكلف نفقات أكثر مما يجب، بل أنه يجب أن يكون بأقل تكلفة ممكنة، ويأخذ أقل وقت ممكن.

4 – التعاون:

والتعاون في عملية التقييم هو الذي يجعل التقييم يعطي الصورة الحقيقية عن المستخدم، وهذا يفرض على كل من المسئول والعامل أن يقوم بدوره ويستعين بالآخرين في حالة غموض بعض الأشياء أو المواقف عليه أوفي حالة حدوث بعض المشكلات أمامه، وإذا قام كل واحد من هؤلاء

بدوره المطلوب أدى إلى حالة من التعاون في عملية التقييم من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

5 – الديمقراطية:

وليكون التقييم ديمقراطيا، يجب أن تتاح الفرصة للعامل أن يشارك فيه أو على الأقل في رسم خطة التقييم وتحديد الوسائل المستخدمة فيه كذلك يجب أن يبنى التقييم على الحرية، أي حرية التفكير، ومما يعزز ديمقراطية التقييم بناؤه على التعاون، ومراعاة الفروق الفردية فيه ومراعاته للأسلوب العلمي الذي من صفاته الصدق والتباعد والموضوعية.

6 – أن يقوم على أساس علمي:

قد تختلف وسائل وأساليب التقييم ولكنها يجب أن تتفق في كونها مبنية على أساس علمي سليم، خصوصا إذا ما كانت وسيلة التقييم هي الأداة التي يجب أن تتوفر فيها الصدق والتباعد والموضوعية والمقدرة على التفريق بين العمال.

7 – ترجمة أهداف التقييم إلى أهداف سلوكية:

عملية التقييم مبنية على أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها. ولكي تتحقق هذه الأهداف بالصورة الحسنة، يجب ترجمتها إلى أنماط معينة من السلوك يكون مرغوبا فيها وواضحة في أذهان جميع المشتركين في عملية التقييم.

8 – استخدام وسائل متنوعة في التقييم:

لكي تؤدي عملية التقييم بنجاح، يجب أن تتنوع وتتعدد وسائلها. حيث أن كل وسيلة ستساعد على جمع معلومات عن العامل من جانب واحد فقط، وبمجموعها يمكن تغطية جوانب مختلفة، فمبول العامل واتجاهاته مثلا لا يمكن معرفتها باستخدام أدوات تقليدية، ولكن يمكن معرفة ذلك باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستفتاء والطرق الموضوعية لقياس الاتجاهات. (الطبيب، ص34-37)

خطوات التقييم:

لكي تتم عملية التقييم لا بد أن تمر بخطوات معينة، هذه الخطوات يمكن إجمالها في الآتي:

1 - تحديد أغراض التقييم:

يجب أن يحدد الغرض أو الهدف من عملية التقييم إذ لا بد لمن يقوم بعملية التقييم من غرض أو هدف يسعى إلى تحقيقه أو معرفة شئ بخصوصه، فالتقييم أساسا لا يتم إلا بوجود حاجات ماسة أو ملحة، أو بوجود هدف يسعى المقوم إلى تحقيقه، أو أن هناك أغراضا أخرى تستدعي عملية التقييم كمعرفة مستوى العامل الذي عن طريقه يمكن إصدار الحكم عليه بالانتقال أو التكوين....

2 - ترجمة الغرض إلى أنماط من السلوك:

الغرض الذي يرمي إليه من يقوم بعملية التقييم، يجب أن يترجم إلى أنماط من السلوك يسلكها العامل، كذلك عليه أن يأخذ المواقف التي يظهر فيها السلوك ليستطيع القيام بعملية التقييم على أحسن وجه، حيث يمثل هذا العنصر جانبا كبيرا في عملية التقييم، فالمواقف التي يقوم بها العامل والسلوك الذي يسلكه، هي المؤشرات الحقيقية للحكم عليه أي لتقييمه وإعطاء الصورة الصحيحة بالنسبة له بما في ذلك إمكانية الحكم عليه بالنجاح أو الفشل، أو المطالبة بتعديل بعض الجوانب في العامل خصوصا التي يظهر النقص فيها أثناء ترجمة الأهداف إلى أنماط من السلوك.

3 - تحديد وسائل التقييم:

يجب أن تحدد وسائل التقييم بحيث تكون ملائمة لأنماط السلوك التي يسلكها العامل، لأنه كلما تعددت وتنوعت وسائل التقييم كلما كانت أدق في جمع المعلومات، وكلما تعددت الوسائل كلما كانت أكثر شمولية وكلما أعطت معلومات أدق وأوفر عن العامل.

4 - تنفيذ التقييم:

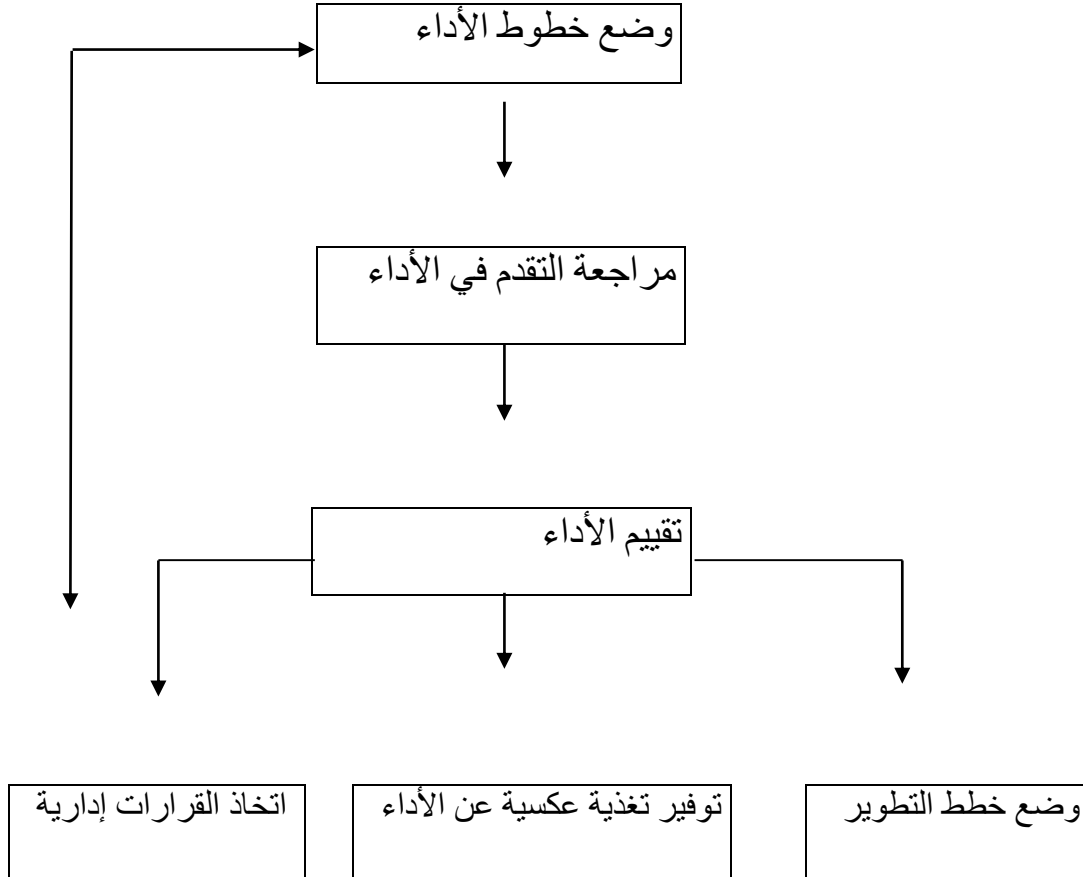
يجب أن يشترك في عملية التقييم كل من له صلة بالعامل وبالهدف المراد تقييمه وذلك باستخدام الوسائل التي يحددها الأخصائيون والمسؤولون حتى إذا تم جمع البيانات المطلوبة فإنها تصنف وتفسر وتحلل في ضوء الأهداف المقومة لمعرفة عناصر القوة لتتميتها، وعناصر الضعف للوصول إلى طرق علاجها.

5 - استخدام نتائج التقييم:

في ضوء نتائج التقييم يجب العمل على تعديل جوانب النقص أو القصور كتعديل البرنامج، أو تغيير طرق التدريب والتكوين، أو تغيير أسلوب المعاملات والعلاقات الإنسانية في المؤسسة لتلافي الجوانب التي تؤثر على عملية التقييم.

6 - إعادة التقييم:

من الواجب أن تستمر عملية التقييم، ومن الخطأ والقصور تحديد وقتها كأسبوع أو شهر أو فترة ما، بل الواجب الاستمرار في التقييم بثتى الوسائل، خاصة وأن النتائج التي يحصل عليها من يقوم بعملية التقييم تتغير بتغير الظروف، ولذا يجب أن تعاد عملية التقييم من فترة لأخرى، وذلك لإعطاء الصورة الصحيحة عن أداء العامل وتقييمه تقييما سليما حيث إن كل عملية تقييم ستظهر جوانب قوة يجب العمل على تنميتها وجوانب ضعف يجب العمل على تلافيها وعلاجها. (نفس المرجع السابق).



خطوات تقييم أداء العاملين

الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين:

أولاً: بناء معايير الأداء:

تعريف معايير الأداء:

عناصر محددة اختيرت لقياس مدى استجابات الأفراد لمتطلبات العمل كما هي مفصلة في تحليل أوصاف العمل.

يهدف بناء معايير الأداء لكل وظيفة من الوظائف المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف كالوظائف الإدارية والعلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة ونظراً إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاداً عديدة لذلك فإن لابد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

أ- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي.

ب - الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ج - التمييز: إمكانية القياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

د - القبول: المعيار المقبول الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

ومن المفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، أن يكون الاتصال مباشرة بين المديرين والمرؤوسين بصدق شرح وتوضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء ومعاييره للوصول إلى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الأداء. (عبد الغفار حنفي، ص 265)

وظائف التقييم:

يلعب التقييم دورا كبيرا في أغلب جوانب الحياة الاجتماعية فما من عمل إلا ويصاحبه عملية تقييم إما مستمرة معه أو تكون في نهاية المطاف حسب نوعية العمل، ولهذا فإن التقييم يؤدي وظائف كثيرة مستقبلا يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

1 - في اتخاذ القرارات:

الحياة الاجتماعية مبنية على المعاملات وهي بالتالي تخضع لاتخاذ قرارات سواء كانت بسيطة أو معقدة وفي علم الإدارة تمثل هذه العملية مكانا هاما خصوصا في السياسة الإدارية وإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، حيث يتخذ القرار في عمليات القبول والتوزيع والترقية والاستغناء عن الأفراد بل إن هناك من القرارات ما هو صادر عن دراسة وتمحيص، إضافة إلى أن هناك خطوات لاتخاذ القرار، الذي غالبا ما يكون صادرا عن تقييم وتنفيذ لقرارات سابقة وبذلك يكون لعملية التقييم دور كبير في اتخاذ القرارات بما يناسب الموقف.

2 - في إعداد مواقف تتناسب والفروق الفردية:

إن عملية التقييم من شأنها أيضا أن تكشف عن عناصر القوة والضعف في الأهداف من جهة ملاءمتها للفروق الفردية بين العمال ويمكن في ضوء نتائج التقييم تعديل الأهداف المسطرة سابقا وطرق التدريب بما يناسب الفروق الفردية بين العمال في الذكاء والقدرات والمهارات...

3 - في تصنيف العمال:

ونظرا لأن الفروق الفردية بين العمال في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم ودرجة ذكائهم لا تظهر إلا بعد عملية التقييم المستمر السليم فإنه لا يمكن تصنيف العمال إلا بعد القيام بهذه العملية فهي التي تحدد وتميز بين العمال الأقوياء والضعاف، بل على أساسها يمكن وضعهم

في فرق تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم.

4 - في زيادة الدافعية للعمل:

ومن الوظائف التي يقوم بها التقييم أيضا تشخيص الحالة التي عليها العامل، وإظهار عناصر القوة والضعف لديه، والحكم عليه بالتالي بالتكوين أو الترقية...، وهذا الحكم هو الذي يدفع العامل إلى زيادة الجودة إذا كان مستواه جيدا، والحصول على تقدير أعلى، وإذا كان ضعيفا دفعه أيضا إلى الوصول إلى درجة أفضل مما هو عليه. وعليه فإن التقييم دوره في زيادة الدافعية لدى العمال، خاصة لدى الأقوياء منهم حيث يخلق ظاهرة التنافس بينهم (نفس المرجع السابق، ص 40-42).

أهداف التقييم:

قبل أن يبدأ الإنسان في عمل ما لا بد أن يسعى وراء هذا العمل لتحقيق غاية أو إشباع حاجة، استجابة لرغبة، والسلوك الإنساني يفترض أن الشخص لا يقوم بعمل من الأعمال إلا وله دافع ومن ورائه هدف يسعى إلى تحقيقه ومن أهمها:

- 1 - إنماء الشخصية القوية السليمة.
- 2 - معرفة اتجاهات العمال.
- 3 - معرفة نوع العادات والمهارات التي تكونت عند العمال، ومدى استفادتهم منها.
- 4 - معرفة مدى فهم العمال لما أخذوه من حقائق ومعلومات من خلال التكوين، ومدى قدرة هؤلاء على الاستفادة بهذه المعلومات في الحياة.
- 5 - الكشف عن حاجات العمال وميولهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- 6 - معرفة مدى تعاون العمال، ومدى نمو قدرته الاجتماعية، ومدى تمشيها في عمره الزمني والعقلي. (نفس المرجع، ص 42-43).

أو كما حددها ديتمري ويس انطلاقا من العبارة التالية: " افعل جيدا الأشياء الجيدة " .

" Faire bien les bonnes choses " حيث يقسمها على النحو التالي:

- 1 - افعل: تحقيق الأهداف التي سطرناها وهذا ما نسميه ب "الفعالية " وهي الهدف الأول

والأهم لتحقيق الأداء.

2 - جيداً: نقصد به اقتصاد الوسائل أثناء إنجاز المهام (تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل وأحسن قدر من الوسائل) وهذا ما نسميه بـ "الكفاية" وهي الهدف الثاني للأداء.

3 - الأشياء الجيدة: وهو الهدف الثالث والأخير ونقصد به حسن اختيار الهدف الذي يلاءم طلبات الزبائن أو ما نسميه بـ الملائمة (Dimitri Weiss ,2003, page 244).

يرى حسن إبراهيم بلوط أنه يمكن حصر أهداف تقييم أداء الموارد البشرية كالآتي بمعنى:

أهداف وظائف إستراتيجية:

تتمثل في وظائف الترقية والإسقاط والانتقال والإنهاء، بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه الوظائف تبنى بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما قرارات استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

أهداف تدريبية تطويرية:

له صلة مباشرة بالنواحي التدريبية / التطويرية الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد إذ تحدد على ضوء نتائج هذا التقييم من هم الأفراد الذين يختارون إلى هذا التدريب أو التطوير أو التكوين وبعد ذلك يتم إنجاز برامج تكوينية لهؤلاء الأشخاص.

تشخيص مشاكل الأداء:

تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل وممارسة الأفراد للوظائف المنوط بهم للتعرف على قدرة كل فرد لتجاوز هذه المشاكل.

أهداف إدارية قانونية:

الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً، وترغب بمكافأتهم على أدائهم كمجموعة وهذا حسب ما تفرضه ثقافة المؤسسة. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص360).

- إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:

1 - على مستوى المنظمة:

- أ - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ب - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- ج - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرة المتميزة.

2 - على مستوى المديرين:

- أ - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ب - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3 - على مستوى الفرد العامل:

- أ - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ب - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار. (الصيرفي، 2006).

مراحل تقييم الأداء:

1 - تحليل الوظائف: وذلك لتحديد عنوان وشروط الأداء.

2 - التعريف بالأداء: أي تحديد مقاييس الأداء، وذلك قصد وضع الأهداف المرجوة من كل وظيفة لأنه كلما كانت الأهداف واضحة كان الأداء صحيحا والعامل محفزا.

3 - تسهيل وتشجيع الأداء: ويحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

- إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.
- ضخ الموارد الكافية التي تحصن الأداء.
- حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.
- أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومددهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية وفي الوقت المناسب (مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).
- مرحلة التقييم: أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد.

العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

قام كل من لأندي وفار بوضع نموذج يوضح مجموع العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء. وحسب هذين الباحثين فإن هناك ثمانية عوامل تؤثر في وصف الأداء علما بأن وصف الأداء هو هدف التقييم وعليه تتوقف عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمستخدمين كالترقية ورفع الأجور والمنح والعقوبات المختلفة. تتمثل هذه العوامل في: خصائص المقوم (المصحح)، خصائص المقوم (الشخص موضوع التقييم)، خصائص المركز (المنصب)، أداة التقييم، تطوير المقياس، صيرورة التقييم (التصحيح).

1 - خصائص المقوم:

ويقصد بها بعض الخصائص الذاتية للمقوم والتي تؤثر في عملية التقييم التي يقوم بها وذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا أو الروح الجوهريّة وغير ذلك من الاتجاهات والخصائص السلوكية التي تؤثر سلبيا في عملية التقييم.

2 - خصائص المقوم:

قد يتأثر المصحح أثناء عملية تقييم أداء المستخدمين مثلا ببعض الخصائص الجسمية والسلوكية لهؤلاء وذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي والهندام، الجنس، العمر، وغير ذلك من الصفات غير المرتبطة بعملية التقييم.

3 - خصائص المركز:

بعض المناصب والمراكز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائصها في عملية التقييم إذ أن المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي للذي يشغله نقاطا أعلى مما يستحق.

4 - أداة التقييم:

قد تؤثر أداة التقييم المستخدمة في عملية التقييم في حد ذاتها إذ وجد مثلا التقييم بالمقاييس الترتيبية يؤدي إلى التساهل في عملية التقييم.

5 - تطوير المقياس:

وتتعلق هذه النقطة بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقييم أو المقياس، فقد

لوحظ مثلا أن من ايجابيات المقاييس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا النوع من المقاييس في عملية التقييم ذاتها حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقييمها.

6 – صيرورة التقييم:

تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بصيرورة التقييم وذلك كحدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع النشاط السنوي، فهذه النقطة ترتبط أساسا بالإيقاع الزمني لعملية التقييم. ومن أهم الخصائص: حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس (إنتاج أو خدمات...) منظمة خاصة أو عمومية، وجود أو عدم وجود النقابة ونوع القيادة وغير ذلك.

7 – تحليل البيانات:

يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات، فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع جميع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت للتقييم إذ أن كل صفة تقوم على حدة؟ وهل عند استعمال عدة مقومين أو مصححين تجمع علاماتهم ويستخرج المعدل أم يترك كل تقييم على حدة؟ إن اختيار إجابة معينة عن هذين السؤالين مثلا يؤثر بدون شك في عملية التقييم، إذ أن طريقة تحليل البيانات المختارة إلى جانب باقي العوامل المشار إليها تؤثر إلى حد ما في عملية التقييم، ومهما يكن، فإن الانتباه إلى هذه العوامل والاحتراز من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقييم خاصة.

مسؤولية تقييم الأداء: (الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء)

إن إدارة الأفراد في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء ولكن مشاركة الوحدات الأخرى في المنظمة مطلوبة أيضا لتعزيز مثل هذه البرامج وإضافة نوع من الديمقراطية عليها أن تمثل أكبر عدد ممكن من الإدارات في لجنة التقييم يتضمن اشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في المنظمة. إن مسؤولية لجنة التقييم تنحصر بصورة خاصة بوضع أهداف البرامج ومن الضروري جدا إعلام كافة الأفراد في المنظمة بطبيعة برامج التقييم بغية تمكينهم من فهم وإدراك أهمية مثل هذه البرامج. (عبد الباقي، حنفي، 1988، ص 165-166).

طرق تقييم الأداء العاملين:

أن التفكير في القيام بتقييم الأداء لا يمكن أن يكون بمعزل عن التفكير في الطريقة التي ستنتهج في تحقيقه وعند النظر في الطريقة يظهر تساؤل طبيعي يتعرض له العام والخاص وهو: هل توجد طريقة واحدة لتقييم الأداء؟ أم هناك عدة طرق؟ الجواب هو: هناك طرق متعددة للتقييم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي: الطرق التقليدية وتشمل:

- طريقة التقييم يبحث الصفات أو السمات:

وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتي ستأخذ كأساس للتقييم، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر درجات (انطباق الصفة تماما) وتعطى التقديرات على النحو التالي:

يحصل على تقدير ممتاز.	100 - 90 بالمائة
يحصل على تقدير جيد جدا.	90 - 75 بالمائة
يحصل على تقدير جيد.	75 - 63 بالمائة
يحصل على تقدير مقبول.	62 - 50 بالمائة
يحصل على تقدير ضعيف.	أقل من 50 بالمائة

ومن أمثلة هذه الصفات:

* المواظبة.	* الشعور بالمسؤولية.
* القدرة على حل المشكلات.	* القدرة على التعاون.
* العلاقة بالرؤساء.	* المثابرة.
* القدرة على القيادة.	* العلاقة بالمرووسين.

حيث توضع هذه الدرجات على شكل مدرج على النحو التالي:

الشعور بالمسؤولية	0	2.5	5	7.5	10
	(نادرا)	(أحيانا)	(غالبا)	(دائما)	(دائما جدا)
القيادة					
القدرة على التعاون					
المواظبة					
... الخ					
المجموع					
إجمالي الدرجات	النسبة المئوية		التقدير النهائي		

وتبدأ هذه الطريقة بأن يقوم المقيم بانتقاء الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (1) (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل من الصفة المقاسة ويعطيه أدنى رتبة (الأخير) ثم يقوم المقيم بعد ذلك بانتقاء الأول والأخير من بين الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- طريقة الترتيب:

ووفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الصفة	القيادة	التعاون	المواظبة	حل المشكلات	المجموع	الترتيب
1 - أحمد	4	2	1	1	8	2
2 - حازم	3.5	4	0.5	1	9	1
3 - محمود	1.5	2.5	2	2	7	3

- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:

تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين في كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعة مع فرد آخر طبقا لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\frac{n(n-1)}{n} = \text{عدد المقارنات الزوجية}$$

حيث ن: عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي، وتندرج ارتفاعا وانخفاضا في اتجاهين، وينقسم العاملون هنا إلى خمس مجموعات:

* ممتاز.	* جيد جدا.	* جيد.
* مقبول.	* ضعيف.	

