

# ثقافة المؤسسة والأنظمة الجاهزة حالة نظام تقييم الأداء في مؤسسة سونطراك

Organizational culture and the ready-made systems, case of Sonatrach performance appraisal systems

إكرام حدادي

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية  
جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر3 - الجزائر

[ikrahaddadi16@gmail.com](mailto:ikrahaddadi16@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/05/10

بركة بلاغماس\*

مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية  
جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر3 - الجزائر

[belaghemas.berka@univ-alger3.dz](mailto:belaghemas.berka@univ-alger3.dz)

تاريخ الاستلام: 2022./03/23

## ملخص:

تتناول هذه الدراسة بشكل مفصل أنظمة تقييم الأداء على مستوى مؤسسة سونطراك، التي تعاني من تسرب للموارد البشرية الكفاءة لصالح منافسيها على المستوى العالمي، ومن خلال دراسة قامت بها المؤسسة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية كشفت أن سبب هذا التسرب يكمن في الأجور والحوافز التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تكون مرتبطة بالأداء الحقيقي للفرد الذي يكون أكثر استعدادا لتقديم المزيد من الإسهام من خلال الدور الذي يقوم به في المؤسسة ليعوض المفهوم الجامد للوظيفة بمفهوم الدور الذي يفتح الأبواب أكثر أمام الفرد للإبداع وتجديد أساليب أداء العمل تستهدف الدراسة تسليط الضوء على نظام تقييم الأداء لمؤسسة سونطراك الحديث ومقارنته مع سابقه، ومحاولة جس نبض الموارد البشرية في المؤسسة لمعرفة طريقة تفاعلهم مع هذا النظام. ليظهر لنا أنه ومع استبدال نظام بآخر في المؤسسة تم تجاهل متغير مهم كان له الدور الفيصل في نجاح التغيير من عدمه وهو ثقافة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم أداء الموارد البشرية، مؤسسة سونطراك، مفهوم الدور، الإدارة بالأهداف، ثقافة المؤسسة.  
تصنيف JEL: M12.

## Abstract:

This study contain a lot of details about human resources performance appraisal systems in Sonatrach company which is Algeria's biggest corporation works in petroleum fields, and suffering from the escaping of their HR to their international competitors Searching for the causes of sonatrach's HR escape lead to the big difference between the compensating systems of sonatrach and their competitors; whom applied compensating systems that take on consideration the real level of performance giving by their HR, and obviously motivate them for more contribution within their **roles** in company, the concept of role comes to replace the old one of job, the role open doors to people to be more creative and innovative in their working style, in contrary of job which generally limited by a number of tasks. the study also allows us to compare the old performance appraisal system (which the most Algerian companies still using it), and the new evaluation system which stands on modern approaches like management by objectives, but with the replacement of one system by another an important variable that had the decisive role in the success of the change was ignored; which was the organizational culture.

**Keywords:** performance appraisal system; Sonatrach company; role's concept; the management by objectives; organizational culture.

**Jel Classification Codes:** M12.

\* المؤلف المراسل.

إنّ المنافسة الشرسة التي تعرفها البيئة العالمية تدفع المؤسسات الناشطة على مستوى السوق العالمي إلى البحث عن سبل التفوّق، مؤسسة سونطراك على غرار المؤسسات العالمية، والمؤسسات الحديثة، تعمل في هذه الآونة الأخيرة على البحث عن أنماط التسيير الحديثة، خاصة فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية، التي هي في نظر المؤسسة الحديثة مصدر للميزة التنافسية والتطور، كذلك مؤسسة سونطراك تعتبر أنّ أدائها هو من أداء مواردها البشرية. وفي إطار سعيها لتطوير أداء مواردها البشرية قامت بتبني نظام تقييم أداء حديث، يأخذ في الحسبان الأداء الفعلي للأفراد ويحفّزهم لتقديم المزيد من الإسهام في وظائفهم،

وسنعمل في دراستنا هذه لأنظمة تقييم الأداء على مستوى مؤسسة سونطراك على استعراض نتائج دراسة ميدانية حاولت استقصاء آراء العمال حول نظام تقييم أداء الموارد البشرية الجديد الذي تعمل المؤسسة على تبنيه. مع تسليط الضوء على المفاهيم الحديثة التي جاء بها هذا النظام الجديد، كتلك المتعلقة بمفهوم الدور، والإسهام. حيث تستهدف دراستنا التعرف على نظام تقييم الأداء الفردي والجماعي لمؤسسة سونطراك الحديث ومقارنته مع سابقه، ومحاولة جس نبض الموارد البشرية في المؤسسة لمعرفة طريقة تفاعلهم مع هذا النظام ومدى تحفيزه لهم.

من خلال محاولة فك خيوط الإشكالية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي ما هي مكانم الضعف والنقاط السلبية التي وجدت في نظام تقييم الأداء القديم والتي يجب على المؤسسة أن تتجنبها في نظامها الجديد.

تحت فرضية أن أكبر نقطة ضعف في أي نظام تقييم أداء هو عدم فهمه من طرف الفاعلين الأساسيين وبالتالي عدم القدرة على تكيفه مع ثقافة المؤسسة.