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسبة التالية:

المجموعة الأولى	100 بالمائة من الأفراد
المجموعة الثانية	20 بالمائة من الأفراد
المجموعة الثالثة	40 بالمائة من الأفراد
المجموعة الرابعة	20 بالمائة من الأفراد
المجموعة الخامسة	10 بالمائة من الأفراد

فإذا كان الأفراد المطلوب تقييمهم 200 عامل فيتم توزيعهم كالآتي:

20 عامل	يعطون تقدير ممتاز
40 عامل	يعطون تقدير جيد جدا
80 عامل	يعطون تقدير جيد
40 عامل	يعطون تقدير مقبول
20 عامل	يعطون تقدير ضعيف
200 عامل	الإجمالي

- طريقة القوائم:

طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم - لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة القوى العاملة التي تقوم بوضع أوزانها نمطية لكل إجابة تم تجمع هذه

الأوزان، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، الجدول التالي يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة:

م	الجمل	نعم	لا
1	انه سريع الملاحظة		
2	انه سريع الانفعال		
3	يقدم مقترحات ناجحة		
4	يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة		
5	يتخذ قرارات سريعة وناجحة		
6	علاقاته طيبة بمرؤوسيه		
7	نادرا ما يهمل قرارات الإدارة		
8	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته		
9	يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام		
10	يتبع التعليمات بدقة		
11	يتهرب عن المسؤولية		
12	يظهر تحيزا في معاملته لمرؤوسيه		
13	كثير الكلام وسريع الحركة		
14	نادرا ما يلجأ إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات		

الطرق الحديثة وتشمل:

- طريقة الأحداث الجوهرية أو المهمة (الدرجة):

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث. وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي. وفيما يلي بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية:

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
19/10/10 95	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت بالمنظمة
19/11/15 95	تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له
199/12/1 5	قد اقترحا موضوعيا مهما في تبسيط إجراءات العمل

التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
1995/10/2	تداول على أحد زملائه بالسبب العلني
1995/11/8	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل بالقسم
1995/12/25	رفض الحضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك

- طريقة الاختيار الإجباري:

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة. وتتولى إدارة القوى العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المقوم بملاً هذه الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة القوى العاملة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمروؤسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلي مجموعة أمثلة من استمارات تقييم الأداء التي استخدمت هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين:

المجموعة الاولى:

- 1 - يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى
- 2 - راغب في تحمل المسؤولية
- 3 - يميل إلى تجنب العمل
- 4 - يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر

المجموعة الثانية:

- 1 - يظل يعمل طوال الوقت
- 2 - يظل يعمل أغلب الوقت
- 3 - يظل يعمل بعض الوقت
- 4 - لا يستغل الوقت في العمل

المجموعة الثالثة:

- 1 - لا يشك أي شخص في قدرته على العمل
- 2 - يستطيع العمل باقتدار في مجالات مختلفة
- 3 - تعسفي ومتكبر في معاملة زملائه
- 4 - مهمل وغير دقيق عن أدائه لواجباته

المجموعة الرابعة:

- 1 - له آراء واتجاهات واضحة
- 2 - مدقق جدا في كل التفاصيل
- 3 - يخرج عن مجال سلطاته
- 4 - يعجز عن تأييد زملائه في العمل

المجموعة الخامسة:

- 1 - سريع الفهم والملاحظة
- 2 - لماح وحاضر البديهة
- 3 - يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة
- 4 - من صفاته التردد في وقت الأزمات

المجموعة السادسة:

- 1 - أعمال منتظمة وجيدة
- 2 - ينجز الأعمال الإضافية المطلوبة منه
- 3 - لا يستطيع أن يحدد موقفه من المشكلات التي تواجهه أثناء عمله
- 4 - لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات

- طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

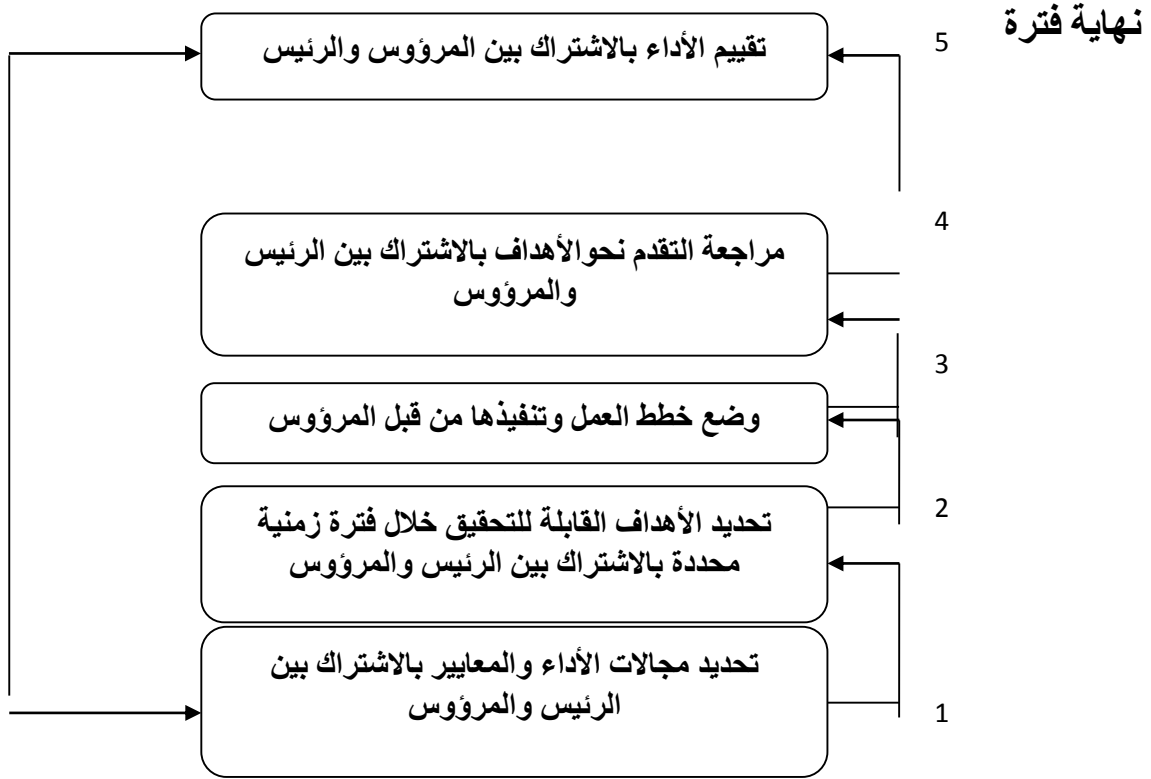
- 1 - يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

2 - يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا لا نكتفي بالقول إنه من الضروري زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد.

3 - تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

4 - يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

5 - بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معرزا ذلك بحقائق رقمية. وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:



بداية الفترة

خطوات الإدارة بالأهداف

وفي ختام حديثنا عن طرق تقييم الأداء نعرض فيما يلي جدولاً يوضح الفرق بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين.

طرق التقييم		
عنصر المقارنة	الطرق التقليدية	طريقة الإدارة بالأهداف
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي والمستقبلي
الهدف	إصدار الحكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم والتقييم	المساعدة والنصح والإرشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً	المشاركة في التقييم بهدف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	نادراً ما يعرفها لأنها سريعة في الغالب	يعرفها مسبقاً
مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس المرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

(الصيرفي، ص 220، 235).

معايير تقييم أداء العاملين:

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1 - موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ – المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب – كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج – جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2 – سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

أ – التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العمال والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب – درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته إلى المتابعة.

ج – الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د – المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

ه – استعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و – السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.

وخلاصة الأمر فإن عملية التقييم يشترط أن تتوافر فيها أمران:

1 – صلاحية التقييم.

2 – صدق التقييم وسلامته.

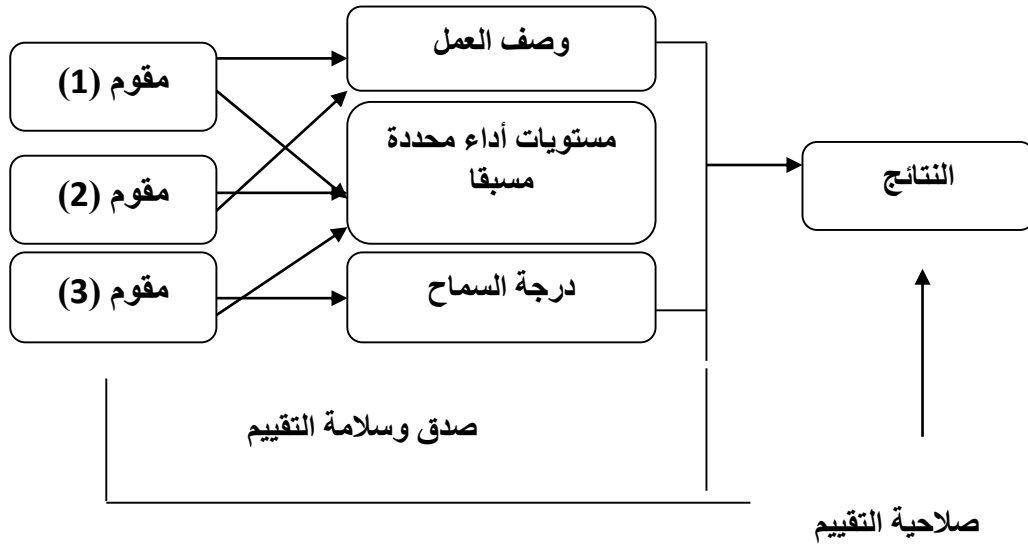
ولكي يتوافر عنصر الصلاحية والصدق في تقييم أداء الفرد يجب أن تتوافر أربعة عوامل هي:

1 – وصف مكتوب لكل وظيفة.

2 – مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليه.

3 – مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.

4 - تحديد درجات السماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلا بد من ذكر أسباب ذلك. ويوضح الشكل التالي هذه العوامل:



صلاحية وسلامة تقييم أداء العاملين

(نفس المرجع السابق، ص 210-222)

خصائص المعيار الجيد:

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1 - **صدق المقياس:** وحتى يتحقق ذلك لا بد من مراعاة ما يلي:

أ - ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

ب - ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية خارجة عن إرادة الفرد.

2 - **ثبات المقياس:** بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً.

3 - **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

4 - **سهولة استخدام المقياس:** بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في

العمل.

التقييم الرسمي وغير الرسمي:

إذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولاً لتقييم الأداء سنوياً أو نصف سنوي، فمن الممكن أن تقوم بتقييمات غير رسمية في أي وقت، فحينما يقوم العامل بعمل جيد يجب أن يخبر بذلك وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبره بذلك أيضاً، وبذلك يمكننا تجنب القلق الذي ينتاب العامل عندما يحين موعد التقييم السنوي أو النصف السنوي. (نفس المرجع السابق، ص 214، 213).

إذ يقصد بتقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفين المباشرين في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما التقييم الغير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرين وقت الحاجة إليه في غير المدة المحددة للتقييم الرسمي مثال ذلك إذا كان أحد الموظفين يرقى إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة تنبث من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

أسباب فشل برنامج التقييم:

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي إلى فشل برنامج التقييم منها:

- 1 - عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج التقييم.
- 2 - عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة برامج تقييم الأداء.
- 3 - تأثر المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي.
- 4 - كراهية بعض المدراء لبرامج التقييم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم. (نفس المرجع السابق، ص 236).

نتائج فشل برنامج التقييم:

يترتب على فشل برامج التقييم أو التهاون والتكاسل في التزام الحيدة والموضوعية والأمانة في هذه العملية نتائج خطيرة من أهمها:

- 1 - بقاء شخص غير صالح للعمل في وظيفة، مما يترتب عليه انهيار مستوى الأداء وتصدع معنويات زملائه في العمل.
- 2 - وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب في حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.

3 – اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد إلى وظائف همة أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسؤولياتها.

4 – استحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوفرة حقيقة للأفراد القائمين بالعمل.

5 – إتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء. (نفس المرجع السابق، ص 236).

طريقة إعداد تقارير الأداء:

تعتبر طريقة إعداد تقارير الأداء من أكثر المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية بحيث أنها تجعل من عملية الإعداد لتلك التقارير أن تتسم بالعدالة والموضوعية والدقة سمياً وأنها تتعلق بانجاز أداء إنساني تمارس خلاله الجهود الفكرية والجسمية والإنسانية بصورة متفاعلة ومتكاملة ولذا فإن أداء المعنيين غالباً ما تأخذ اتجاهين في هذا المضمار وهما هل يجب إعداد تقارير الأداء بصورة سرية دون أن يطلع عليها الفرد العامل، أو يجب أن يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به.

يعتقد من ينادي بالرأي الأول انه في حالة القيام بإعداد التقارير السرية فإنه يساهم في تلافي العديد من المشاكل الناجمة عن نتائج التقييم خصوصاً العاملين الذين يكون أداءهم أقل من المتوسط وهذا غالباً ما يجعل المنظمة تفرن بالعديد من المشاكل المتعلقة بذلك. إلا أن أغلب الإداريين يتجهون في اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند إعداد تقارير الأداء الخاصة بهم ثم مناقشتهم محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاطلاع على نواحي القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم، مما يسهم ذلك بتشجيعهم على مواصلة تصحيح الأخطاء إلى السلوكيات الغير الملائمة لأهداف المنظمة وبالتالي تطوير تلك القدرات والقبليات بحيث تمكنهم مستقبلاً من تلافيتها وتحسين أدائهم مستقبلاً ويعتبر هذا الرأي أكثر شيوعاً واستخداماً في الوقت الحالي. (محمود، الخرشة، 2009، ص168).

مدة التقييم:

إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد الأكثر من سنة واحدة. بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أداءها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم المستهدفة في الإطار الزمني المعتمد ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة. (نفس المرجع السابق، ص168)

دور تقييم الأداء في مجال برامج الأفراد:

يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلا يلجأ الأفراد إلى ذلك. عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يوجهون النقد أو المديح أو الثناء للفرد وعند تعديل أنظمة الأجور والحوافز أو ترقية فرد معين وتفضيله عن الآخرين (حنفي، 2007، ص 295).

أهمية تقييم أداء العاملين:

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل رؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية. وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وأهمها:

- تحسين أداء الموظف وتطويره.
- اعتماد هذا التقييم كوسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية.

- تحديد مستوى أداء الأفراد بصفة دورية.
- هو أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب...، وأساس موضوعي كذلك لرسم هذه السياسات. (أبوشيخه، 2001، ص218).
- إضافة واجبات جديدة.
- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافية.
- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الآلية أو استخدام نظم ولوائح جديدة.
- التغييرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغييرات في تركيب قوة العمل، ونوعيات العملاء.
- التغييرات التي قد تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.
- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.
- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقييم الأداء. (العزاوي، جواد، 2010).

نظم تقييم أداء العاملين:

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معادلات الأداء. كما قد تتم وفق نظام الاختبارات، ووفق نظام تقارير الأداء، وذلك على النحو الموضح تالياً:

1 - نظام معادلات الأداء:

تعرف معادلات الأداء بأنها وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته، حتى يكون أداءه على نحو مرضٍ. وهي وصف لما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف يشغل وظيفة معينة أن يعمل حتى تكون الإدارة راضية عن أدائه وذلك في ظل ظروف العمل القائمة. وبناء على ذلك فإن معادلات الأداء ينبغي أن تكون مكتوبة حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس الذي يؤدي الوظيفة وهي توضح (مدى الجودة) التي ينبغي على الموظف أن يؤدي بها واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة. ومعادلات الأداء قد تكون كمية أي تعبر عن عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة وقد تكون معدلات نوعية بان تنظر إلى مستوى الدقة في الأداء أو مطابقة للمواصفات الموضوعية كما قد يجمع المعدل بين الكمي والنوعي والزمن أي إنتاج عدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة لمستوى جودة معينة ويستخدم نظام معادلات الأداء في تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف أي مدى إسهامهم بجهودهم في الوصول بإنتاجهم إلى مستوى المعدلات المحددة.

ولا شك في أن تطبيق نظام معادلات الأداء يعود بفوائد كبيرة على المنظمة والعاملين على حد سواء فهو يعمل على زيادة الإنتاج كما تعتبر هذه المعدلات المرجع أو الدليل الذي يهدي للأساس الذي يجب أن يبني عليه نشاط العاملين.

ورغم أهمية هذا النظام في التقييم في توفيره الأساس الموضوعي للحكم على العاملين وعلى صلاحيتهم للوظائف المنوطة بهم فإنه غير قادر على توفير الحكم على صلاحية العاملين في المستقبل.

2 - نظام الاختبارات:

وفق هذا النظام تلجأ الإدارة إلى إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين بهدف تقييم أدائهم في الوظائف التي يشغلونها في ظل ظروف موحدة لجميع الموظفين وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته ويتم تقدير مستوى أداء الموظف في وظيفته بناء على ما تظهره نتائج الاختبار وعادة ما يستخدم نظام اختبارات إذا ما

تعلق التقييم بأهداف جزئية كالترقية أو تحديد الاحتياجات التدريبية ونحو ذلك. وفي معرض تقييمنا لهذا النظام وإمكانية تطبيقه في الإدارة نبادر إلى القول إن تمت مشكلات أساسية تواجهه في الاستخدام منها عدم إمكانية تقييم الصفات والقدرات الشخصية لدى الموظف التي لها تأثير مباشر ورئيس على أدائه كما أن تفاوت قدرات الموظفين في أداء الاختبارات يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند التقييم وبالتالي قد لا يكون من الحكمة اعتبار نجاح الموظف في الاختبار دليلاً على نجاحه في وظيفته.

3 - نظام تقارير الأداء:

بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للموظف بكتابة تقارير دورية يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم محددة. وقد يختلف نموذج تقرير الأداء من منظمة إلى أخرى ففي بعض الحالات يتم التقييم وفقاً لاستمارة نمطية معدة سلفاً وفي حالات أخرى يطلب من الموظف الذي يعد التقرير أن يقدم تقريراً في صورة روائية وقد يتم الجمع بين النموذجين. وبالنسبة للدول العربية فإنها تعتمد على هذا النظام في تقييمها للأداء باعتبار النظامين السابقين بأنهما مرتفعا التكلفة وباعتبار أنه يوجد صعوبة في تطبيقهما نسبياً على مختلف الوظائف من ناحية وإلى ملائمة نظام التقرير وانخفاض تكلفته ويسر تطبيقه من ناحية أخرى وإن كان ذلك لا يقف حائلاً زون الأخذ بالنظم الأخرى وبدرجات متفاوتة وبما يتلاءم والوظائف المنوطة بمختلف الفئات الوظيفية في الإدارة.

عوامل تقييم أداء العاملين:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث وهي: الشخصية، السلوك، النتائج. وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء فإنه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً. أنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية. والنتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا) ومن السهل قياسها في معظم الأحيان ولكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج في الوظائف التي تقدم

خدمات إنتاجا سلعيا وهنا لابد على التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.

- الجودة: أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.

- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

- الوقت المحدد: أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

أما السلوك فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى

العناصر التالية: القيادة، التخطيط، التنظيم، تحديد الأولويات، التفويض، الرقابة، حل

المشكلات، اتخاذ القرارات، الاتصالات الشفوية والكتابية، فعالية العلاقات الشخصية،

إجراءات السلامة، الدقة في المواعيد، الحضور...

أما الشخصية فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقييم فإنه من الصعب تقييم عناصرها بسبب

غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي. فالعنصر الواحد له تعريفات

عديدة إذ أن كل رئيس أو مشرف يمكن أن يقدم مثلا تعريفا لعنصر " الاعتماد على الآخرين "

مختلفا عن تعريف آخر كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء.

(أبو شيخة، 2001، ص222).

من يطلع على التقييم ومن يشارك فيه:

هناك ثلاث جهات تطلع عادة على تقارير تقييم الأداء هي:

الإدارة الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف وإدارة الموارد البشرية في المنظمة والموظف

نفسه بصفة عامة يعتبر الرئيس المباشر هو المسئول عن إجراء التقييم ولكن قد تكون هناك

أسباب قد تدعو إلى مشاركة الآخرين في التقييم مثل زملاء الموظف والرؤساء الآخرين في

التنظيم والعملاء الذين يقدم لهم الموظف خدماته. (نفس المرجع السابق، ص 229).

مستويات تقييم أداء العاملين:

ليس هناك اتفاق على عدد هذه المستويات في المنظمات فهي تتراوح بين ثلاث مستويات

(ممتاز، جيد، ضعيف) وستة (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، مقبول، ضعيف). ونعتقد أن

تصنيف مستويات تقييم الأداء إلى خمسة يظهرها بشكل أدق مما لو كان التصنيف رباعيا أو ثلاثيا مثلا كما أن تحديد مدى معين من النقاط (العلامات) لكل من هذه المستويات الخمسة يزيد من وضوحه بصورة كبيرة وتمثل هذه المستويات الخمسة منحى لتوزيع طبيعي لمستويات التقييم إذ أن عدد المستويات العليا (ممتاز، جيد جدا) في التقييم مساو لعدد المستويات الدنيا (متوسط، ضعيف). (نفس المرجع السابق، ص 231).

مقابلات تقييم أداء العاملين:

إن اشترك الموظف في مناقشة التقييم على قدر كبير من الأهمية إذ انه (أي الموظف) يتصرف من خلال المناقشة على طريقة رؤية الرئيس لأدائه كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي أحرزه في مجال انجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل على إن أهمية المناقشة لا تتوقف عند استفادة الموظف منها فحسب بل أن الرئيس أيضا يتعلم من المناقشة وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييمه لأدائه. وعندما يحدث توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته فإن الأخير غالبا ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه.

والمقابلة أنواع فقد تكون مقابلة إخبار وإقناع وقد تكون مقابلة إخبار وإنصات وقد تكون مقابلة حل مشكلات. ففي مقابلة الإخبار والإقناع يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبيا وغالبا ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حادثة الخبرة مثلا) وقد يشعر المرؤوس بالإحباط إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور. وفي مقابلة الإخبار والإنصات يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت له ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس ولامتصاص مشاعره السلبية وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

وفي مقابلة حل المشكلات يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء وفي الكشف عن مجالات

التطوير والتحسين ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا ايجابيا بناء من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استنادا إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة. (نفس المرجع السابق، ص 241 242).

مقترحات لتطوير تقييم الأداء:

- 1 - استخدام المقاييس السلوكية.
- 2 - استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد العاملين بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة من أداء الأفراد العاملين من حيث نتائج الأداء والإجراءات أو الطرق المنتجة من قبلهم.
- 3 - استمرارية تقييم الأداء للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقييم حيث يجمع هؤلاء الأفراد العاملين.
- 4 - استخدام والاستعانة بأكثر من مقيم واحد حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلة الأخطاء الناجمة من اللاموضوعية.
- 5 - تدريب وتهيئة المقيمين للتعريف بأهمية هذه العملية والنتائج المترتبة عليها وتقليل أخطاء التساهل وأخطاء التشدد ويفضل أن يكون التدريب متواصلا.
- 6 - تحديد وضع نظام المكافآت والحوافز التشجيعية للمقيمين عندما ينبثق بان تقييمهم كان صحيحا ويقاس الواقع الفعلي.
- 7 - ضرورة الاهتمام والتركيز على إدارة عملية التقييم فهي تلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية العملية حيث أن تحديد طرائق المناسبة للتقييم والمعايير لوحدتها الأساس في فاعلية عملية ما لم تكون هناك إدارة فاعلة لهذه العملية والمقصود بفاعلية إدارة التقييم هو ضرورة توفر حالات الاتصالات والتفاعلات بين المقيم والأفراد العاملين أثناء عملية التقييم وبعد انتهائها لتوفير المعلومات اللازمة حول نتائج التقييم للأفراد العاملين. (توفيق، تقييم الأداء، 1997، ص 170).

أهداف برامج تقييم أداء العاملين:

تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها:

- 1 - تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.

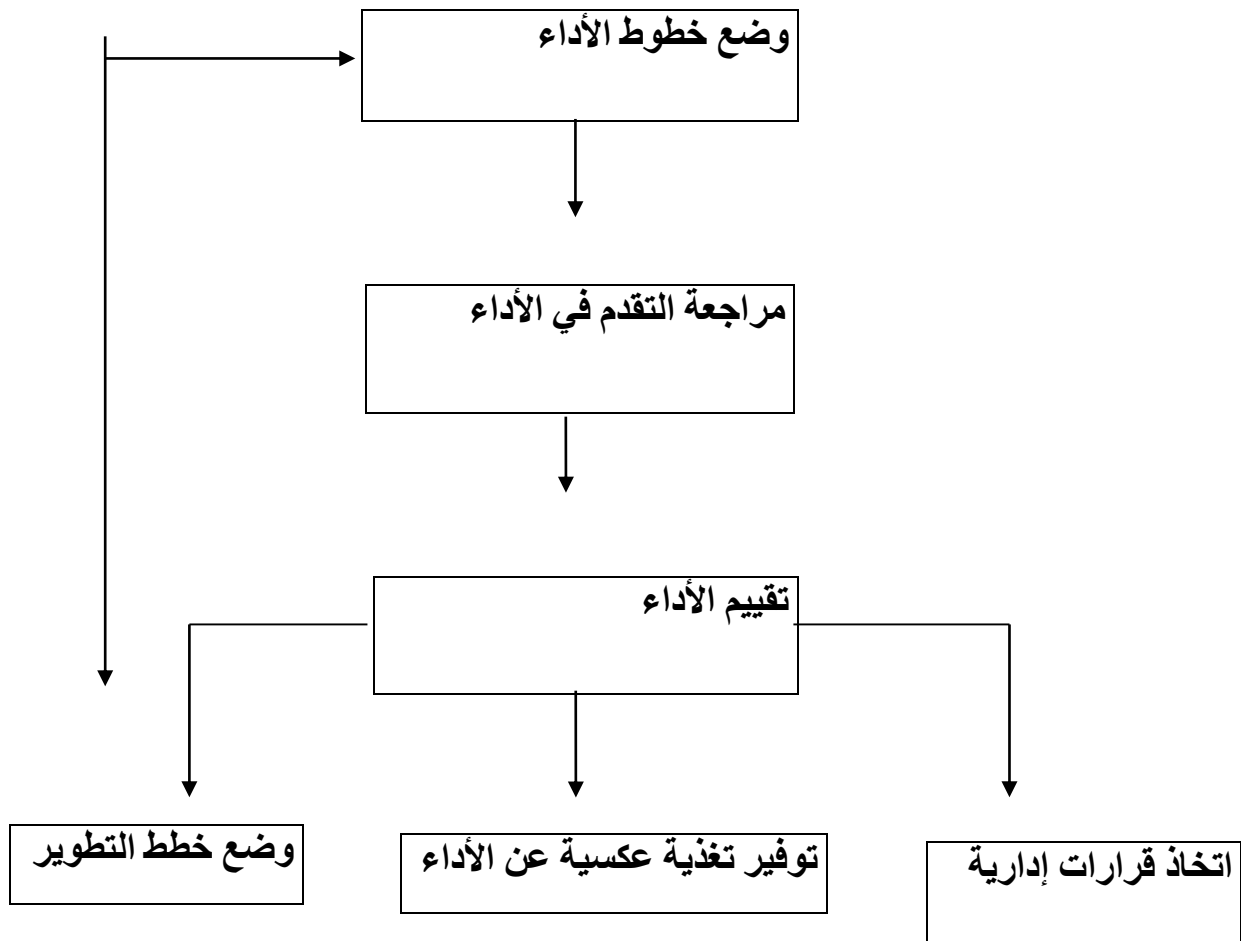
- 2 - ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
- 3 - تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة.
- 4 - تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة. (عبد الباقي، حنفي، 1988، ص165).

الخطوات الست المهمة في هذه العملية كالاتي:

- 1 - تحديد متطلبات التقييم أي تحديد ما تتوقعه المنظمة من أعمالها وموظفيها أثناء قيامهم بواجباتهم أي بعبارة أخرى تحديد المعايير أو المقاييس والمتطلبات الأخرى التي تتطلبها عملية التقييم والتي لهما مساس بمصالح الأفراد والمنظمة.
- 2 - مناقشة متطلبات التقييم مع الأفراد في المنظمة وتغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين.
- 3 - مراقبة وملاحظة (عن طريق المشاهدة) كيفية أداء الموظف أو العامل واجبه المناط به.
- 4 - تقييم أداء العامل أو الموظف طبقا للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها في النقطتين الأولى والثانية.
- 5 - مناقشة التقييم مع العامل أو الموظف.
- 6 - اتخاذ القرار بهذا الشأن.

وعملية التقييم هذه تركز على نقطة مهمة وهي وجود متطلبات للتقييم يتم الاتفاق عليها بين المنظمة والعاملين فيها ويتم على ضوءها التقييم من قبل المنظمة. (نفس المرجع السابق، ص166، 167).

وقد عبر ماريون هايتز بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست في شكل النموذج التالي:



خطوات تغذية أداء العاملين:

استخدامات تقييم الأداء:

يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية: التخطيط، التطوير، الدافعية، إجراءات تسيير الموارد البشرية المختلفة وغيرها.

1 - التخطيط وإعادة التخطيط الإستراتيجي:

ترتبط عملية تحديد أو تغيير في المخطط الإستراتيجي في المنظمة بالكثير من المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها وإمكانية استغلال الطاقات الكامنة بشكل فعال ولذلك فإن نتائج تقييم الأداء هي مؤشرات واقعية توفر للمخططات المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

2 - تطوير تنمية الأفراد:

تستخدم نتائج التقييم في تطوير أو تنمية الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين، وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية التكوينية للسيطرة على نقاط الضعف.

3 - رد دوافع الأفراد:

إن المعلومات المرجعية للأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالعاملون يتطلعون دوماً إلى معرفة تطورات الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً، كما أن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم ثقة العاملين بإدارتهم أن كل ذلك يتيح الفرصة للعاملين في إشباع دوافعهم نحو العمل وللمنظمة.

4 - بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية (مكافآت، علاوات، مردود):

يستخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية إذ أن هناك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، لوظائف التي يتطلب مستويات من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في المدى القصير وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا لم يتم الاعتماد على المخرجات ستكون عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمدة على مخرجات غير عادل. لذلك فإن هذه الوظائف ستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات أي عملية الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على مهارات:

- بناء برامج تكوين / تدريب الأفراد.

- تصميم نسق الترقيّة والاستخلاف.

- متابعة المسار المهني للمستخدمين.

- متابعة نظام الإشراف على العمال.

- مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (عاشور، 1983، ص 283).

إستراتيجية تقييم الأداء:

يواجه المدراء عدة مسائل تتعلق بتقييم أداء الأفراد، ولكي لا تبقى هذه المسائل مفككة ومبعثرة، لابد من وضعها ضمن خيارات إستراتيجية بحيث تتضمن الأمور التالية:

- أهداف ووظائف تقييم الأداء.

- أساليب تقييم الأداء.

- نماذج تقييم الأداء.

- الجهة التي تقوم بتقييم الأداء.

- فترات حدوث التقييم. (نفس المرجع السابق، ص150).

كما أورد خبراء في هذا المجال ثلاث استراتيجيات للتغلب على مقاومة المديرين لنقل تقييم الأداء وهي:

1 – بلغ واقنع: هذا النصح شائع الاستخدام حيث يقوم المشرف بنقل المعلومات الإيجابية والسلبية معاً ثم تثبت صحة التقييم كما يحاول المشرف أن يؤثر على المرؤوس بأن يحمل على التزام منه بتحسين مستوى أدائه.

2 – بلغ واصمت: تتماثل هذه الإستراتيجية سابقتها ما عدا محاولة المشرف إثبات صحة التقييم بدلاً عن ذلك يتابع الرئيس مباشرة ردود أفعال المرؤوس تجاه التقييم وإرشاده بأسلوب غير موجه.

3 – حل المشكلات: تعتقد معظم الخبراء في هذا المجال أن هذه الإستراتيجية هي أفضل أسلوب لأن بعض الشواهد التجريبية تشير إلى أن مدخل حل المشكلات أكثر فعالية من حيث رفع درجة رضا الموظفين واتجاهاتهم نحو تحسين أدائهم.

الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء:

هناك الكثير من الأخطاء عند وضع معدلات تقييم الأداء وكما هو في الشكل التالي:



(العزاوي، 2010، ص 388)

الخاتمة:

لقد أصبح من البديهي في أدبيات الباحثين في تسيير الموارد البشرية اعتبار العامل الإنساني بمثابة العنصر الحاسم في نجاح أو فشل المنظمة في بقائها ومحافظةها على استمراريتها داخل جوتنافسي خاصة بعد انفتاح الأسواق التجارية.

فالأفراد في المنظمات يمثلون القيمة المضافة من خلال مردودهم في العمل الذي يعكس مستويات أدائهم وهذا الأداء قد يحتاج إلى تصحيح أو تحسين ويتم هذا عادة من خلال أنظمة تقييم الأداء ونتائج التقييم لا تعكس تصوره لأدائه فقد يرفض هذه التغذية الرجعية وقد لا يرضى بنظام التقييم المستخدم في مؤسسته وعدم الرضا عن هذه النتائج قد يؤديان إلى عدم رغبة الفرد في تعديل سلوكه وبذل مجهود أكبر وهو الهدف الذي من أجله تصمم أنظمة تقييم الأداء.

الفصل الثالث

تقديم الوظائف

مفهوم تقييم الوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف هو العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها البعض من أجل تحديد أجر عادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل (الوليد، 2009، ص123).

هناك خطوات رئيسية لتقييم الوظائف وهي:

1. تحليل الوظائف.
2. تحديد عوامل التقييم (العوامل المعوض عنها).
3. تقييم الوظائف.

أولا تحليل الوظائف:

أنه ينتج عن تحليل الوظائف تحديد وصف ومواصفات الوظيفة. كذلك فقد أشرنا إلى أن من الاستخدامات الرئيسية لهذا التحليل وضع هيكل الأجور بعد تقييم الوظائف. وينتج عن تحديد وصف ومواصفات الوظيفة تحديد العوامل التي سوف يتم تقييمها في كل وظيفة مثل الذكاء والخبرة والتعليم وظروف العمل والمسؤولية والمجهود... الخ تسمى تلك العوامل عوامل التقييم أي العوامل التي سيتم تعويض الشخص الذي يقوم بالعمل تعويضا ماديا عنها لذلك فهي تدعى أحيانا عوامل التقييم أو العوامل المعوض عنها.

ثانيا تحديد عوامل التقييم:

تعكس تلك العوامل المحتوى الفعلي والواقعي للوظيفة بحيث يمكن تبرير معدل الأجر الذي سوف يحدد فيما بعد لكل وظيفة أنها أساس الذي يقوم عليه وضع هيكل الأجور حيث يتم تحديد القيمة النسبية لكل عامل يمكن تبرير التفاوت في الأجور أي تبعا لتفاوت أهمية تلك العوامل من وظيفة إلى أخرى.

ومن المعروف أن الوظائف تتطلب توفر عدد من تلك العوامل مثل المهارة، والخبرة والتعليم والمسؤولية، وظروف العمل ولكن بالطبع تختلف درجة المهارة المطلوبة من وظيفة إلى أخرى مما يؤدي إلى نوع من العدالة في تحديد معدل الأجر الذي يوضع لكل وظيفة.

مبادئ اختيار عوامل التقييم:

يراعى عند اختيار عوامل التقييم ما يلي (درة، 2008، ص350-351):

- 1) أن تكون العوامل موجودة في جميع الوظائف وتزداد صعوبة المقارنة بين الوظائف إذا كان أحد العوامل لا يوجد في بعض الوظائف.

2) أن تكون العوامل موجودة في الوظائف الأخرى بدرجة مختلفة، إذ وجد عامل بدرجات متساوية في جميع الوظائف فإنه يصبح غير ذات قيمة في مقارنة هذه الوظائف ببعض البعض للوصول إلى القيمة النسبية لها.

3) أن تختار العوامل الأكثر أهمية إذا تعددت العوامل.

4) ألا يكون هناك تداخل في المعنى بين العوامل.

5) أن تستعد العوامل التي تنطبق على الأفراد وليس على الوظائف ذلك أن تقييم الوظائف ينصب على الوظائف فقط دون الأشخاص.

6) أن تكون العوامل المختارة مقبولة من جانب الإدارة والعاملين والنفابة إن وجدت وتعكس وجهات نظرهم باعتبارهم الأطراف المعنية في عملية تحديد الأجور.

- **مزايا عوامل التقييم:**

العوامل التقييم مزايا في تحديد الأجور هذه أهمها:

1. تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التناسق بين معدلات الأجور في المنظمة.
2. توفر مناخ من الموضوعية في تقييم الوظائف.
3. تساعد المنظمة والعاملين على تفهم الاختلافات بين القيم النسبية لمختلف الوظائف وبالتالي الاختلاف في الأجور.
4. تسهل بشكل غير مباشر إختيار طريقة تقييم الوظائف.

لذلك يجب على المسؤولين عن عملية تقييم الوظائف أن يعوا أولاً ثم يتفقوا ثانياً على إختيار تلك العوامل والتي ستكون الأساس لتحقيق العدالة في الأجور.

هناك عدة دراسات لتحديد عوامل التقييم ومنها على سبيل المثال دراسة أوتيس التي ذكر فيها أن هناك حوالي 88 عاملاً في الوظائف المهنية وحوالي 74 عاملاً في الوظائف الإدارية وهذه العوامل مقسمة كالتالي:

وظائف إدارية		وظائف المهنية	
عوامل ثانوية	عوامل رئيسية	عوامل ثانوية	عوامل رئيسية
33	المهارة	36	المهارة
10	المجهود	15	المجهود
23	المسؤولية	23	المسؤولية
74/8	ظروف العمل	88/14	ظروف العمل

عوامل التقييم في وظائف المختلفة (الشكل رقم 03).

على المسؤولين عن تقييم الوظائف أن يحددوا أولاً عوامل التقييم الأساسية كما هو مبين في الشكل رقم 03 ثم تجزئتها إلى عوامل ثانوية لتتنفق وتتناسب مع طبيعة كل وظيفة والشكل يوضح لنا عملية تحديد وترتيب العوامل الرئيسية والثانوية (درة، الصباغ، 2008، ص352)

عوامل رئيسية	عوامل ثانوية
المهارة	الخبرة
	التدريب
	التعليم
المجهود	المجهودات الذهنية
	المجهودات البدنية
المسؤولية	العلاقات مع العاملين
	الآلات والمعدات
	الإنتاج والأداء
ظروف العمل	ظروف خطرة
	ظروف غير متفق عليها

ترتيب عوامل التقييم الرئيسية والثانوية (شكل رقم 4)

- ثالثاً تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنظمات كما يعرف بالوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة النسبية ويهدف تقييم الوظائف إلى ربط بين معدل الأجور التي يتحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يتملكون من إمكانيات وخبرات.

مزايا تقييم الوظائف:

لتقييم الوظائف مزايا هذه أبرزها:

1) يضع الأسس لتحديد النسب المالية لجميع الوظائف في المنظمة.

- 2) يساهم في تفسير وتوضيح أوجه وأسباب الاختلافات العادلة في الأجور بين جميع الوظائف.
 - 3) يساهم في إيجاد نظام متكامل يساعد على إيجاد وظائف جديد بدون إحداث خلل في هيكل الأجور.
 - 4) يساعد على توفير معلومات للمسؤولين وخاصة متخذي القرارات في التدريب والاختيار والتعيين ويساعد كذلك في وضع سياسة طويلة المدى خاصة بالموارد البشرية.
- طرق تقييم الوظائف:

بعد أن يتم تحديد عوامل التقييم تبدأ مرحلة تقييم الوظائف ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى كمية وطرق غير كمية وتشمل الطرق الكمية:

1. طريقة التقدير بالنقاط (point rating)
2. طريقة مقارنة العوامل (factor comparison).

وتشمل الطرق الغير الكمية على:

1. طريقة الترتيب (ranking)
2. طريقة الدرجات (grading)

تتم التفرقة بين الطريقتين على أساس أن:

- الطرق الغير الكمية: تقضي بأن يتم التقييم على أساس معادلة الوظيفة كوحدة متكاملة بدون تقسيمها إلى عناصرها ومكانتها الخارجية.
 - الطرق الكمية: فتقتضي تقييم كل عامل في الوظيفة باستخدام النقاط ثم تحويل تلك النقاط إلى قيم مالية محددة أي إلى أجور (درة، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص353-354).
- ونعالج ببعض التفصيل كل نوع من أنواع هذه الطرق:

(أ) الطرق غير الكمية:

1. طريقة الترتيب:

تهدف إلى ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف كما أنها تستخدم في المنظمات ذات الوظائف القليلة ولا تتطلب تلك الطريقة تفتيت الوظيفة إلى عناصرها أو مكوناتها الجزئية بل ينظر إليها باعتبارها وحدة متكاملة.

مراحل ترتيب الوظائف:

1. توفير معلومات تفصيلية من خلال تحليل الوظائف بحيث تعكس تلك المعلومات والمواصفات التفصيلية لكل وظيفة.
2. تستلم تلك المعلومات إلى أفراد أو اللجنة المسؤولة عن عملية التقييم وتحديد المعايير التي سوف يتم على أساسها ترتيب الوظائف.
3. القيام بترتيب الوظائف حسب الأهمية وذلك من خلال مقارنتها ببعضها البعض و ثم أسلوبان يمكن إتباعهما في الترتيب هما:

أ طريقة الترتيب المبسط:

يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود بطاقة لكل وظيفة يدون فيها كافة المعلومات التفصيلية الخاصة بكل وظيفة ويقوم الشخص المعني بترتيب كافة البطاقات من أعلى إلى الأسفل حسب الأهمية ومن الأفضل أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم والترتيب للحصول على نتائج موضوعية ثم يتم تسجيل متوسط الترتيبات والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

الوظيفة	ترتيب الشخص (أ)	ترتيب الشخص (ب)	ترتيب الشخص (ج)	المتوسط	الترتيب
أ	1	2	1	1.2	1
ب	2	2	1	1.6	2
ج	3	3	3	3.0	3
د	4	4	5	4.3	4
هـ	5	5	6	5.7	5

الشكل رقم 05 ترتيب الوظائف من خلال الترتيب البسيط

يتبع هذا الأسلوب عندما يكون عدد الوظائف محدودة.

ب أسلوب المقارنة المزدوجة:

يقوم هذا الأسلوب أساسا على مقارنة كل وظيفة بوظيفة أخرى على مرات متتابعة بحيث تتم مقارنة المعلومات التفصيلية الخاصة بوصف ومواصفات كل وظيفة مثل التعليم الخبرة المهارة، وظروف العمل...الخ.

نفترض على سبيل المثال ان هناك أربع وظائف في المنظمة ما ترغب في مقارنتها بذا تكون عدد المقارنات الزوجية التي سوف تجري بغرض الترتيب 6 مقارنات وتكون الوظيفة التي تحصل على علامات أكثر أكثر الوظائف أهمية نتيجة مقارنتها مع الوظائف الأخرى والشكل التالي يوضح ذلك (درة، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 355-356).