### 2. ملامح نظام تقييم الأداء القديم لمؤسسة سونطراك :

على غرار الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية، فعملية تقييم الأداء في ظل النظام القديم لسونطراك تتم بشكل سنوي، وتأخذ بعين الاعتبار كل العاملين الذين أمضوا على الأقل ستة أشهر في المؤسسة. يقوم المسؤول المباشر عن الفرد مهما كانت وظيفته ومهمته في المؤسسة، بملء بطاقات تقييم والتي تتم مناقشتها لاحقا في اجتماع يضم مسؤولين عن إدارة الموارد البشرية إضافة إلى أعضاء من النقابة، الذين لهم حق الملاحظة فقط وليس التحكم في مجرى عملية التقييم، ويتضمن الاجتماع مناقشة لمجموعة من بطاقات التقييم *des fiches d'évaluation*\* تحتوي على معايير التقييم التي في الغالب يجهل الفرد المقيّم تفاصيلها، وطبعا محتوى البطاقة والاجتماع ككل لا يحق للأفراد في المؤسسة، أن يعرفوا عنه شيئا، فالفرد لا يطلع على أي تفاصيل مجريات اجتماع التقييم، ويتعرف على النتيجة التي خرج بها الاجتماع حين يحصل في الأخير على وثيقة تعلن القرار المتوصل إليه في الاجتماع (ترقية، زيادة أجر... الخ. في اجتماع تقييم الأداء هذا يتم اختيار 15% من مجموع الأفراد العاملين لتقديمهم للترقية\*\*، هذه النسبة ثابتة سنويا، وبغض النظر عن الأداء الفعلي وبعيدا عن اعتبارات الكفاءة والفعالية، تتوقف الترقية فقط على النسبة المحددة مسبقا. يتم اختيار هذه النسبة حسب الاستحقاق أي على أساس أن يختار المسؤول من وجهة نظره أحسن العناصر تحت إشرافه لتقديمها للترقية، وأحيانا يقدم أشخاص ضمن هذه النسبة لأنه لم يتم اختيارهم سابقا وهذا دليل إضافي أن الأداء ليس هو المعيار الحقيقي للترقية ومنح المكافأة في إطار النظام القديم. هل بإمكان الفرد في إطار هذا النظام أن يطعن في النتائج التي لا يراها تخدم مصالحه أو على الأقل يري فيها إجحافا في حقه؟

يضمن نظام التقييم القديم، للأفراد في مؤسسة سونطراك القيام بطعون في النتائج بعد الإطلاع على القرارات إن لم يكونوا راضيين بما تحصلوا عليه، وبناء على هذه الطعون يتم استدعاء الرئيس المباشر لصاحب الطعن مديرة الموارد البشرية،

ويطلب منه تبرير تقييمه أو تقييماته كل حالة على حدة ليقدم هذا الأخير التبريرات اللازمة حول عملية التقييم محل النزاع، وحتى هذا الاجتماع الأخير يكون سرياً، بدون حضور الفرد أو الأفراد المعنيين بالأمر. ما هي حدود النظام القديم حتى يتم التفكير في تغييره نحو نظام جديد قد تتجاوز المؤسسة عيوب النظام القديم من خلاله وهذا دائماً ضمن الإستراتيجية التي رسمتها سوناطراك.

إن التوصل إلى فكرة ضرورة تغيير النظام القديم بعد الوقوف على مجموعة كبيرة من السلبيات التي سنعدّد بعضها لاحقاً، والتي تمّ اكتشافها بعد القيام بعملية مقارنة مرجعية Benchmarking (قامت بها مؤسسة سوناطراك من خلال مديرية الأجور)، حيث كان مشكل نزوح الموارد البشرية الكفاءة من المؤسسة إلى مؤسسات منافسة لها على غرار بريتيش بتروليوم BP وتوتال TOTAL، أمراً يستدعي الحث عن حلول من شأنها إيقاف هذا النزوح ومن نتائج المقارنة المرجعية كانت أن العمال في المؤسسات المنافسة أجورهم أعلى بكثير من تلك التي يتقاضاها العمال في سوناطراك، ولكن الأجور المرتفعة التي يتقاضاها عمال المؤسسات المنافسة هي تعويض طبيعي وعادل عن مقدار القيمة المضافة الذي يقدمونه لمؤسساتهم، وبالتالي كان على سوناطراك أن ترفع من سلم الأجور الحوافز لديها لتضاهي بذلك المؤسسات المنافسة على أن ترتبط الزيادة في الأجور بزيادة حقيقية في الإسهام المقدّم من طرف العمال بكل أصنافهم وفئاتهم. وبالتالي من الضروري الوقوف على مكامن الضعف والنقاط السلبية التي وجدت في نظام تقييم الأداء القديم والتي يجب على المؤسسة أن تتجنبها في نظامها الجديد

2.1. عيوب نظام تقييم الأداء القديم :

عددت الدراسة التي قامت بها مديرية الأجور على مستوى مؤسسة سوناطراك، الكثير من السلبيات والعيوب في نظام تقييم الأداء القديم \*\*. بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة ومن خلال شبكة دراستنا وحليلنا لمجموعة كبيرة من وثائق المؤسسة، ومن خلال مجموعة من المقابلات مع إدارات المؤسسة، الإطارات الإدارية والتقنية، مجموعة من الأفراد العمال والنقابين، قمنا باستخلاص عدّة نقاط حول عيوب النظام القديم.

- ❖ نظام جامد يدور حول مفهوم المنصب وهذا في غياب معايير واضحة للتقييم.
- ❖ نظام تصنيف الوظائف مجحف حيث أن تصنيف الوظائف كمدخل لتقييم الأداء، هو تصنيفي فرق بين الوظائف على أساس موقعها الجغرافي، وليس مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.
- ❖ منح مردودية متساوية ومضمونة للجميع؛ هنا يتعلق الأمر بمنحة المردودية الفردية ( PRI ) ومنحة المردودية الجماعية ( PRC ) - للوحدة الإنتاجية / غير الإنتاجية (كالمنشآت الإدارية والتكوينية) - تعطى هذه الأخيرة، حسب الوحدات المكونة للمؤسسة، وبالتالي تكون متكافئة لدى جميع الأفراد العاملين في الوحدة الواحدة، النتيجة، أن صاحب الأجر القاعدي الكبير سيحصل على هذه المنحة بنسبة أكبر من صاحب الأجر القاعدي الأصغر لأن هذه المنحة عبارة عن نسبة مئوية من الأجر القاعدي بغض النظر دائماً على الأداء المقدم وهذا أمر طبيعي بما أنها نسبة مئوية من الأجر القاعدي.