ترتيب الوظيفة	عدد مرات الأهمية عند المقارنة (العلاقة)	إسم الوظيفة
1	4	أ
2	5	ب
3	3	ج
4	2	د
5	1	هـ
6	صفر	و

الشكل رقم (6): ترتيب الوظائف من خلال المقارنة الزوجية

ويمكن استخدام هذا الأسلوب لمقارنة بين الوظائف في كافة أقسام المنظمة حيث يتم ترتيب الوظائف أولاً في كل قسم حسب الأهمية النسبية ومن ثم تجميع جداول المقارنات من الأقسام الأخرى لدراستها وإدماجها في جدول واحد يشمل كافة أقسام المنظمة مبينين الأهمية النسبية لكل وظيفة.

2. طريقة الدرجات:

تقوم هذه الطريقة أساساً على تحديد عدد الدرجات ووصفها وتحديد معايير انتماء الوظائف إليها بحيث تمثل كل درجة منها مجموعة من الوظائف المتشابهة في الواجبات والمسؤوليات بعد ذلك توزع الوظائف على أساس امتلاك كل درجة صفات جوهرية.

يتم تحديد الدرجات وفقاً للعوامل التالية:

- مدى التفاوت في الدرجات والمهارات المطلوبة.
- حدود الأجر بالنسبة للوظائف الداخلة في الدرجة وكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
- سياسة الترقية في المنظمة.

- خطوات الأساسية لطريقة الدرجات:

1. تحليل كافة الوظائف في المنظمة. ووضعها في مجموعات (مثل مجموعة لوظائف الكتابية الإشرافية... الخ).
2. تحديد عدد الدرجات ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة الخ.
3. وضع كل وظيفة في درجة التي تتفق مع وصفها.
4. تحديد القيمة المالية لكل درجة، وظائف ذات المستوى الواحد.

(ب) الطرق الكمية

1. طريقة مقارنة العوامل:

تعتبر كأحد الطرق الكمية الحديثة في تقييم الوظائف وهي تعني مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس (القواعد) المقارنة وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى، وتنصب المقارنة في الأساس على الوظيفة الأساسية Key job في كل مجموعة من الوظائف التي تم تحديدها من خلال تصنيف الوظائف كما جاء عند الحديث عن تحليل الوظائف والتي تدعى أحيانا الوظيفة الدالة.

مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل:

1. اختيار الوظائف الدالة (Key job) والممثلة لمجموعة الوظائف المختلفة في المنظمة.
2. اختيار العوامل التي تتوفر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير المقارنة مثل المتطلبات العقلية الجسدية، المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
3. تحديد الأجر الذي يدفع لكل وظيفة من الوظائف الدالة بعد تحديد نصيب كل من العوامل من هذا الأجر وعلى سبيل المثال لو افترضنا ان أجر الوظيفة الدالة في مجموعة الوظائف الهندسية هو 80 دينار فان توزعها قد يكون الوجه التالي:

80 دينار.

- المتطلبات العقلية 30 دينار
- المتطلبات الجسدية 15 دينار
- متطلبات المهارة 15 دينار
- المسؤولية 10 دينار
- ظروف العمل 10 دينار

4. يتم تحويل القيم المادية إلى رتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حدة.

مثلا بالنسبة إلى عامل المتطلبات العقلية يكون ترتيب الوظائف على النحو التالي:

الوظيفة	الرتبة
الوظيفة	الرتبة
أ	
ب	
ج	
د	
هـ	
و	
ز	

5. بعد تحليل الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم للتقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل التقييم. ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية يحدد عليها موضع الوظائف الدالة فيما يخص كل عامل من العوامل التقييم (درة، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 359-361).

مثال: بأن هناك خمس وظائف دالة وهي الوظائف أربجدره وكذلك المبلغ المحدد لكل عامل من العوامل الخمسة السابق ذكرها في كل من الوظائف الخمس الدالة، ونجد على سبيل المثال أن الوظيفة الدالة (أ) تحصل على أجر يبلغ مجموعة 205 دينار موزع كالتالي:

على العوامل الخمس:

205 دينار المجموع	{	40 دينار متطلبات عقلية.
		30 دينار متطلبات جسدية.
		35 دينار متطلبات مهارة.
		30 دينار ظروف العمل.

وتطبق نفس الفكرة على الوظائف الدالة الأخرى ويدعى الشكل السابق مقياس مقارنة العوامل.
6. بعد إعداد مقياس مقارنة العوامل السابق يمكن تقييم بقية الوظائف وذلك من خلال مقارنة العوامل الخمس السابق ذكرها.

على سبيل المثال نقارن الوظيفة (ن) وهي ليست وظيفة دالة مع الوظيفة الدالة (أ) من خلال مقارنة عامل بعامل، وذلك بعد أن عرفنا بأن أجر الوظيفة (أ) هو 205 دينار.

(1) طريقة النقاط: point technique

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق الموضوعية في تقييم الوظائف. تتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل المحددة للتقييم ويجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. من مميزات هذه الطريقة الموضوعية والعدالة في التقييم أنها تأخذ بعين الاعتبار كل عامل على حدة وليس الوظيفة ككل أو كوحدة متكاملة (درة، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 363-364).

الفصل الرابع

سياسة الأجور

تمهيد:

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل كما أنها وسيلة تمكن المنظمة من الاحتفاظ بأفضل عمالها وجلب مرشحين مع وجود نسق تسيير الأجور فعال وذو أهمية كبيرة كما يجب تأكيد أن متغيرات الأجر معقدة كثيرا وليست أن تعطي للعامل صك بريدي فحسب بل يجب تحديد قدرة الأجر للمنظمة ومقدار الأجر التي توجهه لمختلف مناصب الشغل مع دراسة الأجر الموجود في السوق ووضع سلم للأجور ومعرفة مختلف العوامل التي لها صلة بتحديد زيادة الأجر، كما تعتبر الأجور الأساس الصلب والقاعدة الأساس الذي تقوم عليه المنظمة أولا والمصدر الأساسي لدخل الأفراد وهي الحلقة التي تربط الطرفين وتكمل المعادلة الإنتاجية للمنظمة، ولولا الأجور لما كان هناك عمال وموظفين وكلما تعاظم الكم الأجوري متوافقا مع ما يبذل من جهود الأفراد، كلما زادة عجلة الإنتاج في المنظمة.

مفهوم الأجور:

تعددت مفاهيم الأجور بين الكتاب والباحثين نذكر أهمها:

* هي كمية النقود التي يتقاضاها العامل لقاء قيامه بأعمال معينة تخدم أرباب العمل أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات (الحسن، 1997، ص90).

* هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

* هو مقدار ما يدفع للموظف أو العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في أداء العمل المكلف به بصورة رسمية (الصيرفي، 2006، ص150).

* الأجر لا يشكل إلا كيفية من كفاءات العلاقة بين المساهمة والأجر التي تربط العامل بالمؤسسة وهذه العلاقة تتدفق من إطار مادي خالص وترجعنا إلى التبادل المزدوج بين ما يقدمه المأجور للمؤسسة (مساهمته) من جهة ومن جهة أخرى ما يأخذه تحت أشكال مختلفة من مزايا ومنافع (اجره) (weiss, 2005, p372).

* الأجر هو المقابل الذي تعطيه المنظمة للعامل لإنجازه مجموعة نشاطات في إطار عقد عمل (REDA, 2010, p249).

* حسب مارشال ووالرز فالأجر هو ثمن السوق والتوازن بين العرض والطلب (الحسن، 2000، ص90).

مفهوم الأجور في أنظمة الرأسمالية:

تعتبر سياسات الأجور ومفهومها في الأنظمة الاقتصادية الحرة أو الرأسمالية عن فلسفة هذه الأنظمة ونظرتها إلى العلاقة التي تربط بين العامل ورب العمل إذ ينظر إلى الأجور والرواتب على أنها كلفة يتحملها المشروع وتؤثر على حجم الأرباح التي يحصل عليها صاحب المشروع وعليه فكلما ازداد مقدار الرواتب والأجور ارتفعت تكاليف الإنتاج وانخفضت الأرباح وبالعكس من ذلك كلما قلت الأجور والرواتب انخفضت التكاليف وازدادت الأرباح وهذا المفهوم لا يزال يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك أرباب العمل وفلسفتهم تجاه أجور العمال ورواتبهم.

مفهوم الأجور في الأنظمة الاشتراكية:

نطلق المفهوم الاشتراكي للأجور والرواتب من الفلسفة التي تعتنقها هذه الأنظمة القائمة على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والنظرة الإنسانية للعاملين الذين يجب أن يستلموا أجورا تضمن لهم العيش الكريم الذي يحقق إنسانيتهم من جهة ويتناسب مع ما يقومون به من جهد وعمل من جهة أخرى وعلى ذلك فإن الأجر في النظام الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الإنتاج معبرا عنه بوحدات نقدية تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعا وهكذا تتباين الأجور بين فرد وآخر تبعا لذلك وهذا ما يعبر عنه الكتاب الاشتراكيون عند تعريفهم للأجر بأنه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من النتائج الإجمالي للأجر بأنه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من النتائج الإجمالي لقد أورد الاشتراكيون جملة من الانتقادات للمفهوم الرأسمالي للأجور منها:

1. أن الأجر الذي يدفع للعامل حسب النظريات الرأسمالية لا يمثل إلا أجر ساعتين من ساعات العمل الثمانية للوجبة الواحدة بينما يذهب أجر الساعات العمل الست الباقية كأرباح لرب العمل وهذا ما يطلق عليه الاشتراكيون (بفائض قيمة العمل).

2. أن العمل ليس سلعة تخضع لقانون العرض والطلب ومن هنا يتضح الفرق بين النظريتين الرأسمالية والاشتراكية للأجور والرواتب التي ينطلق كل منه من النظرية والمنطلقات الفكرية لكل منها فالأجر بحسب المنظور الاشتراكي يعد حقا من حقوق الفرد العامل لقاء مساهمته في العملية الإنتاجية وفي رفاهية مجتمعه في حين ينظر إلى الأجر بحسب المنظور الرأسمالي باعتباره أحد عناصر التكاليف التي لا بد من ينطلق المفهوم الاشتراكي للأجور والرواتب من

الفلسفة التي تعتنقها هذه الأنظمة القائمة على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والنظرة الإنسانية للعاملين الذين يجب أن يستلموا أجورا تضمن لهم العيش الكريم الذي يحقق إنسانيتهم من جهة ويتناسب مع ما يقومون بيه من جهد وعمل من جهة أخرى وعلى ذلك فإن الأجر في النظام الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الإنتاج معبرا عنه بوحدات نقدية تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعا وهكذا تتباين الأجور بين فرد وآخر تبعا لذلك وهذا ما يعبر عنه الكتاب الاشتراكيون وضعها إلى أدنى مستوى لتحقيق أكبر قدر من الأرباح كما أنها لا بد أن تحدد على وفق عوامل السوق من عرض وطلب وانتعاش وانكماش والاستفادة من طاقة الفرد العامل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج وقف آليات وطرق متعددة (العزاوي، جواد، 2010، ص190-194).

مصطلحات الأخرى للأجر

- المصطلح الإجمالي الذي يحدد الأجر، مكافأة العمل: La retribution
- الربح النقدي المحصل عليه من الأجر: La remuneration.
- الأجور النقدية المحددة شهريا ومرتبطة بالعمل: Les appointments.
- أجر العامل. Le salaire
- أجر العامل المدون في كشف الراتب: La paie.
- أجرة الأعمال الحرة Les honoraires
- معالجة أجور الموظفين مع كل الامتيازات: Les hemoluments
- أجور الخدم Les gages
- أجور الجنود: Les soldes.
- أجر الذي يأخذه الشخص عند كل قضية يعالجه: La vacation
- أجر الفنانين: Les cachets.
- أجر البسطاء: La commission
- أجر السمسار: Le court age (مقدم، باي، 2003، ص07).
- إنصاف في الوظيفة (équité en emploi) لاتعني إنصاف في أجر بل ترجع إلى نزع العواقب من الوظيفة الأفراد مجموعة المختارة (مثل المعوقين).
- العدل في الأجور: égalité salarial تهدف إلى إحداث تقارب بين العمل الأجرة وتسجل المبدأ التالي " أجر عادل لعمل عادل".
- الإنصاف في الأجر: (equite salarial) تسجل المبدأ أجر عادل لعمل نفسه يمكن أن يكون العمل مختلف لكنه يحكم عليه بنفس القيم المؤسسة الفكرة هي أن نعطي نفس أجر في حالة إن حكم على المناصب من ناحية التكوين.....(collective epbi, 2009,p74-75)

أهمية وأهداف الأجور:

أهمية بالنسبة للفرد:

تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضاً الاجتماعية كالمكانة والمركز وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون الأجر اهتماماً كبيراً وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الأجور عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المنظمة بصفة عامة (عبد الباقي، الحنفي، 1988، ص201).

أهمية بالنسبة للمنظمة:

تشكل الأجور بالنسبة لبعض المنظمات الفقرة الرئيسية من فقرات التكاليف الإنتاج قد تصل إلى 50% من التكلفة الكلية لذلك إدارة المنظمة يهتما أيضاً أن تتابع مستويات الأجور وتسعى جاهدة إلى عدم إعطاء أجور تزيد عن المعدلات الأجر المدفوعة كما تقوم بمقاربة مشابهة لتلك التي يقوم بها الفرد العامل فهي تقارن ما تدفعه من أجور (المخرجات) مع ما تحصل عليه من جهد من الأفراد العاملين.

أهمية بالنسبة للمجتمع:

تعتبر مستويات الأجور التي يحصل عليها أفراد المجتمع ذات أهمية لتحديد المستوى الماشي ودرجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع، ففي المجتمعات التي يكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب عالية على مداخيل الأفراد وبالتالي يكون بإمكان المؤسسات الخدمية في الدول تنفيذ العديد من المشاريع الخدمية العامة كبناء المستشفيات المدارس وغيرها مما يؤدي إلى تحسين أوضاعهم المعيشية، الاجتماعية والصحية ومما لا شك فيه أن مستويات الأجور تؤثر بشكل ملموس حتى على المستوى الثقافي للمجتمع، فكثير من العوائد الفقيرة لا تنفع بأبنائها إلى الاستمرار بالتحصيل العلمي بسبب ما تعانيه من مشاكل اقتصادية تحد من إمكانية الاستمرار الأبناء مواصلة الدراسة بشكل لائق وصحيح (سعيد، 1994، ص468-470).

- أهداف الأجور:

- تحفيز المأجورين مع رفع من ولاء.
- تفصيل الأداء الجيد.
- جذب من أجل التوظيف (REDA, 2010, p291).

الجانب القانوني للأجر:

القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل معدل و متم إلى غاية الأمر رقم 97-02 المؤرخ في 11 جانفي عام 1997 يتضمن المواد التالية المتعلقة بأجرة العمل.

المادة 80:

للعامل حق في أجورة مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل.

المادة 81:

يفهم من عبارة مرتب حسب هذا القانون مايلي:

- الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.
- التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو المقابل ساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لا سيما العمل التناوبي والعمل المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة.
- العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.

المادة 82:

يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب الردود لاسيما بالالتزام أو بالقطعة أو العمل بالحصّة حسب رقم الأعمال.

المادة 83:

تسديد المصاريف حسب التبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لأداء خدمة وتبعات مماثلة).

المادة 84:

يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عامل مساوي القيمة بدون أي تمييز (قانون العمل، 2006، ص34).

المادة 85:

تحديد الأجور بعبارات نقدية محضة وتدفع عن طريق وسائل نقدية محصنة.

المادة 86:

يُدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجر الدوري التي يعدها المستخدم. ولا يطبق هذا الحكم على تسديد المصاريف.

المادة 87:

يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في القطاعات النشاط بموجب مرسوم:

استشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً

ويراعى عند تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون تطور ما يأتي:

- متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة.
- الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك.
- الظروف الاقتصادية العامة.

المادة 87 مكرر:

(المرسوم التشريعي رقم 03-94 مؤرخ في 11 أبريل 1994) يشمل الأجر الوطني الأدنى المضمون المذكور في المادة 87 أعلاه الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضان مهما كانت طبيعتها باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل.

المادة 88:

يجب على المستخدم دفع الأجر لكل عامل بانتظام عند حلول أجل استحقاقه.

المادة 89:

تمنح الأفضلية لدفع الأجر وتسبيقاتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها.

المادة 90:

لا يمكن الاعتراض على الأجر المترتبة على المستخدم كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها (نفس المرجع، ص 36).

نظريات الأجور:

حاولت نظريات الأجر كل واحدة حسب منظورها الخاص أن تشرح ميكنزمات التكوين وتحديد مستوى الأجور.

عند كنز Keynes ونظريته الكنزية keynésiennes الأجر يخرج من مكانته كثنم وقيمة تبادل بين العرض والطلب (العمل)، بل أصبح متغير خارج عن المعطيات الاقتصادية وأيضا التي ترجع إلى قيمة المردود أو الإنتاجية في العمل. الأجر عند كنز ينبع من علاقة قوة، التفويزات الاجتماعية، والقوانين التي سوف تشرح ايطار الحوارات المتعلقة بالأجور مثل الاتفاقية الجماعية.

لكن نظرة كنز للأجور تأيد معتقدات أفكار القديمة عن الأجر الحيوي للفلاسفة القرون الوسطى مثل توماس ديكن THOMAS DAQUIN الأجر هو أو لا العائد عامل مستوى المعيشة ومحرك الاستهلاك وهذا المصطلح لقي رواجاً كبيراً وما زال يلقى شهرة (العائد هو محرك النمو الاقتصادي في تلك الفترة).

عند الكلاسيكيين مثل سميث وريكاردو SMITH ET RICARDO يتحدد مستوى الأجر تلقائياً عند نقطة التوازن بين العرض أصحاب الوسائل الإنتاجية الباحثين عن التوظيف طلب العاملين الباحثين عن العمل وبعدها الكثير من أعمال النظرية أرجعت السبب وطورت

Les paradigmes الكلاسيكية القديمة حيث في أول المطاف أرجعوا إلى الضوء تأثيراً لمنظمات المحيط الاجتماعي ونسق العلاقات المهنية الأعمال الحديث لبيروودور أبعاد ينجر تأثير في المقاربة سوق العمل حيث أنه الجمع بين سوق الداخلية التي تتوافق مع المؤسسة وسوق الخارجية وهويتوافق مع السوق التنافسية النيوكلاسيكية أين يتصارع العرض والطلب في العمل (ROMAN, 2006, p11-12).

مسؤولية إدارة الأفراد عن الأجور:

تعتبر إدارة الأفراد في المنظمة مسؤولية عن تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة لضمان فاعلية الأداء التنظيمي ولضمان هذا التعاون المستمر ينبغي على إدارة الأفراد مراعاة ما يلي:

1. العناية باختيار الأسس السليمة في تحديد أجور الأفراد.
2. احترام تعديل هذه الأسس ما أمكن مستقبلاً إلا إذا كان التعديل في صالح الأفراد.
3. أن يتم تحديد الأجر وفقاً لظروف المنظمة ولطبيعة العمل بها الأمر الذي يتطلب دراسات وأبحاث دقيقة.
4. مراعاة وضوح الأسس حتى يسهم على الفرد العادي فهمها والاقتران بتطبيقها.

5. اختيار الوقت المناسب للتعديل ويفضل أن يتم في أوقات الزواج والانتعاش الاقتصادي.
6. أخذ رأي الأفراد عند إقدام على إجراء تعديل ما.
7. متابعة ومراقبة الأجور حتى يسير تنفيذ وتطبيق طرق الدفع بها على أساس سليم (بربر، 2000، ص155).

أنواع الأجور:

يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أصناف وأنواع متعددة ووفق أسس متعددة تذكر أهمها من حيث نوع الأجور والرواتب تصنف إلى:

- أ. الأجور النقدية
- ب. الأجور الحقيقية
- ج. المزايا العينية

وفيما يلي إيضاح مبسط لكل هذه التقسيمات:

1. **الأجور النقدية:** ويقصد بها مقدار المبالغ المالية التي يتسلمها الفرد الموظف كأجور وراتب لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها المسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية (العزاوي، 2010، ص197). وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف بيه الفرد (ماهر، 2007، ص284). وتعد الأجور النقدية النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تبيان أنظمتها الاقتصادية والسياسية.

2. **الأجور الحقيقية:** ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية إن هذا النوع يكشف مستوى المعاشي ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما إذ أن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما قد لا يعني ارتفاع المستوى المعاشي للعاملين في ذلك البلد مقارنة مع البلدان الأخرى.

3. **المزايا العينية:** وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية (العزاوي، جواد، 2010، ص198). وهو المقابل الغير المادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد (ماهر، نفس المرجع السابق، ص284). حيث تعد الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية إذ إمكانياتها المالية العالية وفلسفتها الاجتماعية والأخلاقية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع عكس المنظمات الخاصة التي لا

تسمح فلسفتها المبنية على تحقيق أعلى قدر من الأرباح مع ضعف إمكانيات الدولة (العزاوي، جواد، نفس المرجع السابق، ص199).

مكونات الأجور:

تتكون الأجور والرواتب من عنصرين أساسيين وهما:

1. الأجر النقدي:

وقمنا بتعريفه سابقا حيث ينقسم بدوره إلى:

1.1. **الأجر الثابت:** وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر حسب المتبع في المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتا طوال الخدمة ولكن يعتبر كنتيجة لطوال مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية (الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص150). ويسمى كذلك بأجر الأساسي.

2.1. **الأجر المتحرك:** وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

3.1. **الأجر التشجيعي:** الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب.

4.1. **المكافآت التشجيعية:** التي ترتبط بأعمال الخلافة أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات

5.1. **الأجور الإضافية:** التي تدفع للعامل مقابل لساعات إضافية التي تفرض طبيعة أظروف العمل بقاء العامل في زيادة عن عدد الساعات المطلوبة (عبد الباقي، حنفي، 1988، ص203-204). حسب ما تنص عليه المادة 31 من قانون 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يجب أن يكون اللجوء إلى ساعات إضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية زيادة على المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 20 بلمئة من المدة القانونية المذكورة (12سا) (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1990، العدد 17، ص565).

البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل مثال ذلك بدل الانتقال الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة (عبد الباقي، حنفي، نفس المرجع السابق، ص203-204). الاستقطاعات الشهرية وهي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية مثلا.

2. **مزايا العينية:** وهي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها 76 نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية (نفس المرجع السابق، ص150). كالنقل المجاني أو توفير السكن.... (العزاوي، نفس المرجع السابق، ص198).

أهم مميزات الأجور:

سياسة الأجور لها علاقة ببقاء كل من المؤسسة والعاملين فيها حيث تعتبر مهمة وأساسية تلمس وتؤثر في الفرد والمنظمة ومن أهم ما يميزها مايلي:

- **الإنصاف:** العمال يحتاجون أن يعاملوا بعدل والمؤسسة تحتاج الإنصاف في الأجور لضمان فعالية عمالها فنسق الأجور مقارنة بنسق القيم المؤسسة يدخل في لعبة ومكانة وقيمة العنصر البشري في المؤسسة (MARBOT, 2007, p204) الإحساس بإنصاف والعدل يكون دائماً مخفي في السلوك وخوار ومختلف العوامل الاجتماعية الشخصية أو الجماعية (WEISS, 2005, p374).

- **الميزة التنافسية:** لضمان بقائها يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها الميزة التنافسية أي يجب أن توازن بين رغبتها في تقليص تكاليفها وميزتها التنافسية وقيمتها الزائدة ترصد في مواردها البشرية بمعنى أن النسق أجورها يجب أن يجلب ويبقي العملاء ذو قيمة مع إعطائهم أجر مهم بالنسبة لسوق من ناحية أخرى المحيط الاقتصادي والتكنولوجي يفرض على سياسة الأجور وظيفة معدلة التكاليف أي أن التكاليف الأجور يجب أن تنتبع منحى العوائد المؤسسة وخاصة عندما هذه الأخيرة تقل.

- **اعتراف بالمجهود المبذول:** سياسة الأجور يجب أن تكون محفزة أي أن تستجيب لمتطلبات كل أجير متطلبات نفسية أمنية وعندما تستجيب لكل ذلك يجب أن تقيم الفرد باستجابة إلى حاجتيه من الاستحقاق وتقدير الذات (MARBOT, 2007, p205-206).

- **التكيف:** يجب على نظام الأجور الجيد أن يتميز بمرونة لكي يتكيف مع التغيرات. الحوافز: لأن نظام الأجور يجب أن يجب أن يدفع الأفراد إلى الحركة وهذا الشرط

يستلزم البساطة لأن نظام معقد أي أن فهمه صعب بنسبة للموظفين لا يمكن أن يحفزهم (WEISS, 2005, p391).

العوامل المؤثرة في الأجور:

تعتمد منظمات الأعمال نضم أجور متنوعة مهما يكن نوع النظام فان هناك مجموعة من العوامل تؤثر في هذا النظام أهمها:

1. العرض والطلب:

في الفترة التي سبقت صدور قوانين الضمان الاجتماعي وظهور النقابات العمالية كأنه سلعة تخضع للعرض والطلب فعندما يكون هناك عرض كبير للأيدي العاملة وطلب عليها قليل فان مستويات الأجور تتجه للانخفاض ولكن الآن أصبح الوضع أفضل حيث أن القوانين الحكومية وضغوط نقابات العمال تحد من إمكانيات التعامل مع قوة العمل وفق هذا الأسلوب الغير الإنساني.

2. النقابات:

أخذ النقابات تلعب دورا هام في تحديد معدلات الأجور فهي تشكل عنصر ضغط على الإدارة لكي تجعلها تحدد الأجور بمستويات تتناسب مع مستويات المعيشة ومستويات الأسعار في الدولة (سعيد، 1994، ص470).

3. تكاليف المعيشة:

أن التغيرات المستمرة في أسعار السلع والخدمات تؤثر بشكل واضح ومباشر على مستويات المعيشة للأفراد العاملين.

4. المستوى السائد للأجور:

يجب أن تتسجم مستويات الأجور المحددة ضمن المنطقة مع المستويات السائدة للأجور ضمن المنظمات الأخرى.

5. القدرة على الدفع:

عندما تدخل نقابات العمال في مسومات ومفاوضات جماعية حول الأجور مع إدارات المنظمات فأنها تسعى إلى تأكيد واثبات توفر القدرة المالية لدى المنظمة على دفع معدلات أجور عالية وذلك من خلال معدلات الربحية التي تحققها نتيجة لنشاطها.

6. الكفاءات الإنتاجية:

إن المستويات الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنظمة تؤثر على مدى قدراتها على دفع أجور عالية من عدمها.

7. القوانين واللوائح الحكومية:

تصدر عن الحكومات قوانين ولوائح تحدد مستويات الدنيا للأجور والحدود العاملة الأجور بعض المهن الأساسية وقد تحدد بعض الدول الأجور بشكل تفصيلي حسب نوع المهنة (سعيد، نفس المرجع السابق، ص 471-474).

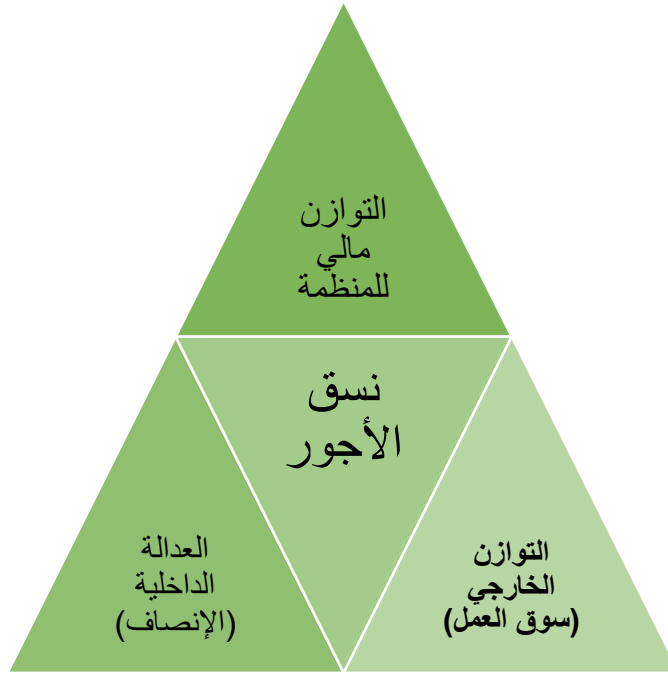
دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور:

مما يجدر ذكره هنا أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة معينة بتصميم نظام الأجور في حين ينهض دور المديرين التنفيذيين الآخرين في المنظمة على تقديم المقترحات عند تصميم هذا النظام وعادة ما يمر تصميم نظام الأجور بمراحل التالية:

- تخطيط تصميم النظام يتم في هذه المرحلة تحديد من يقوم بتقييم الوظائف وهي إدارة الموارد البشرية في المنظمة وما هو متاح لها من المتخصصين أم ستم الاستعارة بخبراء من خارج المنظمة.
- اختيار طريقة تقييم الوظائف المناسبة وهي طريقة الترتيب أم الدرجات أم مقارنة العوامل أم طريقة النقط.
- تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية
- تحديد هيكل الوظائف أي تحديد عدد الدرجات
- تسعير الدرجات وتحديد بداية الأجور ونهايته.
- تشغيل نظام الأجور ومعالجة أية مشكلات تطرأ على النظام (أبوشحبة، 2000، ص111).

وسوف ننظر إلى الموارد البشرية من خلال النسق الذي وضعه دوناديو DONNADIEU وهذا الكاتب ركب موضوع الأجر واعتبره مثل نسق ديناميكي تطوري من خلال 3 مكونات .

(DEJOUX, 2007, p259)



وهناك 3 أهداف نبحت عنها عندما نقوم بتخطيط نسق التكوين نسق الأجر:

1. يجب تمويل كلفة كتلة الأجور (lamasser salaries) من اجل إبقاء التوازن في المنظمة.
2. الإنصاف بين مختلف أجور المناصب التي تساهم في تطوير الحوافز يعطي لنسق توازن داخلي أي الأجور المقترحة يجب أن تكون متشابهة بالنسبة للمنظمات الأخرى.
3. التوازن الخارجي مهم جدا خاصة عند التوظيف.

ويجب على المؤسسة أن تجيب تلقائيا على 3 أسئلة مهمة:

- هل يمكننا أن ندفع؟
- الذي أدفعه هل هو كافي (التوازن الداخلي)؟
- الذي أدفعه هل هو معقول (التوازن الخارجي)؟

بناء هيكل أجور:

هناك أسس ومعايير تعتمد عليها المنظمة في تحديد معدل الأجور التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بنائه وتلك المعايير خمسة يجب وضعها في الاعتبار وهي:

1. معدل الأجور والرواتب السائد في الأسواق.
2. المقدرة المالية للمنظمة وبالتالي القدرة على دفع معدل من الأجور
3. إنتاجية المنظمة وإمكانية قياسها.
4. مستوى المعيشة ومستوى الأسعار
5. القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

- خطوات بناء هيكل الأجور:

هناك ثلاث خطوات رئيسية لبناء هيكل الأجور هي:

- (1) تحديد عدد فئات الوظائف (classes)
- (2) تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات.
- (3) تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة (درة، الصباغ، نفس المرجع السابق، ص366-367).

- أساليب تحديد نظام دفع الأجر:

تجتهد كل من المنظمات الخاصة (القطاع الخاص) والعامية (القطاع الحكومي العام) في إيجاد أفضل الأساليب وأنسب الأسس لتحديد الأجور ومن أهم الأساليب أو الطرق المتعددة لتحديد أجور العاملين في القطاعين الخاص والعام الآتي:

الأسلوب الزمني (نظام الأجر الزمني):

بمقتضى هذا الأسلوب يتحدد الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة ومن الواضح أن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر والأجر الشهري هو الأكثر شيوعا فان الفرد العامل يستلم في نهاية أو بداية كل شهر مقدرا محددا من المبالغ النقدية أو العينية أو كليهما مع عدم مراعاة الفروق الفردية في الأداء والذي يصعب معه قياس الأداء بشكل دقيق (العزاوي، جواد، 2010، ص200). وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج.

- مزاياه:

- يصلح الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسي لها كذلك يصعب تقدير إنتاجها بوحدة كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارية المحاسبية والكتابية... وغيرها.
- يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التي يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج في حد ذاتها.
- يصلح أيضا في حال ما إذا كان الإنتاج تحدث فيه أعطال كثيرة، وفي حالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.
- هذا النظام سهل التطبيق حيث لا يتطلب عمليات حسابية كثيرة ومعقدة.

- من عيوبه:

- لا يشجع روح الابتكار، لا يوفر حافزا كافيا أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
- في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ مقدما بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج.
- ان العامل النشط والمتفوق في عمله يحاول أن يحمي زميله البطيء أمام الإدارة (شاويش، 2007، ص182-183).

الأسلوب المعتمد على الإنتاج:

يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الأجور على أساس كمية الإنتاج الفعلية (المخرجات) التي قام الفرد العامل بإنتاجها لوحده أو مع غيره (العزاوي، جواد، 2010، ص201).

هناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما:

- الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي (عبد الباقي، الحنفي، 1988، ص227).
- ويعد هذا الأسلوب من أساليب المعروفة منذ عرف نظام الإنتاج على الحرفي في القرون الوسطى كما أنه مازال شائع في الزمن الحاضر ومن محسنات هذا الأسلوب:
- تشجيع العاملين على زيادة الإنتاج ويعد حافزا للعاملين.
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف وخصوصا تكاليف الإشرافية والرقابة.
- ومن مساوئ هذا الأسلوب:
- زيادة اهتمام العاملين بكمية الإنتاج على حساب نوعيته.
- وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى كثرة الحوادث والإصابة بسبب اهتمام الفرد بكمية الإنتاج دون أمور أخرى أقل أهمية (الأمن والوقاية)
- وهناك مجموعة من الطرائق الخاصة بكيفية احتساب الأجر بحسب الإنتاج تذكر منها:
- **طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:**

1- طريقة الأجر بالقطعة:

في ضوء هذه الطريقة يحسب الأجر الفرد العامل على أساس عدد الوحدات التي قام بانجازها في أثناء مدة الزمنية محددة وهناك اتجاهان في حساب الأجر بالقطعة هما:

(أ) اتجاه الأجر الثابت بالقطعة.

(ب) اتجاه الأجر المتغير بالقطعة.

أ. **أجر الثابت بالقطعة:** وفق هذا الاتجاه فان الفرد العامل يحصل على أجر محدد ومتفق عليه عن كل وحدة ينتجها فاذا كان أجر إنتاج الوحدة 20 دينار وأنتج (100) وحدة فانه يستحق أجره مقدار (2000-20 X 100) وهو الشائع لسهولته.

ب. **أجر المتغير بالقطعة:** يهدف إلى تحديد مستوى قياسي أوحد أدنى للإنتاجية الفرد العامل يتقاضى عنه أجر محدد يحسب على أساس أجر القطعة الثابت فاذا استطاع العامل تجاوز الحد الأدنى للإنتاجية فانه يحصل عن كل وحدة إضافية أجرا أعلى أي الإدارة تحدد أجر القطعة مثلا ب 10 د ولحد 40 قطعة وحدة في اليوم وعندما تمكن العامل من تجاوز هذا المستوى كأن ينتج 48 وحدة مثلا فانه يمنح له أجر مقداره 5 د عن كل وحدة أنتجها من الوحدات الثمانية فوق المستوى الأدنى للإنتاج المحدد ب: 40 وحدة (العزاوي، جواد، 2010، ص201-202).

ويعد هذا الأسلوب من أساليب المعروفة منذ عرف نظام الإنتاج على الحرفي في القرون الوسطى كما أنه مازال شائع في الزمن الحاضر.

ومن محسنات هذا الأسلوب:

- تشجيع العاملين على زيادة الإنتاج ويعد حافزا للعاملين.
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف وخصوصا تكاليف الإشرافية والرقابة.

ومن مساوئ هذا الأسلوب:

- زيادة اهتمام العاملين بكمية الإنتاج على حساب نوعيته.
- أما هذه الطرق) طريقة تحديد الأجر على أساس فردي فهي:

- طريقة فردريك تايلور the Taylor differential piece-wage system

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس من دراسة الحركة والزمن مثال ذلك:

حددت معايير قياسية للإنتاج على أساس (50) وحدة في اليوم، ويكون أجر الوحدة المنتجة 50 فلسا لمن يبلغ هذه المعايير ويتجاوزها في حين يكون أجر الوحدة المنتجة 30 فلسا في حالة عدم بلوغها إذ في حالة بلوغها فان الأجر الذي يتحصل عليه هو $50 \times 50 = 2500$ فلسا في حين إذ لم يبلغ هذا المستوى فان الأجر الذي سوف يتحصل عليه في حلة أنتج 40 وحدة يكون $45 \times 30 = 1350$ فلسا.

ان هذه الطريقة لا تضمن للعامل حدا أدنى من الأجور إذا لم يبلغ أدائه المستويات المقررة. لذلك فان هذه الطريقة بهذه الصورة تجتذب العمال المهرة فقط.

2- طريقة هالسي halsey:

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي ستغرقه في العمل مضافا إليه أجزاء من الوقت الذي وفره وبناء على هذه الطريقة يتم احتساب اجر كما يلي:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد 50%)
مثال: إذا كان الزمن المعياري المحدد لعمل هو 8 ساعات وقد تمكن العامل من انجاز العمل خلال 6 ساعات، مع العلم أن أجرة العامل في الساعة الواحدة 500 فلسا.

$$\text{الأجر} = 6 \times 500 = 3000 \text{ فلسا المكافأة} = \frac{50}{100} \times 6 \times 500 = 500 \text{ فلسا.}$$

إذن الأجر المستحق = $3000 + 500 = 3500$ فلسا.

من مزايا هذه الطريقة أنها تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة وهي تحفز العامل على اقتصاد في الوقت حيث يزداد أجره تبعاً لذلك (شاويش، 2007، ص187-188).

3- طريقة روان rowan:

حدد روان زمناً معيارياً لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد فإنه يستحق أجره العادي دون أي حسم إما في حال إنهائه العمل في الوقت أقل من الوقت العادي فإنه يستحق علاوة إضافية bonus وهي جزء من أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى أجر الوقت المقتصد بالإضافة إلى الأجر الوقت المستنفد في العمل.

ويحسب أجر العامل في هذه الطريقة على أساس المعادلة التي وضعها روان:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفد} + \frac{\text{المستنفد الوقت} + \text{المحدد الوقت}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{المستحق} \%$$

مثال أجر عامل في الساعة (500) فلما الوقت المعياري لانجاز العمل هو 8 ساعات، وقد أنجز العمل في 6 ساعات فما هو الأجر الذي يستحقه؟

$$\text{الأجر} = 6 \times 500 + \frac{6-8}{8} \times (6 \times 500)$$

$$= 3000 + \frac{6}{8} \times (3000)$$

$$= 3000 + 3000 \times \frac{30}{100}$$

$$= 3000 + 850$$

$$= 3750$$

تمتاز هذه الطريقة في أنها تعطي للعامل فرصة الاستفادة من الوقت المقتصد، كما تضم له حد أدنى للأجور هو الأجر الوقت المستنفد في العمل.

من عيوبها أنها تتميز بتعقيدها وصعوبة فهم العمال لها كما أنها تكلف الإدارة كثير من الوقت والجهد لحساب الأجور التي يستحقها العاملون (شاويش، 2007، ص189).

4- طريقة ميرك MERICK:

حدد ميريك مستويين للإنتاج ومن ثم مستويين للأجور وهما:

أ. المستوى القياسي ويمثل نسبة 100% للإنتاج والعامل الذي يحققه يستحق علاوة إضافية زيادة عن العلاوة المحددة.

ب. المستوى الذي يمثل نسبة 83% من المستوى القياسي والفرد الذي يحقق هذا المستوى من الإنتاج يستحق علاوة محددة.

5- طريقة جانت GANTT:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد زمن قياسي لإنتاج حجم معين من الوحدات. فإذا نجح العامل في بلوغ هذه المستويات القياسية منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفد في العمل بإضافة إلى علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من أجر الوقت في الإنتاج.

وإذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقضى أجرا أعلى عن كل قطعة منتجة لكنه أدا أخفق في بلوغ المعايير القياسية فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت دون معاقبته.

ومن مميزات هذه الطريقة ان مشرف العمال يمنح علاوة إضافية أيضا إذا حقق عماله المستوى القياسي للكفاءة.

إلا انه لا يوجد فيها نسبة متدرجة للعلاوة التي يتمك منحها، وإنما يستحق العامل هذه العلاوة الإضافية إذا حقق مستوى الكفاءة المعيارية.

6- طريقة امرسون: EMERSON

هذه الطريقة فإنه يحدد للعامل وقت قياسي لانجاز عمله فاذا أنجز العامل عمله خلال هذا الوقت فإنه يعتبر ذا كفاءة كاملة 100% وعندها تمنح علاوة إضافية بالنسبة مئوية معينة، أما في حالة ما إذا استغرق العامل وقتا أطول من الوقت القياسي المحدد فإنه يستحق علاوة أقل طبقا لمقياس العلاوات.

ومثال ذلك إذا كانت الساعات المعيارية لأداء العمل (18) ساعة وأنجز العامل في 20 ساعة

فإن معدل الكفاءة لهذا العامل = $100\% \times \frac{18}{20} = 90\%$ (شاويش، 2007، ص190-191).

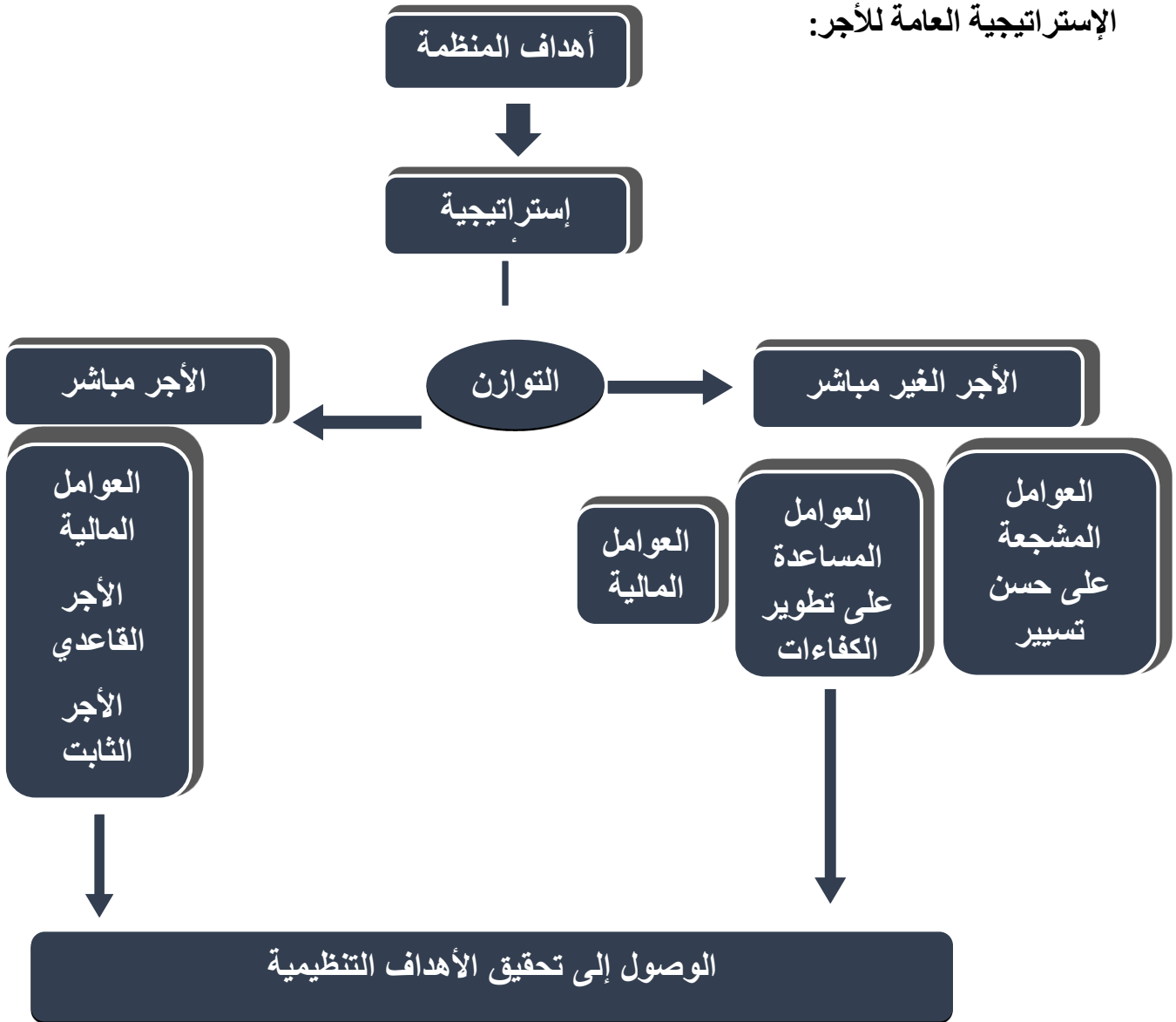
تشابه هذه الطريقة إلى حد كبير طريقة جانت السابقة.

طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

ان طرق دفع الأجر السابقة قد صممت من اجل دفع أجزور العاملين في المنشأة كأفراد وليس كمجموعة أو مجموعات، وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجر فإنه تم تحديد رقم قياسي للإنتاج يعتبر بمثابة هدف إنتاجي للمجموعة وعند بلوغ أو تجاوز هذا الرقم يتم توزيع علاوة إضافية بالإضافة إلى أجر الزماني على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي.

يتم توزيع مقدار المكافأة الجماعية أما بالتساوي أو حسب مقدار الأجر الزماني الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب أي معيار آخر يتفق عليه (شاويش، 2007، ص191).

الإستراتيجية العامة للأجر:



(collectif EPB, 2009, p69)

مراحل تنفيذ سياسة الأجور:

- المرحلة الأولى: تحديد رهانات المنظمة من ناحية الأجر:
 - لكي تصبح الأجور وسيلة تسيير إستراتيجية الأجور يجب أن تكون معقولة مع أهداف التنظيمية قبل أن نتكلم عن الأجر إذا يجب توضيح أهداف المؤسسة بطرح بعض الأسئلة:
 - ما هي أهدافنا المتعلقة بالتطور؟
 - ما هي التنبؤات المستقبلية؟
 - هل المؤسسة تنموفي سوق المنافسة؟

- ما هي أهمية اليد العاملة في المؤسسة؟
 - ما هي قدرات دفع المؤسسة؟
 - ما هو الاستثمار التي تنوى المؤسسة القيام بيه في مواردها البشرية؟
- في الحقيقة هذه الأسئلة تم طرحها خلال تخطيط بالنسبة للأجر يكفي أن نهتم برهانات تنظيمية لكي نحدد الاستراتيجيات المقبولة مع للتوجيهات

- المرحلة الثانية:

- تحديد واختيار عوامل الأجر التي سوف تعزز النتائج والسلوكيات المرجوة.
 - يجب على المسيرين أن يحددوا الأهداف التي يجب الوصول إليها مع سياسة الأجر.
- من هنا يكون من السهل أن نختار المكونات والأسئلة التالية تمكنا من تحديد نوع الأجر المعروض

- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات اليومية عامل هام؟
 - هل هناك مخاطر من أن يجذب العامل من عرض أحد المنافسين؟
 - هل مستقبل المؤسسة يركز على البحث والتطور الذي يقوم به أغلب العمال؟
 - هل اليد العاملة تعتبر منبع تنافس؟
 - هل نفتقر لليد العاملة؟
 - هل على المؤسسة أن توظف أشخاص لديهم خبرة كبيرة؟
- وكل هذه الأسئلة تظهر لنا عدة عوامل تأثر مباشرة على اختيار العوامل التي تكون سياسة الأجر (collectif EPB, 2009,p70-71)

- المرحلة الثالثة: تحليل الوظائف

عندما يتم اختيار مكونات حسب أهداف المنظمة يجب تحديد بطريقة منصفة أجر القاعدي المباشر أنه من صعب أن نصل إلى عدالة وتوازن في مستوى الأجر ولكن للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنصاف يجب تصميم الأجر القاعدية حسب المسؤوليات ونشاطات كل منصب وليس على حسب الأفراد الذين يشغلون المنصب ولي تقادي كل هذا يوصى باستعمال طرق عديدة مثل ترتيب الوظائف أو مقارنة العوامل للحصول على تحليل عادل وموضوعي للوظائف.

وهذه طرق التحليل لها نفس المبادئ: تقييم كل الوظائف بطريقة موضوعية حسب نفس المستلزمات. ومن المستلزمات الأكثر استخداما الآتية:

- الكفاءة والخبرة.
- المسؤولية.

- المجهود الذهني والجسدي.
- ظروف العمل.

ثم يجب تحديد وتصنيف مستويات كل عامل وبالتالي يسهل اختيار حسب متطلبات المنصب.
مثل:

العوامل	مستوى	تصنيف
الكفاءة	1	شهادة
	2	شهادة (من مؤسسة معتمدة)
	3	شهادة جامعية
الخبرة	1	6 أشهر
	2	12 شهرا
	3	24 شهرا
	4	36 شهرا وما فوق

- المرحلة الرابعة: تحديد الأجور الظاهرة في الجدول

هذه مرحلة تركز على تحديد الأجور التي تظهر في الجدول ولهذا يجب تحديد المستوى الأعلى والأدنى في السوق لكل وظيفة وتعديل المبالغ حسب مقدار دفع المؤسسة وعندما تحدد هذه المبالغ لكل وظيفة يجب تحديد عامل الارتقاء في سلم الأجور وتقسيم المستويات من خلال هذا العامل هيكل الأجور يهدف إلى تحقيق عدالة داخلية فقط.

- المرحلة الخامسة: تحديد زيادات في الأجر

من المهم أن نفهم العمال طريقة التقييم والمعايير لتحديد الزيادة في الأجر لتبين أن التمرين لم يعمل بطريقة تحكمية.

- المرحلة السادسة:

هذه المرحلة تهدف إلى تحقق إذ كان الأجر المعروض يعكس الواقع في سوق العمل من المهم أن نتأكد من هذا الأمر لان منظمات من نفس القطاع يوظفون من خلال نفس المحيط بمعنى أن الموظفين الحاليين أو المستقبليين يمكنهم مقارنة مختلف أنواع الأجور، وحتى تكون هذه المقارنة

صحيحة يجب أخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل في ترجمة النتائج تحليل المقارنة مثل: حجم المؤسسة (collectif EPBI, 2009, p73-76)

- الموقع الاستراتيجي.
- تقييم الوظائف.
- الأجر العام.
- قطاع النشاط.

مشاكل وتحديات نظم الأجور:

من المشاكل التي تواجهها نظم الأجور والتعويضات في المنشآت المختلفة هو حاجتها للصيانة وليس فقط لتطوير إن الوظائف في المنشآت تتغير نتيجة إضافة واجبات جديدة لها أو حذف بعض واجباتها وذلك طبقا لحاجة المنشأة نفسها.

ان العاملين أيضا يتغيرون حيث يترك المنشأة بعض العاملين وبالتالي يتم إحلال غيرهم محلهم وقد يكون التغيير التنظيمي في المنشأة كبيرا مما يتطلب معه إعادة النظر ومراجعة من المشاكل الأخرى التي يواجهها نظام الأجور والرواتب أن إدارة هياكل الأجور الداخلية لم يعط لها عناية كافية التي أعطيت لنظام تقييم الوظائف مثلا (شاويش، 2007، ص222).

- أثر هيكل الأجور على الأداء:

الواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما في الآخر إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا بارتفاع الأجر والعكس صحيح كما انه كلما كان أجر الفرد مرتفعا بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحا ورضا وثقة في المستقبل واطمئنانا لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الإنتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنبا إلى جنب، هذا بخلاف التقدم الفني الذي يشهد به العصر الحالي وما يحدثه من تحصيل مطرد في ظروف العمل لمدا أصبح من صالح أصحاب المنظمة انتهاج سياسات الأجرية العادلة التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل. ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم (بربر، 2000، ص154-155).

- الصلة التقليدية بين الأداء والأجر:

في معظم الحالات المؤسسات الخاصة تجزي النتائج الجيدة الأداء الجيد برفع الاستحقاق (augmentation de mérite) بإيقاع عامة سنوي والأجور الفردية يعاد مراقبتها من طرف الإدارة وهذا يسجل في إطار المبادئ والتطبيقات التي تؤدي إلى احترام نسبة الموضوعية للأجور الفردية.

تطبق ارتفاعات الاستحقاق على الإطارات المشرفين التقنيين والعمال حيث هذا النظام لا نقاش فيه بل هو من صنع الإدارة (وهذا لا يعني أنه نظام سهل التعديل).

- الصلة بين الأجر والأداء:

نلاحظ بأن مصطلح الأداء المستعمل من طرف نظام رفع الاستحقاق يفوق النتائج السنوية. كل ارتفاع في الاستحقاق يرفع الأجر إلى أعلى نقط في نهاية المسار المهني, حيث أن هذا النظام مصمم لتشجيع الأشخاص ذوي الأداء الجيد لبقاء في المؤسسة ولتوصل إلى أعلى مستوى من الأجور نجاح مؤسسة لا يكتسب من نظام تنافسي بل كل سنة يجب أن تستحضر كفاءاتها لتظهر قيمة زائدة ورفع الاستحقاق يمكنه أن يسجل نتائج جيدة في سنة وتؤثر في السنوات القادمة وإذ كانت النتائج ضعيفة وهذا يؤدي إلى مقاربة جديدة للعلاقة بين الأجر والأداء وبدون التخلي عن رفع الاستحقاق ولكن مع التحديد منها، حيث أعادت المؤسسات اكتشاف أهمية: المنح، الترقية... (WESSI, 1993, p681-682).

- أجور وأداء الفرد:

ان مصطلح الأجور مقابل الأداء يشير إلى دراسة مجموعة كبيرة من خيارات الأجور من بينها مزايا الأجر الأساسي، العلاوات العمولات والحوافز وبرامج عديدة خاصة بمشاركة الأرباح وأثرها على تحقيق أعلى معدلات في الأداء.

على المدربين أن يربطوا بعض المكافآت بجهد الموظف وأدائه، وبدون هذا المعيار فإن الدافعية للأداء بأقصى جهد ستكون منخفضة أو قليلة مما يؤدي إلى تكاليف أعلى للأجور في هذه المنظمات.

وتسعى كل أنظمة التعويض إلى التفرقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداء عادي والموظف الذي يؤدي أداء بارزا وفعالا وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية إن الموظفين ترتفع وتزيد مجهدهم من 15 الى 35 % عندما تقوم المنظمات بتطبيق برنامج الأجر القائم على الأداء (الوليد، 2009، ص116).

من الضروري الاعتماد على معايير محددة في وضع وتوزيع الأجور على الأفراد العاملين ومن الملاحظ أن الكثير من المنظمات تظهر أن نظام الحوافز لديها مبني على معيار الأداء PERFORMANCE أو الجدارة MERIT أو الاستحقاق.

إن نظرية التوقع لفروم VROOM تعطينا تصورا واضحا حول العلاقة بين الأداء والأجر حيث تؤكد بأن العوائد المبنية على الأداء ذات تأثيرات ايجابية على دوافع الأفراد نحو العمل ومن هذا المنطق يمكن الوصول إلى النتيجة التالية هي أن المعايير المستخدمة في توزيع العوائد هي الأداء الجهود المبذول والأقدمية والمهارات وصعوبة العمل (عباس، علي، 1999، ص120).

الخاتمة

خلاصة القول نستنتج أن الأجور تعتبر الأساس الصلب والقاعدة الأساس التي تقوم عليه المنظمة كما تعتبر مصدر بقاء المؤسسة ومصدر دخل الأفراد وهي حلقة التي تربط الطرفين وتكمل المعادلة الإنتاجية للمنظمة حيث تتبع طرق لتحديدتها حيث أن الأجور تمثل رهنا كبيرة بالنسبة للمؤسسة لهذا يجب أن تتميز بالعدالة الداخلية والخارجية وأن تكون منافسة في سوق العمل وأن تعترف بمجهودات المبذول من قبل الأفراد، كما لا يجدر بنا النسيان أن هناك علاقة بين الأداء والأجر.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

قمت من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، أما في الجزء الثاني من هذا الفصل فساقوم بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تناولت فيما يلي أهمية الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجراءها، وأدوات الدراسة ذو مواصفاتها، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).

2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من 2022/12/12 إلى غاية 2023/02/19 بمؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء - قطب إنتاج كهرباء غرب - SPE

التطور التاريخي للمؤسسة SPE:

- عام 1910: تم وضع أول محطة إنتاج كهربائية بقوة ثابتة تقدر ب 4.2 ميغاواط في مضيق قرية رميلة بولاية قسنطينة.
- عام 1913: تم ادماج فرع الطاقة الحرارية البخارية في حاضرة الإنتاج بوضع في الخدمة أول محطة للطاقة الحرارية البخارية التي تشتغل بالفحم بقوة ثابتة تقدر ب 22 ميغاواط في مرسى الكبير بولاية وهران.
- من عام 1914 إلى عام 1920: شهدت هاته الفترة تطور كبير في فرع الطاقة الحرارية البخارية التي تشتغل بالفحم حيث وضعت في الخدمة ثلاث منشآت ممثلة في:
 - 1- محطة الحامة بقوة 64 ميغاواط.
 - 2- محطة ميناء الجزائر بقوة 34 ميغاواط.
 - 3- محطة عنابة بقوة 64 ميغاواط.
- من عام 1950 إلى عام 1963: شهدت هذه الفترة تطور كبير في الفرع الكهرومائي بوضع في الخدمة تسعة منشآت اجمالية بقوة 208 ميغاواط.

- عام 1960: تم ادماج فرع توربين غاز بوضع في الخدمة أول توربين غازي في حاسي مسعود بقوة تقدر ب 22ميغاواط.
- عام 1962: خلال هاته الفترة خدمة إنتاج الكهرباء كانت تقدمها مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر بقوة ثابتة مقدرة ب 548 ميغاواط.
- عام 1969: تم إنشاء في هذه الفترة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بالأمر رقم 6959 ل 26 جويلية 1969 للجريدة الرسمية المؤرخة في 01 أوت 1969 بدمج نشاط إنتاج الكهرباء له.
- من بين عام 1980 و عام 1995: تم ادماج مستويات 100 ميغاواط للتوربينات الغازية ومستويات ما بين 168 و 196 ميغاواط للتوربينات البخارية.
- عام 2002: صدور قانون حول الكهرباء رقم 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق ل 05 فيفري 2002 متعلق بتوزيع الغاز بواسطة القنوات.
- عام 2004: في 01/01/2004 أصبحت المديرية لإنتاج الكهرباء وفرع من فروع شركة سونلغاز. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ذات رأسمال اجتماعي يقدر ب 35 مليار يقع مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 38 عمارة 700 مكتب جسر قسنطينة الجزائر.
- عام 2009: في هذا العام تغير تسمية من الشركة لإنتاج الكهرباء إلى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- من عام 2010 إلى عام 2013: شهدت هذه الفترة توسع حضيرة بوضع في الخدمة 6 محطات توليد الكهرباء من نوع تشربين غاز بقوة إجمالية تقدر ب 2000 ميغاواط.
- عام 2014 و أفاق عام 2021: ادماج الدورة المشتركة في حضيرة الإنتاج للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تكنولوجية بمعايير ذات كفاءة طاقوية واحترام البيئة.

4- عينة الدراسة الاستطلاعية :

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) فردا من مختلف الرتب المهنية من مختلف المصالح بالمؤسسة. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7%
انثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور (56.7%) بينما تمثل نسبة الإناث (43.3%) وهي نسب متساوية بالتقريب.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	10	33.3%
من 31 إلى 40 سنة	10	33.3%
من 41 إلى 50 سنة	7	23.3%
من 51 إلى 60 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (02) متوسط أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث كانت الفئة (من 20 إلى 30 سنة) والتي قدرت نسبتها بـ: 33.3% وتليها فئة (من 31 إلى 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم 33.3%. أما الفئة (من 41 إلى 50 سنة) والتي قدرت بـ: 23.3% وفي الاخير فئة (من 51 إلى 60 سنة) والتي بلغت نسبتهم 10.0%.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	3	10%
ثانوي	9	30%
جامعي	18	60%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن المستوى المتوسط جاء بنسبة (10%) وبلغت نسبة المستوى الثانوي (30%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (60%).

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

السن	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	19	63.3%
6 إلى 10 سنوات	4	13.3%
من 11 إلى 15 سنة	5	16.7%
من 16 إلى 20 سنة	2	6.7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (04) الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث كانت فئة (أقل من 6 سنوات) أكبر نسبة وقدرت بـ: 63.3%، وكانت أقل نسبة لفئة (من 6 إلى 10 سنوات) بلغت نسبتهم 13.3%. كما بلغت فئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة وقدرت بـ: 16.7%، وكانت أقل نسبة لفئة (من 16 إلى 20 سنة) بلغت نسبتهم 6.7%.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
20%	6	منفذ
33.3%	10	مشرف
46.7%	14	إطار
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (20%)، في حين بلغت نسبة المشرفين (33.3%)، أما نسبة الاطارات بلغت (46.7%).

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
40%	12	أعزب
60%	18	متزوج
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية حيث تمثل نسبة العمال العزاب (40%)، في حين بلغت نسبة العمال المتزوجين (60%).

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خضوعهم للتكوين

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
73.3%	22	نعم
26.7%	8	لا
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خضوعهم للتكوين حيث تمثل نسبة العمال الخاضعين للتكوين (73.3%)، أما الدين لم يخضعوا للتكوين فكانت نسبتهم (26.7%).

5- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت في البحث على استبيانين: الاستبيان الأول يقيس تقييم الاداء، والاستبيان الثاني يقيس سياسة الاجور.

1.5- استبيان تقييم الاداء وسياسة الأجور:

لقد استخدمت كطالبة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي قمت ببناءه من قبلي تحت عنوان: "تقييم الاداء" والذي احتوى في صورته النهائية على (19) فقرة مقسمة على (03) ثلاثة أبعاد كالتالي: (10) فقرات تقيس بعد تقييم الاداء وعلاقته بالقيادة، (06) فقرات تقيس تقييم الاداء وعلاقته بالإتصال، (03) فقرات تقيس بعد تقييم الاداء وعلاقته بالأخلاق. (أنظر إلى الملحق رقم 02). وإستبيان "سياسة الأجور" والذي تكون من (10) فقرات، أحادي البعد.

ملاحظة: يحتوي الإستبيان على فقرات موجبة فقط.

- إستبيان تقييم الأداء:
الفقرات التي تحدد بعد تقييم الاداء وعلاقته بالقيادة: (2. 3. 4. 5. 6. 7. 9. 15. 16. 17)
الفقرات التي تحدد بعد تقييم الاداء وعلاقته بالإتصال: (1. 10. 11. 12. 18. 19).
- إستبيان سياسة الأجور:
أحادي البعد متكون من 10 فقرات

خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق أرقام (01،02،03،04،05)
- وبعدها يتم التفريغ في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS)
- لقد استخدمت الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة حيث ستقارن قيم الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات العينة على فقرات الاستبيان مع قيمة الوسط الفرض له والبالغ (03) وذلك لأن المقياس المستخدم هو المقياس الخماسي (Li Kert) ذو الدرجات

(1،2،3،4،5) وستحسب الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المكونة لتقييم الأداء وهي (19) فقرة. وسياسة الأجور (10) فقرات.

جدول رقم (08) يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس

التصنيف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجة	05	04	03	02	01

● خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق أرقام (01،02،03،04،05)
- وبعدها يتم التفريغ في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS)

6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان تقييم الأداء:

1.1.6- صدق استبيان تقييم الأداء:

قامت الطالبة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة مكونة من (30) فردا، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي

جدول رقم (09) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان تقييم الأداء.