## 2.2. تقييم الأداء في المرحلة الانتقالية بين النظامين:

انطلاقاً من مساوئ وحدود نظام تقييم الأداء القديم وبقصد تمهيد الأرضية لتغيير جذري في هذا النظام، دخلت مؤسسة سوناطراك ابتداءً من سنة 2007 مرحلة انتقالية استعداد النظام تقييم حقيقي يلبي ويساير إستراتيجية التحديث التي شرعت فيها سوناطراك منذ أكثر من عقدين من اليوم. المديرية التنسيقية للموارد البشرية هي التي بادرت بإجراء دراسات وأبحاث مكثفة، أبحاث قامت بها مديرية الأجور، بالاستعانة بخبراء أجانب، الغرض الأساسي منها هو التوصل إلى نظام تقييم

أداء حديث بناء على تجاوز عيوب وسلبيات وحدود النظام القديم، الإجراءات الأولية التي انتهت إليها الدراسات الأولية تمثلت أساسا في اتخاذ مجموعة من القرارات كان أهمها:

❖ العناصر الثابتة في هيكل الأجر ضمن أجرقاعدي (بما أنها لا تمنح حسب الأداء فهي عناصر ثابتة كما سبق وأشرنا حتى لو أوحى اسمها بغير ذلك)

❖ المزيد من العدالة في الأجر (المزيد من العدالة في تقييم الأداء).

❖ مستوى أعلى من الإسهام contribution مع مستويات أعلى من التحفيز.

❖ التعرف على الوظيفة التي تخلق القيمة، وبالتالي الأداء الذي يخلق القيمة، واثمينه، والوظائف الداعمة، "وأداء العاملين في هذه الوظائف".

في هذه المرحلة الانتقالية توصلت إدارة مؤسسة سونطراك وأيضا المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية على كل المستويات الإدارية إلى ضرورة أخذ عنصر "الأداء" بعين الاعتبار عند مكافأة العاملين، الأمر الذي أدى إلى ظهور نسبة متغيرة تضاف إلى الأجر القاعدي - لترفع من قيمة هذا الأجر - وسميت بـ "الزيادة الفردية" Augmentation Individuelle، يرمز لها اختصارا بـ(AI)، تعطى هذه النسبة كتعويض عادل عن الأداء المقدم وفق "إسهام" الفرد في المؤسسة.

ظهرت أيضا منحة لإعادة ترمين أداء العاملين في الوظائف الأساسية والتمييز بينها وبين الوظائف الداعمة والتي سميت بـ: Prime revalorisation، التي تمنح حسب الجدول التالي:

جدول 1: منحة إعادة الترمين لأداء العاملين حسب نوع الوظيفة

العمال في الوظائف الداعمة	العمال في الوظائف الأساسية			العمال المعنيين
%18	%30	%25	%20	نسبة المنحة المرصودة

يجب التنويه بأن في هذه المرحلة بقايا النظام القديم كانت واضحة جدا، فحتى الزيادة الفردية AI، كانت في بعض الأحيان توزع بشكل غير عادل، وما زال هنا كتطبيق لنظام الحصص في الترقية système de quotas، إلى غاية الي ومم عالع لم أن هناك ترقية تلقائية ومجانبة بالنسبة للعمال الذين تعدت فترة عملهم خمس سنوات ولم يتغير مناصهم ولم يحصلوا على ترقية خلال هذه المدة وهذا ما أكدته المقابلات مع بعض العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

ما يهم في الفترة الانتقالية هو قناعة الجميع بضرورة تبني نظام لتقييم أداء يأخذ على عاتقه الأداء كمييار أوحد للتقييم بالإضافة إلى ظهور نسبة متغيرة من الأجر لم تكن موجودة سابقا الهدف منها التفريق بين أجور العمال على أساس الاستحقاق.

3.2. النظام الجديد للأجور والإسهام NSRC\*\*\*\*: نظام تقييم الأداء الجديد في مؤسسة سونطراك:

يرى القائمون على مؤسسة سونطراك أنّ هذا النظام هو نظام مواكب للفكر الإداري الحديث، وللنظريات والاتجاهات الحديثة في الإدارة والتحفيز مثل الإدارة بالأهداف، ونظريات العدالة والمساواة... الخ، ويعتمد على تقييم أداء العامل من أجل إعطائه ما يستحق من تحفيز مقابل ما قدمه أو يقدمه من إسهام (Sonatrach، 2013) وهو عقد اجتماعي حقيقي كل الأطراف فيه رابحة (Sonatrach، 2013).

حيث يركز النظام الجديد هذا على ثلاث قيم محورية هي بمثابة هيكل النموذج أو النظام: العدالة équité في منح الحوافز والمكافآت على أساس الأداء المقدم، الشفافية transparence في فهم مكونات الأجر، وأسس منحه والتمييز Différenciation بين مستويات الأجر المرتكزة على الأداء الفردي. بالنسبة لأهداف النظام فتتمثل أساسا في أهداف عامة تحاول أن تساير الإستراتيجية التنموية لمؤسسة سونطراك ودعم تنافسيتها في الأسواق العالمية. يتوقع النظام أن تتحقق هذه الأهداف الإستراتيجية من خلال تطوير ثقافة الأداء وربط كل مكافأة أو ترقية بالأداء المقدم؛ تطوير وتحديث الطرق التي يمارس بها الأفراد

أنشطتهم وبالتالي وظائفهم يركز هذا النظام على الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة وليس فقط على أهداف الوظيفة (Sonatrach, 2013)؛ تقديم فرص أكبر للعمال من أجل زيادة أجورهم وحصولهم على الترقية، وبالتالي تطوره المهني، من خلال تبني وجهة نظر حديثة حول التحفيز وأخذ العوامل المحقزة لهيزنبرغ بعين الاعتبار: المزيد من الاعتراف والتقدير والمسؤولية للأفراد في المؤسسة. ما هي معالم وشكل نظام التقييم الجديد؟ ما هو مفهوم مؤسسة سوناطراك لمحاور الإسهام في إطار فلسفة نظام التقييم الجديد وإطار إستراتيجيتها طويلة الأمد؟ أسئلة سنحاول الإجابة عنها من خلال ما سنستعرضه من محاور (BENDIABDELLAH و TABET I, 2007) الدراسة فيما يلي:

### 3. نظام تقييم الأداء الجديد:

يرتكز النظام الجديد بالمقارنة مع سابقه على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في استحداث تصنيف جديد Nouvelleclassification ثم إيجاد هيكل أجر جديد و أخيرا نظام جديد لإدارة الأداء (BENDIABDELLAH و TABET I, 2007, p. 8).

النظام الجديد مبني على نموذج "الأدوار وإسهامها" حيث يعيد تصنيف الوظائف المختلفة في المؤسسة، على اعتبار إسهام كل دور في الأداء الكلي للمؤسسة، إذ سيعاد ترتيب الوظائف في مؤسسة سوناطراك ضمن عشرة أدوار.