مستوى الدلالة	شدة الارتباط	الفقرات		
		علاقة تقييم الأداء بالقيادة:	حسب الإستبيان	
0.01	0.659	تقييم أدائك يبصرك بمستوى أدائك.	1	2
0.01	0.368	تقييم أدائك يهدف إلى تحسين نقاط ضعفك.	2	3
0.01	0.523	تقييم أدائك يفتح لك فرص الترقية.	3	4
0.01	0.423	تقييم أدائك يسمح لك بالقيام بالتكوين.	4	5
0.01	0.478	الفترات المحددة لتقييم كافية.	5	6

0.01	0.602	التقييم في مؤسسة يخضع له كافة فئات العمل؟	6	7
0.01	0.634	تعتبر طريقة تقييم الأداء منطقية؟	7	9
0.01	0.424	تفضل طريقة المقارنة بالأهداف في تقييم أدائك	8	15
0.01	0.445	تفضل طريقة القوائم السلوكية في تقييم أدائك	9	16
0.01	0.632	تفضل طريقة مدرج المستويات	10	17
علاقة تقييم الأداء بالإتصال:				
0.01	0.651	تقييم أدائك يوفر لك معلومات تستفيد منها.	1	1
0.01	0.417	المقابلة المستعملة في تقييم أدائك موضوعية.	2	10
0.01	0.706	تهتم المؤسسة بالفرد لتحسين أدائه	3	11
0.01	0.695	تهتم المؤسسة بطبيعة المنتج لتحسين الأداء.	4	12
0.01	0.783	تهتم المؤسسة بنوع العمل لتحسين الأداء	5	18
0.01	0.722	تشعر بالرضا في عملية تقييم أدائك	6	19
علاقة تقييم الأداء بالأخلاق:				
0.01	0.534	تستغل نتائج التقييم في معاقبة العمال.	1	8
0.01	0.669	تعتبر طريقة تقييم أداءك عادلة	2	13
0.01	0.693	يؤخذ بعين الاعتبار سلوكك في عملية تقييم أدائك.	3	14

جميع فقرات الإستبيان دالة عند 0.01

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان تقييم الأداء:

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة تقييم الأداء بالقيادة	0.913	0.01
علاقة تقييم الأداء بالإتصال	0.870	0.01
علاقة تقييم الأداء بالأخلاق	0.812	0.01

** يوجد دلالة عند 0.01

2.1.6- ثبات استبيان أداء الموارد البشرية:

قمت بحساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (25)، حيث تم حساب ثبات تقييم الاداء على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد تقييم أداء

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
علاقة تقييم الأداء بالقيادة	10	0.697
علاقة تقييم الأداء بالإتصال	06	0.752
علاقة تقييم الأداء بالأخلاق	03	0.245
الاستبيان الكلي	19	0.844

يبين الجدول رقم (11) قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان تقييم الأداء حيث تتراوح ما بين (0.24) كحد أدنى و (0.75) كحد أقصى، وهي قيمة مقبولة، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لإستبيان التي بلغت (0.84) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

2.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان:

1.2.6- صدق إستبيان سياسة الأجور:

قامت بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة متكونة من (30) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط الفقرات لإستبيان سياسة الأجور:

الفقرات	شدة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.555	0.01
2	0.435	0.01
3	0.719	0.01
4	0.491	0.01
5	0.606	0.01
6	0.633	0.01
7	0.803	0.01
8	0.711	0.01
9	0.765	0.01
10	0.741	0.01

جميع الفقرات دالة الفقرات دالة عند 0.01

2.2.5- ثبات استبيان تكنولوجيا سياسة الأجور:

قامت بحساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) (a) وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (25)، حيث تم حساب ثبات إستبيان

تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الأبعاد (لا توجد)	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان الكلي	10	0.841

يبين الجدول رقم (13) قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان سياسة الأجور وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية لإستبيان التي بلغت (0.84) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

تناولت فيما يلي مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وكذلك التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة للمرة الثانية بعدما تم حسابهما في الدراسة الاستطلاعية وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية.

1- مدة الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداءً من يوم 19 مارس 2023 إلى غاية 15 أبريل 2023.

2- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية :

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بنفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية وهي شركة الوطنية لإنتاج الكهرباء بوهران.

3- منهج الدراسة:

استخدمت كطالبة المنهج الوصفي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء وسياسة الأجور وذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4- عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (100) فردٍ من إطارات، ومتحكمين، ومنفذين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح شركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، حيث تم توزيع الاستبيانات على (100) فردٍ، وتم استردادها من جميع أفراد العينة.

5- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

4- عينة الدراسة الأساسية :

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على (100) فردا من مختلف الرتب المهنية من مختلف المصالح بالمؤسسة. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	75	75%
انثى	25	25%
المجموع	100	100%

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور 75% بينما تمثل نسبة الإناث (25%) وهي نسب متفاوتة.

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	28	28%
من 31 إلى 40 سنة	42	42%
من 41 إلى 50 سنة	15	15%
من 51 إلى 60 سنة	15	15%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (02) متوسط أعمار عينة الدراسة الإستطلاعية، حيث كانت الفئة (من 20 الى 30 سنة) والتي قدرت نسبتها بـ: 28% وتليها فئة (من 31 الى 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم 42%. اما الفئة (من 41 الى 50 سنة) والتي قدرت بـ: 15% وفي الاخير فئة (من 51 الى 60 سنة) والتي بلغت نسبتهم 15%.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	30	30%
ثانوي	30	30%
جامعي	40	40%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن المستوى المتوسط جاء بنسبة (30%) وبلغت نسبة المستوى الثانوي (30%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (40%).

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

السن	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	39	39%
6 الى 10 سنوات	18	18%
من 11 الى 15 سنة	31	31%
من 16 إلى 20 سنة	12	12%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (04) الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الإستطلاعية، حيث كانت فئة (أقل من 6 سنوات) أكبر نسبة وقدرت بـ: 39%، وكانت نسبة فئة (من 06 الى 10 سنوات) بلغت نسبتهم 18%. كما بلغت فئة (من 11 سنة الى 15 سنة) بنسبة وقدرت بـ: 31%، وكانت أقل نسبة لفئة (من 16 الى 20 سنة) بلغت نسبتهم 12%.

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	37	37%
مشرف	21	21%
إطار	42	42%
المجموع	100	100%

يمثل الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (37%)، في حين بلغت نسبة المشرفين (21%)، أما نسبة الاطارات بلغت (42%).

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	32	32%
متزوج	62	62%
مطلق	3	3%
أرمل	3	3%
المجموع	100	100%

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية حيث تمثل نسبة العمال العزاب (32%)، في حين بلغت نسبة العمال المتزوجين (62%). أما نسبة العمال المطلقين قدرت بـ (3%) وبلغت نسبة الأرامل (3%).

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خضوعهم للتكوين

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
82%	82	نعم
18%	18	لا
100%	100	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب خضوعهم للتكوين حيث تمثل نسبة العمال الخاضعين للتكوين (82%)، أما الذين لم يخضعوا للتكوين فكانت نسبتهم (18%).

6- أدوات الدراسة الأساسية:

لقد استخدمت كطالبة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي قمت ببناءه من قبلي تحت عنوان: "تقييم الأداء" والذي احتوى في صورته النهائية على (19) فقرة مقسمة على (03) ثلاثة أبعاد كالتالي: (10) فقرات تقيس بعد تقييم الأداء وعلاقته بالقيادة، (06) فقرات تقيس تقييم الأداء وعلاقته بالإتصال، (03) فقرات تقيس بعد تقييم الأداء وعلاقته بالأخلاق. (أنظر إلى الملحق رقم 02). وإستبيان "سياسة الأجور" والذي تكون من (10) فقرات، أحادي البعد.

ملاحظة: يحتوي الإستبيان على فقرات موجبة فقط.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين، وكذا لتحديد العلاقة بين تقييم الأداء وسياسة الأجور.
- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لحساب ثبات الاستبيانين.

الفصل السادس:

عرض النتائج ومناقشتها

عرض نتائج الدراسة الأساسية:

- عرض نتائج الملاحظة:

من خلال تطبيق الملاحظة الحرة لاحظنا ما يلي:

بالنسبة لمكان العمل لا توجد مسافة كبيرة بين المنطقة الصناعية والمباني الإدارية وهذا ما يسبب خطر على الموظفين أما بالنسبة لظروف العمل وسائل العمل كانت متوفرة بالنسبة للمصلحة التي كنا متواجدين فيها ولكن كان المبنى قديم. كما كانت هناك خطورة فيه لأن فترة تربصي تصادفت مع إعادة تشغيل وحدة مرسى الحجاج (البخار والغاز) بعدما تم إيقافها لمدة شهر لإعادة الصيانة الأجهزة ومعدات ويجب أن نعرف بأن الغاز سائل سريع الالتهاب يجب الاحتفاظ به في درجة برودة معتدلة وهذا ما أجبر إدارة الموارد البشرية الطلب منا عدم المجيء خلال تلك الفترة، حيث تخوف وجود وفيات وهذا ما صعب من دراستنا وعرضنا للخطر. كما قمنا بزيارة ميدانية إلى المنطقة الصناعية حيث قبلنا فرق الوقاية والتدخل المختصة في حوادث العمل.

- عرض نتائج المقابلة:

فقد استعملت المقابلة نصف المفتوحة باعتبارها تتناسب مع المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. قمت بتحضير مقابلتين أولى خاصة بتقييم الأداء والثانية بالأجور تضمنت المقابلة الخاصة بتقييم الأداء الأسئلة والأجوبة التالية:

المقابلة الأولى والتي قمنا بإجرائها مع إطار في مصلحة تسيير الموارد البشرية:

السؤال الأول: عرف لنا طريقة تقويم الأداء العمال المتبعة في مؤسستكم؟

الجواب الأول: تقييم الاداء صنفان: ثلاثي او فصلي وهناك تقييم الاداء السنوي فالاول اي تقييم الاداء الفصلي وهي عبارة عن نقطة وتكون على 16/ وتستخدم في المنحة المروددية الفردية (PRI) والتي نجدها في الراتب كل شهر وتتغير كل ثلاث أشهر فهي ثلاثية وتوضع نسبة الى برنامج عمل ويقيم المسؤول الموظفين التابعين له فيقيم ادائهم ويعطيهم التنقيط حسب الاهداف المسطرة اي المرجوة مقابل الاهداف او الاعمال التي تم الوصول اليها ويذخل فيه برنامج العمل والسلوك والانضباط اما بالنسبة لتقييم الاداء السنوي ويذخل فيه أربع فصول زائد الدور السلوك المساهمة (تقييم اداء الدور +تقييم اداء المروددية) وهنا يذكر النقاط الايجابية والسلبية والتي تساعدنا في ماذا كان يحتاج العامل الى تحويل من منصبه او إذا كان بحاجة الى تكوين وحتى النقاط الايجابية او نقاط القوة لدى العمال.

السؤال الثاني: ماهي المعايير التقييم المعتمدة بالنسبة لمختلف الفئات المهنية؟

الجواب الثاني: المعايير وهي الفعالية والجودة واحترام الوقت وطرق العمل وتنفيذ البرنامج المسطر واحترام القانون الداخلي للمؤسسة.

السؤال الثالث: ماهي أهداف أو استخدامات نتائج تقييم الأداء في سياسة الأجور بالنسبة للعامل؟

الجواب الثالث: تقييم الاداء (المردودية l'évaluation du rendement) تدخل في نقطة (PRI) والذي بدوره يحسب اجر العامل كما انه يؤثر على التقييم السنوي ويؤثر على الترقية وعلى تغيير المنصب من خلال التحويل او الترقية على اساس الشهادة او الخبرة او (Postulation) "يعني تستخدم في التحويل والتكوين والاجر والترقية.

السؤال الرابع: كيف تقوم بعملية التقييم؟

الجواب الرابع: يمر بعدة مراحل اولها من الرئيس الى المرؤوس ففي تقييم الاداء السنوي يضع الرئيس برنامج العمل الثلاثي ثم يقدم له تقرير سنوي على ما قام به ويضع الرئيس كل ما يخص المرؤوس من نقاط قوة وضعف أي ما يحتاجه من تكوين ان وجد وقبل ان ينتهي من ملأ الاستمارة او دفتر تقييم الاداء فيقوم باستدعاء المرؤوس المعني بالاستمارة المملوءة ويقوم معه بمقابلة فردية للتحديث والنقاش على مجموعة من النقاط وللمرؤوس الحق في الاطلاع على الوثيقة كما له الحق في ابداء رأيه ووضع ملاحظة بالقبول او الرفض تم الامضاء. أما المقابلة الثانية الخاصة بالأجور: تتضمن 3 مقابلات طبقتها على ثلاثة أشخاص وكانت نتائجها كالتالي:

المقابلة الأولى الخاصة بالأجور كالتالي:

المقابلة الأولى: المطبقة على مسؤول من قسم الإداري والتي كانت الأسئلة والأجوبة كالتالي:

السؤال الأول: هل هناك معايير يتم وفقها تحديد الأجور؟

الجواب الأول: نعم هناك معايير فطبيعة المنصب والشهادة المتحصل عليها (المهندس ليس كاليسانس مثلا) والخبرة ايضا واداء العامل نسبة للبرنامج المنصوص له وطبيعة المنصب (فالموظف في المكتب ليس كمن يعمل في ورشة العمل ومن يعمل في العمل التناوبي Service quar ليس كالذي يعمل دوام كامل) فالاول يتحصل على منح اكثر.

السؤال الثاني: كيف يتم تحديد الأجور؟

الجواب الثاني: يتم تحديد الأجور حسب او وفق تفاقية جماعية

(l'accord collective+la convention collective+ partenariat sociale)

؛ ويحدد فيه الاجر القاعدي لكل مرتبة ويتفاوضون على المنح التي تخص كل منصب "فلكل منصب منح خاصة به وحسب مستواه ومسؤوليته"

السؤال الثالث: من هي المصلحة المسؤولة عن تحديد الرواتب؟

الجواب الثالث: هو تفاوض بين لجنة المشاركة و CP على مستوى رأس الهرم (group DCH) ويقومون بمشاوره وزير الطاقة.

السؤال الرابع: على ماذا يؤثر العامل حسب رأيك؟

الجواب الرابع: يأجر العامل على حضوره على أداء عمله وفق الطريقة والوقت المناسبين

السؤال الخامس: هل تعتقد أن تقويم الأداء يؤثر في الأجر؟ كيف ذلك؟

الجواب الخامس: نعم يؤثر ، فلما تكون لديه نقطة ناقصة من خلال تقييم أدائه (PRI) فالأجر ينقص ويؤثر حتى في معدل التقييم السنوي فأقل من 13.5 يؤثر أيضا في الترقية وينحرم العامل من الترشيح لمنصب اعلى.

السؤال السادس: ماهي طريقة تحديد الأجور؟

الجواب السادس: كما ذكر في الجواب السابق

السؤال السابع: كيف تفسر على أن شخصان يتقاضان نفس الأجر ولكن الجهد المبذول و

الإنتاج ليس نفسه؟

الجواب السابع: كل واحد ومنصبه ولكل خبرته وأقدميته، فنذكر على سبيل المثال: هناك متحكم قديم لديه خبرة فالأجر الذي يتقاضاه مثل المهندس مثلا ومن يعمل في الإدارة ليس كمن يعمل في الورشات فيمكن أن نجد منفذ في الورشة يتقاضى راتب أحسن من إطار في الإدارة فهذا المنفذ مثلا لديه منح ترفع له من الراتب الشهري.

السؤال الثامن: هل تعتقد أن الأجر يجعل العاملين يشعرون بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين

الإعتبار؟

الجواب الثامن: لا ليس في كل الحالات فهناك من يرى ان الاجر ليس كل شيء فالاعتبار والتقدير والتحفيز في العمل كذلك يأخذ بعين الإعتبار فالأجر عامل واحد من بين العوامل الأخرى.

السؤال التاسع: هل للمواظبة ومحافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف أثر في

تحديد الأجور؟

الجواب التاسع: نعم، فالتأخر ينقص في الأجر.

المقابلة الثانية: مع عامل في مصلحة الإنتاج فكانت الأسئلة والأجوبة كالاتي:

السؤال الأول: هل يكفيك الأجر الذي تتقاضاه لتوفير حاجاتك؟

الجواب الأول: الحمد لله أفضل من بعض الشركات والوظيف العمومي.

السؤال الثاني: هل تشعر ان أجرك يضمن لك مستقبلك؟

الجواب الثاني: لا أستطيع الإجابة "الضامن ربي"

السؤال الثالث: هل انت مقتنع من أن أجرك يتكافأ مع أدائك في العمل؟

الجواب الثالث: نعم، الحمد لله فيوجد بعض الشركات التي تدفع للعامل أقل راتب ويتعبون أكثر منه.

السؤال الرابع: هل انت على علم بكيفية تقدير الأجور؟

الجواب الرابع: نعم.

السؤال الخامس: هل أجرك يحفزك عل بذل مجهود في عملك ويجعلك تعمل بجدية؟

الجواب الخامس: أنا أعمل بجدية حتى لأجل 10 دج لأنني قبلت بشروط العمل فعلي أن أحلل أموالني فتزيد في مجهوداتك في العمل على حسب المسؤول في العمل الذي يحفز ويعلم كيف يشجع على العمل فالمحفز ليس الا الاجر لاننا في شركة وطنية وليس شركة خاصة والاجر مضمون فتبقى هناك قناعة الشخص "تقدر أن تمد له في الراتب مئة مليون لكنه لا يريد بذل مجهود.

السؤال السادس: هل تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم الأداء وسياسة الأجور المنتهجة؟

الجواب السادس: نعم، هناك علاقة لأنه من خلال الأداء نحدد جزء من الأجر.

السؤال السابع: هل تتفق مع طريقة تقييم الأداء في تحديد الأجر؟

الجواب السابع: لا لست متفق معهم لأن 50% منها خاطئة.

السؤال الثامن: هل انت راض عن أجرك؟

الجواب الثامن: نعم، الحمد لله.

السؤال التاسع: هل الصراعات الموجودة بين العمال والمدراء سببها الإجحاف في الأجر؟

الجواب التاسع: يمكن نعم ويمكن لا.

المقابلة الثالثة: مع مسؤول في إدارة الموارد البشرية وكانت الأسئلة والأجوبة كالتالي:

السؤال الأول: ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحديد الأجور؟

الجواب الأول: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحديد الأجر فهي من تتفاوض مع النقابة والمسؤولين من أجل تحديد الأجور كما تقوم بتحديد الرتبة، حساب نتائج التقييم....

السؤال الثاني: هل تعتقد أن سياسة الأجور الحالية منصفة بالنسبة للعمال؟

الجواب الثاني: نعم، تقريبا.

السؤال الثالث: بماذا تفسر عدم الرضا عن الأجور من طرف العمال؟

الجواب الثالث: من خلال النتائج. "حنا عمال سونلغاز تعطيه مئة مليون ما يرضاش".

السؤال الرابع: هل تعتقد أن الأداء يؤثر في الأجر؟

الجواب الرابع: نعم، ويظهر من خلال PRI.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة بين تقييم الأداء وسياسة الأجور؟ وفيما تكمن؟

الجواب الخامس: نعم، هناك علاقة تكمن حين نقوم بتقييمه فيضع في حسابه أن أداءه سوف

يقيم ويحساب عليه في نهاية الشهر.

السؤال السادس: ما يهم الإدارة هي النتائج وما يهم العامل هو الأجر فقط. هلها صحيح؟

الجواب السادس: لا خطأ، الإدارة لا تهمها النتائج فقط، فهي تهتم بالعامل وترى لحالته فتبحث عن الجو الملائم للعمل فهو يبقى إنسان بالدرجة الأولى والعامل بدوره لا يجب ان يرى إلا الأجر ولأنها مؤسسة يجب أن ينتمي إليها حتى يكون لديها زيادة في الإنتاج (يعني حب الإنتماء للشركة).

السؤال السابع: هل هناك علاقة بين الأجر والولاء للمنظمة؟

الجواب السابع: هناك علاقة فالولاء والإنتماء نفس الشيء فالعامل لما يكون لديه إنتماء يعمل من قلبه وتكون لديه مردودية وهنا نتيجة تلك المؤسسة تزيد وبالتالي الشركة تزيد في مرتبه عن طريق تقييم أدائه.

عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والأجور للمؤسسة الجزائرية إنتاج الكهرباء بوهران.

الجدول رقم (01): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة للمجموع الكلي (تقييم الأداء والأجور).

معامل ارتباط بيرسون	درجة الحرية	قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة
0.420	98	0.267	0.01
			تقييم الأداء
			الأجور

يبين الجدول رقم (01): أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.420$) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن r المحسوبة تساوي ($r = 0.420$) و r الجدولية تساوي ($r = 0.267$) وعند درجة الحرية والتي كانت تساوي ($n - 2 = 100 - 2 = 98$) ومستوى الدلالة 0.01 ومنه نرفض الفرض الصفري (ف 0) القائل بعدم وجود علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء والأجور ونقبل فرض البحث (ف 1) القائل بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والأجور في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ونقول إنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين تقييم الاداء والأجور في المؤسسة محل الدراسة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتصال والأجر في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الاتصال والأجر للمؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

مستوى الدلالة	"ر" الجدولية	درجة الحرية	معامل ارتباط بيرسون	
0.01	0.267	98	0.357	الإتصال
				الأجر

من خلال الجدول رقم (02): يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.357) عند مستوى الدلالة (0.01) كما يتضح لنا من خلال الجدول أن "ر" المحسوبة والتي تساوي (رم = 0.357) أكبر من "ر" الجدولية والتي تساوي (رج = 0.267) ودرجة الحرية تساوي (ن - 2 = 100 - 2 = 98). وبهذا نرفض الفرض الصفري (ف0) القائل بعدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والأجر ونقبل فرض البحث (ف1) القائل بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الاتصال والأجر في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ونقول إن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال والأجر في المؤسسة محل الدراسة.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة والأجر في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

الجدول رقم (03): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير القيادة والأجر للمؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

مستوى الدلالة	"ر" الجدولية"	درجة الحرية	معامل إرتباط بيرسون	
0.01	0.267	98	0.405	القيادة
				الأجر

من خلال الجدول رقم (03): يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.405) عند مستوى الدلالة (0.01) كما يتضح لنا من خلال الجدول أن "ر" المحسوبة والتي تساوي (رم = 0.405) أكبر من "ر" الجدولية والتي تساوي (رج = 0.267) ودرجة الحرية تساوي (ن - 2 = 100 - 2 = 98) وبهذا نرفض الفرض الصفري (ف0) القائل بعدم وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة والأجور ونقبل فرض البحث (ف1) القائل بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة والأجور في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ومنه نقول أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين القيادة والأجر.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأخلاق والأجر في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

الجدول رقم (04): يشير إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الأخلاق والأجور للمؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

مستوى الدلالة	"ر" الجدولية	درجة الحرية	معامل ارتباط بيرسون	
0.01	0.267	98	0.278	الأخلاق
				الأجر

من خلال الجدول رقم (04): يتضح لنا أن معامل ارتباط بيرسون يساوي (0.278) عند مستوى الدلالة (0.01) كما يتضح لنا من خلال الجدول أن "ر" المحسوبة والتي تساوي (رم = 0.278) أكبر من "ر" الجدولية والتي تساوي (رج = 0.267) ودرجة الحرية تساوي (ن - 2 = 100 - 2 = 98). وبهذا نرفض الفرض الصفري (ف0) القائل بعدم وجود علاقة ارتباطيه بين الأخلاق والأجور ونقبل فرض البحث (ف1) القائل بوجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأخلاق والأجور في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ومنه نقول إنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين الأخلاق والأجر في المؤسسة محل الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية الأساسية (فروض الدراسة):

لقد اعتمدت في مناقشة فرضيات الدراسة ومن خلال النتائج التي توصلت إليها في الدراسة الميدانية الأساسية وعلى الدراسات السابقة التي شملت هذا الموضوع وعلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية:

انطلقت من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والأجور في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ولقد اصفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن "ر" تساوي (0.420) إلى قبول الفرض المطروح من طرفنا وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الأداء والأجور للمؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ولتفسير ذلك نشير إلى أنه على الرغم من أن الأخلاق تعتبر من أهم أبعاد تقييم الأداء إلا أن علاقة الأجور جاءت ضعيفة جداً، لم يؤثر هذا على العلاقة الارتباطية بين تقييم الأداء والأجور وتفسيره هو أن الأبعاد الباقية والمتمثلة في كل من بعد الاتصال والقيادة أثروا على العلاقة الارتباطية للمتغير المستقل الأجور في المؤسسة الجزائرية من خلال تأثير كل بعد على حدا وارتباطه بالأجور بالمؤسسة محل الدراسة وسيتم مناقشة هذه العلاقة من خلال مناقشة كل علاقة على حدا.