#### 1.3. مفهوم الدور:

الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية، فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بمكانات أو أوضاع اجتماعية معينة ويحلل تلك التوقعات. هناك اتجاهان مختلفان داخل نظرية الدور، أحدهما تطور في إطار الأنثروبولوجيا الاجتماعية لرالف لينتون، اتجه يولي أهمية بنائية للأدوار القائمة داخل النظام الاجتماعي وهنا تصبح الأدوار عبارة عن مجموعة من الحقوق والواجبات المعيارية مترابطة بتوليفات مؤسسية، أما الاتجاه الثاني فهو يميل إلى علم النفس الاجتماعي ويركز أساسا على العمليات النشطة المتضمنة في صنع الأدوار وتولي الأدوار وممارستها وهذا الاتجاه هو جزء من تراث التفاعلية الرمزية والمنظور المسرحي إذ يحلل الحياة الاجتماعية مجازيا على طريقة الدراما والمسرح.

لقد طرحت الدراسات الثقافية عامة والدراسات حول ثقافة المؤسسة في الجزائر، أنماطاً عدة من الرموز الثقافية والفنية والتقنية التي تمكنت من فهم جزء لا يستهان به من إشكالية علاقة المؤسسة الوطنية بالواقع الاجتماعي، المجتمعي، الثقافي والتاريخي، الواقع الذي راحت تتطور فيه المؤسسة الجزائرية وترسم آفاقها المستقبلية، وسط مجموعته التهديدات البيئية الوطنية الداخلية والخارجية الدولية، جاءت هذه الرموز بوصفها معدلاً فنياً موضوعياً، للهواجس الاجتماعية - الثقافية، بالنسبة للمجتمع الجزائري في مراحل الانتقال الطويلة وجاءت معدلاً تقنياً موضوعياً أيضاً للهواجس التقنية والتسييرية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية بخصوصياتها الاقتصادية، التسييرية والتنظيمية.

"الدور" هو مفهوم جوهرى يسمح بفهم العلاقة القائمة بين الشخصية أو "ما يميز الفرد" individualité وما بين الإطار أو البيئة contexte. وبالتالي هو يحدد نوع من السلوك الذي يكتيفه الفرد تبعاً لمجموعة من المعايير الاجتماعية كاستجابة مباشرة لتوقعات وانتظار الآخر في بيئة معينة. إن الإلزامات المعيارية المقترنة بكل دور من الأدوار والتي تكون في أبسط الحالات معروفة تقريبا من مجموع الفاعلين المنتمين إلى تنظيم معين، تخلق توقعات للدور تؤدي إلى تقليص الشك في النشاط المتبادل. أهم تحدّ أمام المؤسسة اليوم، يتمثل في البحث عن استراتيجيات في بيئة أو إطار تكون الأهداف فيه متنوعة وصراعية أيضا (Jean-Louis Denis, Rouleau, 2004، صفحة 5)

وفي نظام تقييم الأداء الجديد لمؤسسة سونطراك مفهوم الدور هو إعادة تجميع وظائف عدّة مختلفة ضمن فئة واحدة على أن تشترك فيما بينها في مستوى المسؤوليات ومتطلبات الإسهام التي سيقوم بها صاحب الوظيفة (صاحب الدور) فالأدوار نشأت من خلال وظائف وشعب مهنية في المؤسسة. مثلا دور "Opérateur" حسب هذا النظام يضم مهنة: سائق مركبة، بستاني، عون أمن، ممرض، عاملة استقبال، عامل متخصص في الآبار، ميكانيكي، كهربائي، محضر في الجيولوجيا...  
تجدر الإشارة إلى أن الأدوار مستقلة فيما بينها من حيث الخبرات والمهارات والمعارف التقنية الخاصة لكل مهنة في المؤسسة، الشكل رقم 1 المدرج في الملاحق يبين توزيع الأدوار العشرة على المستويات الإدارية في مؤسسة سونطراك.

### 2.3. محاور ومستوى الإسهام 4 Axes de Contribution

اما المحاور فهي تمثل المعايير التي وضعتها سونطراك لتقييم مدى إسهام الفرد في المؤسسة وتتمثل المحاور الأربعة في:

❖ الأداء La performance (المقصود هنا هو التنافسية المستوى المادي للعمل).

❖ المشاركة L'implication.

❖ الأمانة والأمان Fiabilité / sécurité.

❖ التغيير Le changement.

استلهمت سونطراك هذه المحاور من إستراتيجيتها الجديدة الرامية لزيادة تنافسيتها من خلال زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

الشكل 1: محاور الإسهام ومعناها بالنسبة لسونطراك



المصدر: وثائق المؤسسة - بتصرف-

تعكس محاور الإسهام مصادر القيمة المضافة التي تطمح إليها سونطراك، وستطبق هذه المحاور على كل الأدوار التي سبق التطرق إليها ولكن بمعادلات وعبارات معينة مختلفة حيث سترجم كل محور من المحاور في كل دور من الأدوار إلى هدف قد يشمل ممارسات أو تصرفات العمال وتكون قابل للملاحظة، حتى يسهل تقييمه.

وبالنسبة لمستوى الإسهام (5 Niveau de Contribution) فإنه وبعد مناقشة والتعرف على البعدين السابقين لنظام الجديد المتمثلين في: الأدوار العشرة ومحاور الإسهام الأربعة، مستوى الإسهام هو عبارة عن مقياس سلمي ينتقل فيه الفرد من مستوى إلى مستوى آخر أعلى من الأول، كلما حقق أهدافه ضمن محور من المحاور، وضمن دور من الأدوار،



فخلال كل دور من الأدوار يتم وضع أهداف تمس محور معين من المحاور، ويتم متابعة تطور إسهام الفرد من خلال انتقاله عبر درجات هذا المقياس، وطبعاً الانتقال من درجة إلى أخرى يصاحبه زيادة في الأجر القاعدي (AI)، ويجب التنويه أن كل درجة من هذا المقياس الأفقي تحت مسمى مستوى الإسهام تضم مقياس جزئي خاص بها تحت تسمية: درجة التحكم Degré de maitrise، والمقصود منه متابعة درجة تحكم الفرد في أساليب العمل من حيث معارف ومتطلبات الوظيفة في كل درجة من مستويات الإسهام، وهذا المقياس الجزئي يضم بدوره 3 درجات تحكم هي:

❖ تحكم حدي ووظري M&O Maitrise minime et occasionnelle

❖ تحكم جزئي ومتواتر P&F Maitrise partielle et fréquent

❖ تحكم شامل ومستمر T&P Maitrise totale et permanente

وتجدر الإشارة فيما يخص المبادئ العامة في تصنيف مستويات الإسهام في دور معين، التطور في مستوى الإسهام ليس مضموناً، أو أوتوماتيكياً، بل هو مرتكز على تحسينات حقيقية وملحوظة، ودائمة وهي قابلة للقياس، بعض العاملين لا يتطورون حتى الوصول إلى آخر مستوى إسهام في الدور الذي يقومون به.

### 3.3. هيكله أجر جديدة:

تذهب هيكله أجر جديدة، في هذا النظام الجديد اتجاه هيكل الأجر يعتمد على جزء ثابت يتكون من المتغيرات الثابتة القديمة échelon، échelle، بالإضافة إلى منح المردودية PRI/PRC بالشكل القديم، بالإضافة إلى منح أخرى كالأقدمية والخبرة المهنية حسب كل دور، وجزء متغير part variable، يحسب حسب تحقيق الأهداف والنتائج أي حسب الأداء المقدم. في إطار فلسفة النظام الجديد لإدارة الأداء التي تتمثل في فكرة مفادها أن الهدف من كل هذا هو تحسين الأداء الجماعي والفردى للعمال وبالتالي فنظام إدارة الأداء (SMP)، سيرتكز بصورة خاصة على وضع الأهداف للفرد والجماعة ومكافأة تحقيق هذه الأهداف من خلال الجزء المتغير part variable الذي سيتلاءم مع مستوى تحقيق هذه الأهداف. الشكل 02 (أنظر الملاحق)، يبين طريقة اعتماد هيكله أجر تضم جزء متغير حسب الأداء. حيث يوضح الشكل أنه في النظام الجديد ستعاد هيكله الأجر الذي سيتشكل الأجر القاعدي الجديد من جزء ثابت المتكون من Echelle + Échelon + PRS + PRI/PRC + IEP وهي عناصر ذات سمة ثابتة، وجزء متغير Augmentation Individuelle (AI)، يمنح حسب تحقيق الأهداف أي حسب الأداء.

في النظام الجديد NSRC سيصبح كل مسؤول (مدير قسم أو مصلحة...)، ليس فقط مكلف بأداء مهامه التقنية البحتة ولكن أيضاً مكلف بتقييم أداء مرؤوسيه، مهما كانت وظيفة هذا المسؤول سيصبح كمدير موارد بشرية DRH بالنسبة لمرؤوسيه، باعتبارها أقرب شخص لأدائهم وأكثر إحاطة بما يقدمه كل فرد منهم (المرؤوسين) للعمل.

### 4.3. صنف الوظيفة:

بعد التعرف على الأبعاد السابقة التي يتم من خلالها تقييم أداء العمال في إطار النظام الجديد، يتبقى لنا بعد رابع يأخذ في الحسبان عند تقييم إسهام العامل، وهو هل تنتمي الوظيفة إلى الوظائف التي تقع في قلب نشاط المؤسسة أم أنها وظيفة داعمة حسب سلسلة القيمة للمؤسسة.

### 4. نظام إدارة الأداء SMP:

يعتبر نظام إدارة الأداء نظاماً مكماً للنظام الجديد لتقييم الأداء في سوناطراك، وهو يختص بذلك الجزء المتعلق بتقييم إنتاجية العاملين (المستوى المادي للأداء)\*\*\*\*. نظام إدارة الأداء يمر بثلاث خطوات:

- ❖ وضع الأهداف: وفق الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
  - ❖ قيادة الأداء: على مدار السنة، بمتابعة تحقيق الأهداف، واستباق العراقيل المحتملة في طريق هذا الأداء، من أجل التخلص منها باتخاذ خطوات تصحيحية.
  - ❖ التقييم في آخر السنة: بقياس الأداء المقدم خلال السنة، بشكل موضوعي، نتائج التقييم بعدها سترتبط بفرص المكافأة، والتطور المهني للعمال.
- 1.4. وضع الأهداف:

تستوحى أهداف نظام إدارة الأداء من الإستراتيجية العامة لسونطراك، حيث يقوم النظام بتدريج الأهداف من أهداف إستراتيجية إلى أهداف عملية وفق الخطوات التالية:

الشكل 2: يوضح عملية تدريج الأهداف



المصدر: وثائق المؤسسة -بتصرف-

- عند تحقيق أهداف النتائج يحصل العامل على مكافأة متغيرة Rémunération Variable RV، (مكافأة متغيرة فردية إذا كان الفرد يعمل منفردا (مدير أو مسؤول)، مكافأة متغيرة جماعية إذا كان الفرد يعمل ضمن الجماعة).
- أهداف النتائج هي أهداف كمية ومن أجل تركيب هدف كمي نحتاج إلى:
- ❖ محتوى الهدف: كأن نقول إنتاج كمية  $x$  من المنتج  $P$  مثلا، أو تحقيق مستوى  $x$  في إنجاز مشروع معين، أو استخراج كمية  $x$  من المادة  $M$ ..... إلخ
  - ❖ وحدة القياس: والتي يجب أن تتناسب مع طبيعة محتوى الهدف الموضوع مسبقا.
  - ❖ القيمة الرقمية (لعتبة الهدف، لمستوى الهدف، لسقف الهدف) \*\*\*\*\*.



## 2.4. قيادة الأداء:

- من أجل قيادة أو إدارة الأداء تعمل مؤسسة سوناطراك على إعداد لوحة قيادة تترجم الواقع الميداني الحقيقي للأداء، بالإضافة إلى الحوار المباشر الذي يعتبر ضروري بين المدير والعمال من خلال:
- ❖ اجتماع الإدارة، (أو فرقة العمل) من أجل متابعة تحقيق الأهداف الجماعية إن كنا في إطار وحدة إنتاجية أو أهداف فرقة العمل: إن كنا في إطار إنجاز مشروع معين.
  - ❖ مقالة للأداء معدة من طرف المدير من أجل الإلمام الكلي أو الجزئي بالأهداف المحققة.
- هذا إلى جانب لقاء منتصف السنة بين المديرين والعمال لضمان الحد الأدنى من الأهداف المحققة، حيث يعمل هذا الاجتماع على التأكد من أنّ هناك حد أدنى على الأقل محقق والدف الرئيسي من هذا اللقاء هو:
- ❖ تجنب الانحرافات الممكنة في الأداء، وبالتالي ضمان للمكافأة التي سيحصل عليها الأفراد.
  - ❖ تجنب الانسداد الذي يمكن أن يحدث في مقابلة التقييم السنوية (حيث يمكن ألا يتقبل الأفراد التقييم المعطى لهم بحجة أنهم لم يكونوا على اطلاع بمسار أدائهم طوال العام).
- 3.4. قياس أداء آخر السنة وما يستحقه من مكافآت:

بالنسبة لأهداف الإنتاج الكمي، الجدول التالي يوضح المكافأة التي يحصل عليها الفرد أو المجموعة عند تحقيق الأهداف الكمية:

جدول 2: مكافأة تحقيق أهداف الكمية (أهداف إنتاج)

مستوى تحقيق الأهداف الكمية	نسبة المكافأة المتغيرة
نتائج مساوية لمستوى الهدف	100% من المكافأة المتغيرة المرصودة
نتائج مساوية للعتبة	50% من المكافأة المتغيرة المرصودة
نتائج مساوية لسقف الأهداف	150% من المكافأة المتغيرة المرصودة

المصدر: وثائق المؤسسة - بتصرف-

## 5. ثقافة لمؤسسة المتغير المنسي:

المفهوم الذي هو في الأصل مفهوما ينتمي ابيستيمولوجيا إلى مجال الانثربولوجيا الثقافية للوصول في النهاية إلى محاولة تقديم تعريف المفهوم ثقافة المؤسسة والإقترابات المختلفة التي وظفت منهجيا لتوظيف هذا المفهوم في أنظمة التسيير وفهم المؤسسات في الثلاثينيات من القرن الماضي كانت يار "العلاقات الإنسانية" قد تأثر وبدرجة كبيرة بالأنثروبولوجيا. ويكفي التذكير بالدراسة الشهيرة التي قام بها إلتون ما يوحول العلاقات الإنسانية في مصنعها وثرن. المعروف أن ما يواست لهم من أعمال المدرسة الوظيفية التي سبق وأشرنا إليها وبالخصوص من أعمال مالينو بسكيوراد كليفيرون للقيام بدراسته. أهم ممثلي مدرسة أو تيار العلاقات الإنسانية كانوا يشيرون في تلك "الفترة إلى " النظام الاجتماعي اللاعقلاني **Systeme social irrationalnel** والنظام الإيديولوجي ولم يستعملوا قط مصطلح ثقافة المؤسسة بالرغم من وجود انثربولوجي ونضم نظريتهم. وهذا لا يمنع أننا نجد في هذا التيار، جذور التيار الثقافي، ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة بصورة فعلية في مجال الأبحاث في علوم التنظيم والتسيير بعد نشر كتاب **Waterman** و **Peters** الذي يحمل عنوان **le prix de l'excellence 1986**. والذي درس مجموعة من المؤسسات التي تشعر بخطر الموت بسبب ثقافتها وهكذا اتضح المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية وانكب الباحثين في دراسته،

المفهوم الذي هو في الأصل مفهوما ينتمي ابيستيمولوجيا إلى مجال الانثروبولوجيا الثقافية للوصول في النهاية إلى محاولة تقديم تعريف المفهوم ثقافة المؤسسة والإقتربات المختلفة التي وظفت منهجي التوظيف هذا المفهوم في أنظمة التسيير وفهم المؤسسات في الثلاثينيات من القرن الماضي كان تيار "العلاقات الإنسانية" قد تأثر وبدرجة كبيرة بالأنثروبولوجيا، ويكفي التذكير بالدراسة الشهيرة التي قام بها إلتون ما يوحول العلاقات الإنسانية في مصنعها ورثن، المعروف أنما يواستلمهم من أعمال المدرسة الوظيفية التي سبق وأشرنا إليها وبالخصوص منأعمالمالينوبسكيورادكليفراون للقيام بدراسته، أهم ممثلي مدرسة أوتيار العلاقات الإنسانية كانوا يشيرون في تلك "الفترة إلى " النظام الاجتماعي اللاعقلاني Systemesocial irrationnel والنظام الإيديولوجي ولم يستعملوا اقط مصطلح ثقافة المؤسسة بالرغم من وجود انثروبولوجي ونضم نفيقيهم. وهذا لا يمنع أننا نجد في هذا التيار، جذورالتيار الثقافي، ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة بصورة فعلية في مجال الأبحاث في علوم التنظيم والتسيير بعد نشر كتابWaterman و Peters الذي يحمل عنوان1986le prix de l'excellence. والذي درس مجموعة من المؤسسات التي تشعر بخطر الموت بسبب ثقافتها وهكذا اتضح المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية وانكب الباحثين في دراسته،

ويعتقد اليوم أن مفهوم ثقافة المؤسسة هو وليد نظرية المؤسسة وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وانتقل إلى أوروبا في الثمانينات، وربط الكثيرين ظهور هذا المصطلح كأداة إستراتيجية في يد المديرين ليحاولوا إدماج الأفراد في المؤسسة اتجاه أهدافها وغايتها، كان السبق في دراسة ثقافة المؤسسة لعلماء الاجتماع الذين كانوا يشيرون لها بالقول "الثقافة في المؤسسة" حيث أن الفرد حين يصل إلى المؤسسة لا يصل مجردا من ثقافة بل حاملا لثقافة معينة وهكذا أصبح ينظر للمؤسسة من منظور الثقافي على أنها عبارة عن عالم ثقافي لا متجانس، ففي نظر علماء الاجتماع أن معنى ثقافة المؤسسة هو النتيجة الحاصلة في مختلف المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكوّن المؤسسة إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكن أن توجد قبلهم لأنها تنشأ عن تفاعلاتهم ((Cuhe, 2004, p. 177، ويعرفها إدغار شين وهو أكثر التعاريف إنتشارا واعتمادا لدى الباحثين والمتخصصين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم اجتماع المنظمات، والإدارة الإستراتيجية، والعلوم الإدارية بأنها: "مجملة الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها مجموعة معينة في محاولة لإيجاد حلول لمشاكل التكيف والاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها نسبيا، وأصبحوا بذلك يتداولون على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل (H.Schein, 2004، الصفحات 88-124))." يركز مفهوم شين للثقافة على استجابة الأفراد للمشاكل التنظيمية الطارئة أو المعتادة، وهكذا يتم مراكمة خبرة معينة تشكل ثقافة في العمل،

ولكن ما لمسناه جليا في حالة مؤسسة سونطراك هو التجاهل التام لهذا الجانب فتفحص وثائق المؤسسة التي تحوي تفاصيل النظرية والعملية لتطبيق النظام الجديد للأجور في المؤسسة لا تعطي أي إشارة أو خطة واضحة عن كيفية إدماج هكذا نظام مبني على أسس ومفاهيم ثقافية غريبة على غرار الإدارة بالأهداف، والأجر حسب الإسهام، ومفهوم الدور ... وغيرها من المفاهيم الغريبة على المؤسسة الجزائرية باعتبارها نشأت وتطورت في بيئة تغذيها الأفكار الإشتراكية التي تعتبر أن المساواة تكون مطلقة في الأجر ومبنية على اعتبارات غير تلك المتعلقة بالأداء، كالشهادات والخبرة والأقدمية ...

## 6. خلاصة:

إن دراسة أنظمة التسيير في مختلف المؤسسات يتطلب إحاطة كاملة بكل تفاصيل النظام سواء أكانت أبحاث ودراسات أو كانت في شكل أرشيف ووثائق المؤسسة، ثم مقابلة القائمين على تطبيق هذا النظام من خلال استخدام تقنية المقابلة دون إهمال الملاحظة التي من شأنها. إعطاء بيانات قيمة متعلقة بتفاعل وتعامل الموارد البشرية مع هذا النظام وكيف يرونه.

لقد قمنا خلال إنجاز هذه الدراسة بإجراء مقابلات مع عدد من العاملين والإطارات والمسؤولين والمدراء في المعهد الجزائري للبتترول الذي يعتبر فرعا من فروع مؤسسة سونطراك ويسري عليه نفس نظام تقييم الأداء المعمول به في كامل فروع المؤسسة للوقوف على رؤية أشمل لكيفية تطبيق النظام الجديد للتقييم الأداء وتقييمهم الشخصي لمخرجاته وتصورهم لإمكانية نجاح تطبيق هذا النظام من عدمها حيث تم إجراء مقابلات مع فئة المسؤولين، وأخرى كانت مع فئة العاملين والإطارات.

بعد تفرغ محتوى المقابلات وتحليل مضمونها تم التوصل إلى فهم أعمق وأدق للنقاط الإيجابية والسلبية في نظامي تقييم الأداء القديم والجديد والأهم إلى رؤية وتطلع الموارد البشرية على مستوى المعهد الجزائري للبتترول كنموذج من مؤسسة سونطراك للنظام الجديد. توصلنا إلى عدّة نتائج أهمها:

حسب آراء العمال في العينة المدروسة يتميز النظام القديم للتقييم بالعدالة والذاتية ولم يطور معارفهم، غياب كبير للشفافية بين المسؤول المباشر والعامل فيما يتعلق بتقييم أدائه. من ناحية أخرى سواء بالنسبة للعمال أو للإطارات فإن كلا الفئتين غير متأكدين أن المسؤولين مناسبين لتقييم أدائهم بكل موضوعية، أما من خلال تحليل نتائج المقابلات التي تمت مع المسؤولين وصلنا إلى عدّة نتائج أبرزها:

أولا غياب الاتصال والشفافية بين المسؤولين ومرؤوسهم، وهو ما أكدته تحليل المقابلات الخاصة بالعمال. كما أنّ النظام القديم لا يسمح ب بروز المهارات ويطبّق نوع من الاشتراكية في المؤسسة، ويغيّب الأداء، فهو لا يحفّز أبدا العمال وهذا بشهادة المسؤولين أنفسهم. من جهة أخرى، المسؤولين يوافقون العمال على عدم عدالة معايير النظام القديم لتقييم الأداء.

ثانيا النظام الجديد أيضا يحفّز المرؤوسين على زيادة أدائهم وهذا بفضل الأجر الأعلى الذي يقترحه للتحفيز بشكل خاص، لكن رغم النظرة المتفائلة للنظام الجديد للأجور والإسهام إلا أنه توجد الكثير من المؤاخذات عليه أولها أنه مبني على الشفافية الغائبة في ثقافة المؤسسة، كونه قالب جاهز لا يراعي خصوصية الذهنيات الموجودة في مؤسسة سونطراك.

وعليه فإنّ إرساء نظام لتقييم أداء الأفراد هو عملية معقدة نظرا لوجود عدّة اعتبارات يجب مراعاتها، كتقييم الأداء الفردي والجماعي في آن واحد، وتقييم الأداء في وظائف إنتاجية، وخدمانية وحتى الوظائف الإدارية، وأيضا القياس الدقيق للمدى تحقيق العامل للأهداف ومكافأته على هذا الأساس، هذه الاعتبارات كلّها كانت متضمّنة في نظام تقييم الأداء الجديد الذي اعتمده مؤسسة سونطراك مما يكسب المؤسسة سمة العصرنة في إدارة مواردها البشرية.

#### 7. تحليل النتائج:

بعد التعرف على أنظمة تقييم الأداء المعمول بها في مؤسسة سونطراك بشكل عملي ومفصل سمح لنا هذا الأمر بالوقوف على عدّة نقاط أهمها:

❖ أن الخطوة التي اتخذتها سونطراك كانت صائبة عندما فكّرت في تغيير نظامها القديم لتقييم الأداء، ولكن طموحها في ترسيخ النظام الجديد مبني على مدى تقبل مواردها البشرية له بالدرجة الأولى، ثمّ مدى قدرة هذه الموارد على مجاراته والعمل به، فمن جهة هذه الموارد تمثل العمال الذين سينتهجون أساليب عمل جديدة وسيسعون لتحقيق أهداف موضوعية من أجلهم، وكذلك تمثل المسؤولين من جهة أخرى الذين ستلقى على عاتقهم مسؤولية أخرى هي تقييم أداء مرؤوسهم، بالإضافة إلى مهامهم التقنية، لهذا فنجاح النظام هو من نجاح هؤلاء في تحقيق ما يفرضه

❖ يعتمد النظام الجديد لتقييم الأداء على مدخل الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء، وهو يتمتّع بالعديد من المزايا مقارنة مع سابقه، حيث يضمن نسبة أكبر من العدالة وربط الأجر بتحقيق الأهداف، وأيضا إشراك العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ كون المؤسسة استعانت بمكتب دراسات أجنبي لإعداده ما أعطاه خاصية القالب الجاهز الذي لا يراعي خصوصية المؤسسة وأفرادها من العاملين الذي لديهم آراء إيجابية في خصوص هذا النظام، ولكن لا يعتقدون أنّ المسؤولين عنهم مناسبين لتقييم أداؤهم، وأفرادها من مسؤولين الذين هم على قناعة تامة بضرورة قيام نظام تقييم الأداء على الشفافية، ولكنهم يغيّبونها في تعاملهم مع المرؤوسين.

7. خاتمة:

ختاماً يمكن القول أنّ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسات الجزائرية لتقييم أداء الأفراد يعتمد مدى فهمه من طرف الفاعلين الأساسيين وكذلك على مدى إدماجه في ثقافة التسيير في المؤسسة. فالنظام الجديد لتقييم الأداء في سونطراك يعتمد على مدخل الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء، وهو يتمتع بالعديد من المزايا مقارنة مع سابقه، يتضمن نسبة أكبر من العدالة وربط الأجر بتحقيق الأهداف، وأيضاً إشراك العمال في تحقيق أهداف المؤسسة. التوجه الاستراتيجي الذي انتهجته مؤسسة سونطراك، توجه صائب خاصة مع حدود نظام التقييم القديم لكن يبقى أن نجاح النظام الجديد مرهون بمدى فهم وتقبل وانضمام الأفراد كفاعلين أساسيين. كون أن المؤسسة استعانت بمكتب دراسات أجنبي لإعداد النظام الجديد لتقييم الأداء، وتعاملها مع النظام الجديد كمنتج نهائي مهياً للاستعمال كان الاهتمام بالمقاربات النظرية من جهة والاهتمام بتكوين الإستراتيجية أمر ثانوي بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يظهر جلياً من التعامل السطحي وفي بعض الأحيان الغريب مع المفاهيم الأساسية لمشروع التغيير.

8. قائمة المراجع:

1. Cuche, Denis la notion de culture dans les sciences sociales, Paris, Editions La découverte, (2004), p 177.
2. Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, 3rd Edition, San Francisco, USA, Jossey-Bass A Wiley Imprint. (2004) PP 85-124.
3. Formation des Relais et Task Force, Au Nouveau Système de Rémunération, DCG- RHU, Direction rémunération Sonatrach. Octobre 2013.
4. Jean-Louis Denis, Ann Langley, Linda Rouleau., « **La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques** ». 13e conférence de l'AIMS. Le Havre Normandie, (2004) p5.
5. La revue RH, SYNERGIES, N° 11, juin 2007, P 08.
6. RENARD V. « **Marché foncier** », in Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, sous la direction de Pierre Merlin et François Choay, ; Paris : Ed PUF coll. Quadrige. . (2005)



الملحق 2: يبين اعتماد هيكله أجزء متغير حسب الأداء.

### الاحالات والهوامش:

\* وهي عبارة عن بطاقات تضم مجموعة من المعايير التي يقيم العامل على أساسها (وهي معايير عامة لا تصلح للتقييم الدقيق بهدف المقارنة مثلا المعيار الذي يشير إلى ضرورة أن ينتج العامل كمية العامل المطلوبة دون تحديد هذه الكمية بشكل دقيق في بطاقة التقييم، والمعيار الذي ينص على ضرورة تحديث أساليب العمل والبحث عن طرق أحدث لأداء العمل دون تحديد هذه الطرق بدقة أو حتى الإشارة إلى نوعها)، ويمثلها المسؤول المباشر عن كل عامل أو مجموعة من العمال في المؤسسة، وبالتالي هي تعتبر وسيلة تقييم الأداء في المؤسسة.

\*\* وهذا وفقا لما تنص عليه التعليمات الداخلية للمؤسسة، (إن نسبة الأفراد المرشحين للترقية هي نسبة تحدّد بعد التفاوض بين مسؤولين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والشريك الاجتماعي le partenaire social وهذه النسبة هي محل تعديل دائم ففي سنة 2003 مثلا كانت النسبة 5%، وفي سنة 2013 وصلت هذه النسبة إلى 40%، وتطور هذه النسبة يعود بالدرجة الأولى إلى كون المؤسسة تحقق مداخيل ضخمة من الحق العمال أن يحصلوا على نصيبهم منها).

\*\*\* مثلا من السلبيات أيضا: بالنسبة للوظائف التقنية، عندما يقيم أداء مهندس تقني من الممكن أن يرقى إلى منصب إداري لا علاقة له بتخصصه، وخبرته وبالتالي نفقد التخصص.

#### \*\*\*\*Nouveau Système de Rémunération et Contribution

\*\*\*\*\* على اعتبار أن هناك وظائف تساهم في الإنتاج بشكل مباشر وأخرى وظائف داعمة كالوظائف الإدارية، التي يصعب تقييمها من خلال المخرجات فنضع لها ما يسمى بأهداف الإسهام حسب محاور الإسهام كما تقدم شرحه سابقا، أما الوظائف التي تعد وظائف إنتاجية بشكل مباشر فبالإضافة إلى أهداف الإسهام هناك أهداف نتائج والمتعلقة بعدد الوحدات المنتجة.

\*\*\*\*\* عتبة الهدف: هي النتائج التي يعتبرها المشرف (المدير، المسؤول) كبداية للأداء.