أوضحت وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (2007): في دراستها عن نماذج تقييم أداء الموظفين والتي هدفت إلى معرفة وضوح مفهوم تقييم الأداء وأبعاده ومنهجه لدى الإدارات الصحية ب مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ومعرفة مدى التطبيق، وقد أظهرت نتائج الدراسة نسب مختلفة لدى مدراء الإدارات والأقسام حول مدى مفهومهم للتقييم ومنهجه وأدواته وطرق استخدامه وكيفية التعامل مع نتائجه حيث تبين من تحليل نتائج الإجابات بأن مفهوم تقييم بشكل عام واضح ومعروف لدى 66.7% من المستهدفين وأن منهج

التقييم وأدواته تمارسه نسبة 64.3% من المستهدفين بينما نتائج التقييم يستثمره ويستفيد منه نسبة 64.3% من المستهدفين، التقييم في العملية الإدارية اعتبر 71.4% من المستهدفين ان التقييم مهمة إضافية في العملية الإدارية وأنها تشكل عبأ إدارياً لديهم لأن 88.1% منهم إعتبرت أن التقييم يكون للمتابعة وللتحقق أو القيام به عند الحاجة بينما 21.4% إعتبروا تقييم من أعمال الإدارة لأن 11.9% إعتبرت أن التقييم يكون روتيناً في العمل وجزء من أعمال الإدارة. ورأى بعض المستهدفين المتمثلة نسبتهم 9.5% يرون أن الهدف من استخدام التقييم هو التحفيز. كما أكدت دراسة حول نظام الأجور والحوافز التي قام بها رستم ونصر الدين وإبراهيم (2021)،

التي توصلت إلى أن تحديد الأجور في البنك حسب منصب كل عامل وحسب نقاطه المرجعية.

ثانيا: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

لقد جزأت الفرضية الرئيسية إلى فرضيات جزئية، وذلك انطلاقا من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود أبعاد للمتغير المستقل تقييم الأداء والمتكون من ثلاث أبعاد والتي منها الاتصال، القيادة، الأخلاق.

وقد جاءت الفرضية الجزئية الأولى كالآتي:

يوجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال والأجر في المؤسسة محل الدراسة. لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية أن حساب معامل ارتباط بيرسون أظهرت أن "ر" المحسوبة تساوي (رم = 0.357) وهذا ما يدل على أنه يوجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال والأجر في المؤسسة محل الدراسة وعليه فنحن نقبل الفرض الذي وضعناه. ولتفسير ذلك فإننا نقول إن الاتصال مهم في تأثير ليس على الأجر وحده فقط بل يعتبر من بين أهم أبعاد تقييم الأداء. كما أنه عنصر مهم في نقل الأفكار والمعلومات بين العمال محل الدراسة فعلى حسب **عمار بن عيشي (2006)**، استنتج ان الرؤساء يقومون باطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الاداء حيث يتم اخبارهم بنواحي الضعف او القصور لديهم كما يقوم الرؤساء بتصحيح الاخطاء تفاديا لوقوعها مستقبلا فهنا الاتصال من اجل تحسين الاداء لان الفائدة من تقييم الاداء هو تحسين النتائج الفردية.

ثالثا: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

باعتمادنا على الدراسات السابقة انطلقنا من افتراض مفاده أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة والأجر في المؤسسة محل الدراسة.

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن "ر" المحسوبة تساوي (0.405) إلى أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وهي نتيجة مقبولة جدا خاصة وأن الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 وعليه فنتبنى الفرضية المتمثل في أنه يوجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة والأجر في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير هذا أن مستوى القيادة في المؤسسة يساعد على السير الحسن لنظامها فحسب دراسة **سلوى عثمان فضل 2011** هدفت الى التعرف على ملامح القيادة الادارية الناجحة والفعالة ودورها في تنمية وتطوير وتحسين اداء مرؤوسيهها وقد توصلت الدراسة الى اتباع القيادة اسلوب الاقناع لمرؤوسيهها في اتباع التعليمات وتنفيذ اللوائح المتبعة وتشجيع العاملين

على الاشتراك في البرامج التدريبية المتطورة التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى ادائهم وبالتالي يساهم في تحقيق نظام تقييم الأداء ويعزز نظام الأجور ليكون عادلا بين جميع الفئات.

رابعاً: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

اعتبرنا أنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأخلاق والأجر في المؤسسة محل الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية الأساسية عند حساب معامل الارتباط بيرسون أن "ر" المحسوبة تساوي (0.278) ويدفعنا إلى قبول الفرض المطروح المتمثل في أنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأخلاق والأجر في المؤسسة محل الدراسة. وبالرغم من تدني مستوى الأخلاق إلا أنه لا يمكننا أن ننفي أو أن نستبعد الجانب أو بالأحرى البعد الأخلاقي عن الأجر فعلى حسب **عمار بن عيشي 2006** ومن خلال اجابة المسقفين عن سؤال من قائمة الاستقصاء الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين الذي ينص إذا كان تقييم الاداء يعتمد على معايير خاصة بالسلوك فوجدوا افراد يميلون نحو الاخذ بعين الاعتبار علاقة العامل برؤساءه بنسبة 44.4 % ثم علاقة العامل بمرؤوسيه بنسبة 38.89 % ومن هنا يقول انه (**musaddiq**) **2017**، عندما يتم استخدام الإتصال كأداة لتقييم الأداء وتحديد الأجور فإن وجود العامل ومدى إسهامه في العمل يلعب دوراً حاسماً في هذه العملية. فعندما يتم تقييم الأداء، يجب أن يتم النظر إلى جميع العوامل المؤثرة على الأداء بما في ذلك التواصل الفعال بللعاملين. وبالنسبة لدخول الإتصال، فإن العامل يعد عاملاً مساهماً في هذه العملية بما أنه يمكنه توفير المعلومات اللازمة حول الأداء الفعلي للمهام التي يتم تنفيذها، ويساعد في تحديد الأجور المناسبة.

مناقشة العامة:

من خلال الأدوات والوسائل المعتمدة في بحثي وللتحقق من الفرضيات والأهداف المسطرة في البحث فقد بتوصل إلى مجموعة من النتائج فهي التالي:

حيث كانت الفرضية الرئيسية تقوم على وجود علاقة ارتباطية بين تقييم الأداء والأجور من خلال ما توصلنا إليه من نتائج من الاستبيان كوسيلة بحث والملاحظة والمقابلة كأداة ووجدت أنه يوجد علاقة دالة إحصائية بين تقييم الأداء والأجور فهذا راجع إلى الاعتماد على تقييم الأداء حيث تسعى كل أنظمة التعويض إلى التفرقة بين التعويض الخاص بالموظف الذي يؤدي أداء عادياً والموظف الذي يؤدي أداء بارزاً وفعالاً وفي هذا الصدد أظهرت دراسات أجريت في مجال الإنتاجية. أن الموظفين ترتفع وتزيد مجهودهم من 15 إلى 35 عندما تقوم المنظمات بتطبيق برنامج لأجر القائم على الأداء ومن الضروري الاعتماد على معايير محددة في وضع وتوزيع الأجور على الأفراد العاملين ومن الملاحظ أن الكثير من المنظمات تظهر أن نظام الحوافز لديها مبين على معيار الأداء، كما أنه تم التحقق من الفرضيات الجزئية والتي كانت كالتالي:

1. يوجد علاقة ارتباطية بين الإتصال والأجر.
2. يوجد علاقة ارتباطية بين القيادة والأجر.
3. يوجد علاقة ارتباطية بين الأخلاق والأجر.

وهذا راجع إلى المنظمة التي تسعى لضمان فعالية عمالها فنسق الأجور مقارنة بنسق قيم المؤسسة يدخل في لعبة مكانة وقيمة العنصر البشري في المؤسسة فالإحسان والإنصاف والعدل، يكون دائما مخفي في الحوار والسلوك ومختلف العوامل الاجتماعية، الشخصية والجماعية وهذا بالنسبة لمعايير الأخلاق والإتصال.

أما عن القيادة فعلى المؤسسة ضمان بقائها بتوفير تحفيز العمال والإستجابة لمتطلبات الأفراد منها النفسية والأمنية وهذا كله يدخل في معيار القيادة والإتصال.

أما عن أدوات البحث أي المقابلة والملاحظة ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج المذكورة سابقا والتي تثبت صدق الإشكالية المذكورة سابقا.

الاستنتاجات

- ان اتباع المبادئ والأسس العلمية هي الطريقة المثلى لبناء سياسة اجرية عادلة والحيلولة دون الوقوع في الأخطاء تنعكس سلبيا على الموظفين وادائهم وتسهم في الحد من انتشار الفساد الإداري بصورة مختلفة.
- ان تصنيف الوظائف يشكل القاعدة الأساسية لتقويم الأداء لدى العاملين وتحقيق العدالة في سياسة الأجور كما ان الأسس المستخدمة في الجرائر هي مزدوجة من حيث الاعتماد على معيار الوقت والجهد المبذول او مايعرف بالانتاجية.
- ان بناء سياسة اجرية عادلة يمر بسلسلة من الخطوات المتتالية والتي تؤدي تجاوز أي منها الى حدوث خلل في بنائها وعدالتها.
- ان استخدام الطرائق الكمية في تقويم الأداء يعد الأسلوب الأفضل لتحقيق المساواة في الأجور بين مختلف الوظائف.
- ان تقويم الأداء وان جاء في شكله النهائي قرار صادر عن جهة واحدة الا انها في جوهرها قرار جماعي ينبغيان أن يتوافق عليه جميع الأطراف المعنيين.
- ان بناء سياسة أجرية تتناسب مع طموحات الافراد والعاملين تتطلب كفاءات بشرية مؤهلة علميا وفنيا في مجال الأجور وخاصة إدارة الموارد البشرية ان السعي الى تحقيق اهداف المنظمة في جذب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم من خلال القيام وضع نظام أجور يخدم الافراد والمنظمة في ان واحد.

التوصيات والاقتراحات

في ضوء ما تم التوصل إليه، واعتمادا على نتائج الدراسات على النحو السالف الذكر، وسعيا لاستكمال الفائدة لمن يريد البحث في هذا الميدان والذي يعتبر من الميادين الخصبة للبحث فيها اعتقدنا أنه من المناسب إعطاء بعض التوصيات والمقترحات، التي أراها تكمل ما تم البدء فيه، وهي كالتالي:

أنه لا بد أن يتم تحسين فعالية تقييم أداء العاملين من خلال:

الاهتمام بالكفاءات الفردية الموجودة داخل منظمة العمل وتقديرها، مع ضرورة القيام بتقييمها دوريا بطريقة موضوعية لمعرفة النقص أو الضعف ومعالجته، سواء عن طريق التكوين والذي يجب أن يستهدف الفئات التي لديها حاجة للتكوين مع وضع مخطط للتكوين يستهدف أيضا نقاط الضعف أو النقص الموجودة لتلافيها، لا القيام بعملية التكوين من أجل التكوين،

كما لا بد من الاعتماد على محكات موضوعية لتوظيف الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة، وتتوافق استعداداتهم ومهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات المنصب الشاغرة بالاعتماد على طرق علمية للانتقاء الوظيفي، والتقليل من الفائض لديهم من الأفراد العاملين مع وضع بطاقة فنية لكل منصب عمل وتحديد مهامه ومسؤولياته.

باعتبار أن الأجر يعتبر من بين الحوافز أو بالأحرى من أهم الحوافز فمن المفروض على إدارة المؤسسة ومن بين مسؤولياتها، إدراك وفهم الطبيعة المعقدة للأنماط التحفيزية، وهذا ما يؤدي بالحفاظ على النسق التحفيزي للعاملين حاليا وتعزيزه بالآليات وإضافات يستفيد منها العامل، مع النزاع التدريجي لنظام التحفيز على أساس المردود الجماعي، والإبقاء على نظام التحفيز على أساس المردود الفردي وإضافة الحوافز المعنوية مما يؤدي بالإدارة إلى معرفة اكتشاف واستغلال الكفاءات الكامنة المتوفرة في الأفراد العاملين في المؤسسة.

إن مبدأ إتاحة فرص المشاركة للعاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بممارستهم وكذا الاستقلالية في كيفية إنجازها بعد أساس نمط الإدارة بالأهداف، كما هو أيضا نوع من أنواع التحفيز التي يجب أن تعمل بها المؤسسة لمساعدة أفرادها العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية داخل إطار تنظيمي.

إفساح المجال أولاً، والاعتماد ثانياً على الإطارات المتخرجة من الجامعات، أو معاهد التكوين للعمل في المؤسسة كل في مجال عمله وتخصصه حسب ما يتوافق مع متطلبات منصب العمل ومع كفاءات المرشح للمنصب، وزاده المعرفي لا العمل بسياسة الترقية النمطية على سبيل المثال.

دراسة هذا الموضوع في مؤسسات خاصة باعتبار أننا تطرقنا له ضمن حيز المؤسسة العمومية، ومن تم يمكن المقارنة بينهما.

دراسة موضوع تقييم الأداء في مؤسسات جزائرية أخرى للمقارنة.

ساهم هذا البحث في إظهار بعض النقائص الموجودة داخل المؤسسة وأيضاً داخل النظام التسييري لها.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع بالعربية

- ابن سيدي احمد محند وبدير، تقييم الأداء الفردي في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، إشراف الأستاذ عبادة عبد العزيز، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، دائرة علم النفس عمل وتنظيم، جامعة وهران، الجزائر.
- ابن سيدي أحمد محند وبدير، تقييم الأداء الفردي في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران الجزائر 2002.
- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي دار الوراق ط 1 عمان 1997.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 16 الإسكندرية 2007.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية د. صلاح الدين عبد الباقي ود. عبد الغفار حنفي، 1988، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.
- إدارة الموارد البشرية د. نادر احمد أبوشيخه دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2001.
- إدارة الموارد البشرية، ا.د. خضير كاظم محمود، د. ياسين كاسب الخرشة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2 عمان ال اردن 2009.
- إدارة الموارد البشرية، د. نادر أحمد أبوشيخة دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2001.
- بشار بزييد الوليد الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية ط1 عمان 2009.
- التقييم والقياس النفسي والتربوي الدكتور أحمد محمد الطبيب جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية
- التقييم والقياس النفسي والتربوي الدكتور أحمد محمد الطبيب جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية.
- التقييم والقياس النفسي والتربوي الدكتور أحمد محمد الطبيب جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية.
- التقييم والقياس النفسي والتربوي د أحمد محمد الطبيب، جامع الفاتح، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية.
- التقييم والقياس النفسي والتربوي د. أحمد محمد الطبيب جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية.
- حسن إبراهيم بلوط 2002 إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي لبنان دار النهضة العربية.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية لبنان 2002.
- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط2 عمان 2009.
- د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- د. أحمد محمد الطبيب التقييم والقياس النفسي والتربوي، جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة الإسكندرية (دون تاريخ).
- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1988.
- د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1988.
- الدكتور أحمد محمد الطبيب، التقييم والقياس النفسي والتربوي، جامع الفاتح المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية.
- رمزية الغريب التقييم والقياس النفسي القاهرة لأنجلومصرية 1977.
- رمزية الغريب، التقييم والقياس النفسي لانجلوالمصرية د.ط القاهرة 1977.
- السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د. عبد الغفار حنفي الدار الجامعية البراهيمية 2007.
- صلاح الدين عبد الباقي عبد الغفار حنفي 1988 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط1 الإسكندرية المكتب العربي الحديث.
- صلاح الدين عبد الباقي عليّ عبد الهادي مسلم، رواية حسن 2006 إدارة الموارد البشرية الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث د.ط.
- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث د. ط الإسكندرية 2006.
- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، المنشورات الجامعية ط1 طرابلس 1994.
- عبد البارئ إبراهيم ذرة زهيرة نعيم الصبار، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر ط1 عمان 2008.
- عبد الرزاق مقدم، فاطمة سياسة الأجور دراسة حالة لمؤسسة وطنية للمواد الدسمة مذكرة تخرج 2002-2003.
- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الدار الجامعية البراهيمية ديل 2007.

- عبد الغفار حنفي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية المكتب العربي الحديث ط1، 1988.
- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة ط2، 1997.
- علي حسين علي، سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ط1 1999.
- فؤاد أبو الحطب سيد عثمان التقييم النفسي القاهرة لأنجلومصرية 1992.
- فؤاد أبو الحطب، سيد عثمان التقييم النفسي لانجلومصرية، القاهرة، 1992.
- قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية، بورتى للنشر ط3، الجزائر 2006.
- كامل بربر إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للنشر 2 لبنان 2000.
- محمد الصيرفي - إدارة الموارد البشرية - دار الفكر الجامعي، ط1 2006 الإسكندرية، مصر.
- محمد الصيرفي 2006 إدارة الموارد البشرية ط1 الإسكندرية دار الفكر الجامعي.
- مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ط1 الجزائر 1992.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق ط2 عمان 2007.
- معاجم دار المشارف 1984 ط7 المطبعة الكاثوليكية بيروت.
- معين أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية، من الجزائر ط1 2010.
- نادر أحمد أبوشيخة إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع 16 عمان 2001
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، 2010
- يوسف الطائي هاشم العبادي إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل مؤسسة الوراق ط1 عمان 2006.

- مراجع باللغة الأجنبية

- Bernard Roman. Bâtir une stratégie de rémunération, dunod 1 ED, 2006 paris.
- Cecile Dejoux, fonction RH. politique, métiers et outils Des ressources humaines, pearson éducation. 1^r ED, 2007.paris.
- collective epbi, guide pratiques pour la gestion des ressources humaine 1^{er} ED, 2009 québec.
- Demitri Weiss. La fonction ressources humaines, education d'organisation 1 ED, 1993. paris.
- Dimitri Weiss –Ressources Humaine – Edition d'organisation – paris 2003.
- Dimitri Weiss, Ressources Humaines. édition d'organisation.10.2005.paris.
- Eleonore Marbot, fonction RH. Politique. Métier et outils des Ressources humaines pearson éducation.1 ED. 2007 France.
- In muchinsky, m.p. psychology applied to work the dorxy.press. home wood. Hlinois. 1983.
- Khelassi Reda management des RH. Education Houma 1^{er} ed. 2010.

الملاحق

إستبيان تقويم الأداء

الفقرات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01					تقييم أدائك يبصرك بمستوى أدائك.
02					تقييم أدائك يهدف إلى تحسين نقاط ضعفك.
03					تقييم أدائك يفتح لك فرص الترقية.
04					تقييم أدائك يسمح لك بالقيام بالتكوين.
05					الفترات المحددة لتقييم كافية.
06					التقييم في مؤسسة يخضع له كافة فئات العمل؟
07					تعتبر طريقة تقييم الأداء منطقية؟
08					تفضل طريقة المقارنة بالأهداف في تقييم أدائك
09					تفضل طريقة القوائم السلوكية في تقييم أدائك
10					تفضل طريقة مدرج المستويات
11					تقييم أدائك يوفر لك معلومات تستفيد منها.
12					المقابلة المستعملة في تقييم أدائك موضوعية.
13					تهتم المؤسسة بالفرد لتحسين أدائه
14					تهتم المؤسسة بطبيعة المنتج لتحسين الأداء.

					15 تهتم المؤسسة بنوع العمل لتحسين الأداء
					16 تشعر بالرضا في عملية تقييم أدائك
					17 تستغل نتائج التقييم في معاقبة العمال.
					18 تعتبر طريقة تقييم أدائك عادلة
					19 يؤخذ بعين الاعتبار سلوكك في عملية تقييم أدائك.

إستبيان سياسة الأجور

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
					1 تقييم أدائك هو تحفيز معنوي لك
					2 تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أدائك في تحديد أجرك
					3 سياسة الأجور بالمؤسسة عادلة
					4 تحسين أدائك يعني لك تحسين أجرك
					5 المنح الفردية (PRI) تعطي حسب تحقيق الأهداف و الأداء الفردي
					6 المنح الجماعية (PRC) يعطى حسب معايير معروفة لدى جميع العمال
					7 سياسة الأجور في المؤسسة تحفزك للأداء الجيد
					8 سياسة الأجور في المؤسسة توفرلك الاستقرار فيها
					9 أجرك يشعرك بالولاء لمؤسسة
					10 انت راض عن أجرك لأنه يعبر عن أدائك

الهيكل التنظيمي لمؤسسة SPEO شركة إنتاج الكهرباء- وهران:

