

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

أثر أجراء الكفاءة في تحسين الأداء بالمؤسسة
دراسة ميدانية للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي " مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: بوضراف الجيلالي

مقدمة من طرف الطالب:
بن داني يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مكاوي محمد الأمين	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مقررا	بوضراف الجيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	يسعد عبد الرحمن	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

الفهرس

01	مقدمة عامة
04	الفصل الأول: الأجر و الكفاءة
04	مقدمة الفصل
05	المبحث الأول: نظرة عامة حول الأجر
05	المطلب الأول: المنظور التاريخي للأجر
06	المطلب الثاني: المفاهيم المختلفة للأجر
09	المطلب الثالث: أهمية الأجر
10	المطلب الرابع: مكونات الأجر
12	المطلب الخامس: أنواع الأجر
14	المبحث الثاني: الكفاءة واجر الكفاءة
14	المطلب الأول: نشأة مفهوم الكفاءة
15	المطلب الثاني: مفاهيم حول الكفاءة
19	المطلب الثالث: مكونات الكفاءة
20	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات
21	المطلب الخامس: تنمية الكفاءات
24	المطلب السادس: ظهور اجر الكفاءة
25	المطلب السابع: مزايا اجر الكفاءة
26	المطلب الثامن: تقييم الكفاءة
27	المطلب التاسع: الاعتماد على الكفاءة في تحديد الأجر العادي والأجر المتغير
30	المطلب العاشر: طرق تحديد اجر الكفاءة
33	خاتمة الفصل

34.....	الفصل الثاني: اثراجر الكفاءة على الأداء في المؤسسة
34	مقدمة الفصل
35.....	المبحث الأول: الأداء و علاقته بالكفاءة
35.....	المطلب الأول: مفهوم
36	المطلب الثاني: الأداء البشري و الأداء الاجتماعي
37.....	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الجيد
39	المطلب الرابع: الكفاءة كدعامة للأداء
41.....	المطلب الخامس: تقييم الأداء
43.....	المطلب السادس: الأجر كحافز للأداء
48.....	المبحث الثاني: تقييم اجر الكفاءة و شروط نجاحه
48.....	المطلب الأول: تقييم اجر الكفاءة
52	المطلب الثاني: امتداد اجر الكفاءة و إمكانية ربطه بالأداء
54	خاتمة الفصل
55.....	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي -دراسة حالة-
55	مقدمة الفصل
56	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة
	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الهيكل التنظيمي، نشاط المؤسسة، التكوين بالمؤسسة ،
56	نظام الأجور بالمؤسسة)
60.....	المطلب الثاني: مجالات الدراسة الميدانية (المجال الزمني، المكاني، البشري)
61.....	المبحث الثالث: تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان
76	خاتمة الفصل
77.....	خاتمة عامة للمبحث

الملاحق

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

قائمة الأشكال:

- الشكل (01-I): المفهوم الشمولي للتعويضات..... 11
- الشكل (02-I): الكفاءة كمحور لأنشطة تسيير الموارد البشرية..... 18
- الشكل (03-I): العوامل المتعلقة بالمحيط..... 23
- الشكل (04-I): مثال لتحديد الأجر في المستويات الوظيفية على أساس الكفاءة..... 28
- الشكل (01-II): بعض مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية حسب الأهداف..... 39
- الشكل (02-II): من الكفاءة إلى الأداء..... 40
- الشكل (03-II): ايجابيات و سلبيات و شروط نجاح اجر الكفاءة حسب أنواع الكفاءات..... 51
- الشكل (01-III): الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي –مستغانم-..... 57
- الشكل (02-III): توزيع الأجر بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي حسب الأصناف..... 59
- الشكل (03-III): توزيع أفراد العينة حسب السن..... 61
- الشكل (04-III): توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 62
- الشكل (05-III): توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات الدراسية..... 63
- الشكل (06-III): توزيع توزيع أفراد العينة حسب الخبرة..... 64
- الشكل (07-III): العدالة في الأجور..... 65
- الشكل (08-III): القناعة الأجرية..... 66
- الشكل (09-III): تلبية الحاجات الضرورية..... 67
- الشكل (10-III): دور كفاءات المؤسسة في السير الحسن..... 68
- الشكل (11-III): الأفراد الأكفاء في المؤسسة..... 69
- الشكل (12-III): حسن الأداء يجلب اجر إضافي..... 70
- الشكل (13-III): اجر الكفاءة له علاقة بتحسين الأداء في المؤسسة..... 71
- الشكل (14-III): التخلي عن الوظيفة..... 72
- الشكل (15-III): العنصر الذي يجعل الأداء الجيد..... 73
- الشكل (16-III): رأي الأفراد حول مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب..... 74
- الشكل (17-III): اقتراحات حول تحسين الأداء..... 75

مقدمة عامة :

من مبدأ الإشكالية الاقتصادية والذي يتلخص في ندرة الموارد و محدوديتها مقابل تعدد الحاجات و تنوعها نجد أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى عقلانيتها في استخدام مواردها و استغلالها أفضل استغلال ، و نظرا لكون العامل البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج حيث يعتبر المحرك و الموجه لبقية العوامل الأخرى فإن الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية يتمثل في استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل و الحفاظ عليها داخليا و هذا بإتباع سياسات مختلفة من بينها سياسة الأجور و هذا ما سنتطرق له في بحثنا حول اجر الكفاءة وأثره على الأداء.

أهمية البحث :

من باب أن الأجر له أهمية بالغة للعمال و المؤسسات و هذا للأسباب التالية :

- الأجر هو وسيلة لإشباع رغبات العمال مقابل عملهم.
- كتلة الأجور تمثل جزء كبير من التكاليف يجب أن تتحكم فيها المؤسسة.
- سياسة الأجور تمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها التنافسية من خلال استقطاب الكفاءات الخارجية و الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية.

أسباب اختيار الموضوع :

عند قيامنا بالتريص داخل المنظمة كانت لنا بعض الملاحظات حول سلوك العمال منها :

- سخط العمال الناجم عن سياسة الأجور القائمة على أساس تقييم الوظائف لا على أساس الكفاءة.
- البيروقراطية التي نتجت عن أنظمة تقييم الوظائف على حساب تقييم الكفاءات.
- المناوأة بانتهاج منظمات أكثر أفقية ترتكز على المبادرة و الكفاءة الفردية أكثر من التركيز على التحديد الدقيق للوظائف.

وإذا كان الأجر وسيلة لإشباع حاجات الأفراد فهم بالضرورة يسعون إلى تعظيمه قدر المستطاع وهو بالموازاة مع ذلك عبارة عن تكلفة بالنسبة للمؤسسة وجب تخفيضها وعقلنتها أو استثمار يجب الاستفادة منه قدر الإمكان. وعليه فالأجر هو مقابل ما يقدمه الفرد للمؤسسة من خلال شغله لمنصب معين أو أداء مهام محددة. حيث يجب أن يتناسب هذا الأجر مع العمل المنجز لتحقيق العدالة بين العمال وتشجيعهم على تحسين الأداء. وإذا كانت غاية المؤسسة هي استقطاب أفضل الكفاءات الخارجية و المحافظة على كفاءاتها الداخلية وفي محاولة من المؤسسة للتوفيق بين مصلحتها و عمالها تتجلى الإشكالية التالية :

" كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق العدالة بين عمالها و حثهم على تحسين أدائهم من خلال سياسة اجر الكفاءة ؟ "

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- هل اجر الكفاءة له علاقة في تحسين الأداء بالمؤسسة ؟
 - إلى أي مدى تحقق المؤسسة العدالة في أجور عمالها ؟
- يمكن أن نضع إجابات مسبقة لهذه الأسئلة في شكل فرضيات هي :
- هناك علاقة طردية بين اجر الكفاءة و تحسين الأداء.
 - المؤسسة تعمل جاهدة على تحقيق العدالة في الأجور من خلال تطبيق اجر الكفاءة.

منهجية البحث:

سنسلط الضوء في بحثنا على جانب مهم متعلق بسياسة الأجور ألا وهو اجر الكفاءة في محاولة للإجابة عن التساؤلات وحل الإشكالية المطروحة حيث واجهتنا مجموعة من العراقيل أهمها قلة المراجع حول الموضوع و خاصة العربية منها. و كذلك كون المنظمة محل الدراسة قليلة التطبيق لسياسة اجر الكفاءة في مفهومه الواسع. و سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و سنأخذ استبيان كدراسة حالة للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم

خطة البحث:

ينقسم البحث إلى ثلاث 3 فصول :

الفصل الأول يتطرق إلى نظرة عامة و شاملة حول الأجور، ماهيتها، و مكوناتها، وأنواعها و الكفاءة من نشأتها إلى أنواعها إلى ظهور اجر الكفاءة و مزاياه و كذا طرق تحديده

الفصل الثاني و هو أساس البحث و يتكلم عن الأداء و علاقته بالكفاءة و تقييم اجر الكفاءة و شروط نجاحه. ويشمل مفاهيم الأداء. وطرق التقييم. وكذلك مدى أهمية الأداء و الكفاءة في تحديد الأجر و شروط نجاح سياسة اجر الكفاءة.

الفصل الثالث و الأخير عبارة عن دراسة ميدانية تتطرق إلى إسقاط الجانب النظري للفصلين الأولين على مؤسسة المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي - مستغانم - حيث تسليط الضوء على سياسة اجر الكفاءة بالنسبة للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

مقدمة الفصل:

يعتبر رأس المال البشري عنصر من عناصر الإنتاج التي تعول عليها المؤسسة للقيام بعملية الإنتاجية و احد ركائز إدارة الموارد البشرية. و الشرط الأساسي للعمال للقيام بمهامهم على أكمل و أحسن وجه تعتبر الأجور هي المتنافس الأكبر و التعويض الذي يحل محل المقابل المادي و المعنوي عن الجهد المبذول سواء كان جسديا أو فكريا.

المبحث الأول: نظرة عامة حول الأجور :

سننتقل إلى خمسة مطالب لتوضيح الأجور .

المطلب الأول: المنظور التاريخي للأجور

يعتبر العمل بالمفهوم الاقتصادي ذلك النشاط الإنساني المبذول للحصول على منفعة بتحويل المواد إلى سلعة تشبع حاجة الإنسان. والعمل بهذا المعنى نافع ومؤلم في آن واحد، فهو يتضمن عنصر الألم، أي الجهد الذي يكون العامل ملزماً ببذله. قديماً كانت الخيرات متوافرة بكثرة في الطبيعة وكان عدد السكان على الكرة الأرضية قليلاً جداً فكان الإنسان يستطيع العيش ببذل كمية ضئيلة من العمل، ولم يكن قد حدث الانفصال بين ملكية وسائل الإنتاج والعمل، ولم تكن قد برزت الحاجة إلى العمل المأجور، ولذلك كان الاهتمام مركزاً على الربط بين العمل والمعيشة. وبعد ظهور الملكية الخاصة وانقسام المجتمعات البشرية إلى طبقات يختلف موقعها من ملكية وسائل الإنتاج، وما ترتب على ذلك من ظهور طبقة لا تملك سوى قدرتها على العمل، وطبقة أخرى تملك وسائل إنتاج أكثر من طاقتها على التشغيل، برز العمل المأجور ضرورة اقتصادية، وظهرت الحاجة إلى دراسة ظاهرة الأجر وعوامل تحديد مستواه، وبدأ العلماء والمفكرون يهتمون بدراسة مفهوم الأجر ومستواه وعدالة تحديده، وصار مفهوم الأجر العادل والحد الأدنى للأجور وغيرهما من المقولات موضوعات لاقتصاد العمل وعلم الاقتصاد. ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بالأجر وعدالته كان من الموضوعات التي عنيت بها الديانتان السماويتان الإسلام والمسيحية قبل ظهور علم الاقتصاد. فقد اهتم المفكرون المسلمون والمسيحيون انطلاقاً من تعاليم هاتين الديانتين بحقوق العمال، ويمكن تلمس شبه تطابق بين موقفي الديانتين ومواقف المفكرين من أتباعهما من هذه المسألة. فالإسلام الحنيف يقدس العمل ويرفعه إلى مستوى العبادة. فقد امتدح قوم رجلاً إلى رسول الله بالاجتهاد في العبادة والغنى عن العمل وقالوا: صحبناه في سفرنا فما رأينا بعدك، يا رسول الله، أعبد منه. كان لا ينتقل من صلاة ولا يفطر من صيام فقال لهم: فمن كان يموته ويقوم به؟ فقالوا: كلنا يا رسول الله. قال: «كلكم أعبد منه». ويوجب الإسلام أن يكون أجر العامل عادلاً وفورياً فالرسول يقول: «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه».

كذلك يحث موقف الكنيسة المسيحية على أن يعطى العامل أجره العادل فقد كان القديس توما الإكويني، وهو يعد الممثل الرسمي للمذهب الكنسي، يؤكد ضرورة حصول العامل على أجر عادل يوفر له ولأفراد عائلته أسباب العيش. وقد كرر الباباوات هذا الحكم في رسائلهم الكنسية. ومع مرور الزمن وتطور علم الاقتصاد برز فرع خاص حول اقتصاد العمل، وتطور البحث في موضوعات العمل والأجر لتشمل مفاهيم الأجر الأساسي والإضافات الملحقه به، والأجور النقدية والمزايا العينية المتممة للأجر، والحد الأدنى للأجور، وطرق تحديد الأجر وطرق دفع الأجور وغيرها.

المطلب الثاني: المفاهيم المختلفة للأجور

يختلف تعريف الأجر من عدة نواحي كما يلي:

1-2 الأجر من الناحية الاقتصادية:

تطورت طبيعة الأجر من الناحية الاقتصادية موازاة مع تطور الأنظمة الاقتصادية، حيث أن الأجر في القرن 19 كان يعرف من غالبية الاقتصاديين الرأسماليين و منهم " ألفريد مارشال " على أنه دخل العمل أو ثمن العمل أو بعبارة أخرى هو أن العامل يقدم بضاعة العمل ليقبض عنها" لكن مع ظهور النقابات العمالية و تحت ضغطها أصبح الأجر يعرف بدخل العامل، أو المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.

و يمكن تصنيف الأجر ضمن توجيهين اثنين هما¹:

- التوجه الأول خاص بالمؤسسة حيث يعتبر الأجر كثمن للعمل. أي انه تكلفة عامل من عوامل الإنتاج وهو العمل.
- التوجه الثاني خاص بالعمال فبالنسبة إليهم يعتبر الأجر بمثابة قدرتهم الشرائية و التي تضمن لهم مستوى معيشي معين.

2-2 الأجر من الناحية القانونية:

حسب المادة 134 من القانون الأساسي العام للعامل فإن : " الأجر هو المقابل الذي يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يقدمه و يؤديه و ذلك تطبيقاً لمبدأ كل حسب عمله ، و لا يمكن أن يتقاضى العامل أجر المؤسسة إلا إذا كان معيناً في المنصب عمل لديها و يقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب "

أما المشرع الجزائري فقد تطرق لكل من مفهومي الأجر و الأجير حيث في المادة 80 من القانون 90-11 الصادر في 21 افريل 1990 الخاص بقانون العمل بان " للعمال الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، و يتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً يتناسب و نتائج العمل."

3-2 الأجر من الناحية الاجتماعية :

نظراً لتطور الأنظمة الاقتصادية و النقابات العمالية ظهر ما يعرف بالأجر الاجتماعي و يقصد بالأجر الاجتماعي في حقيقة القول تحليل اقتصادي أكثر منه قانوني فهو يشمل كل ما يقدم للعامل ، فالأجر بوصفه نتيجة لعقد العمل ليس إلا التقديمات التي تتضمنها وظيفة العامل لم يعد مجرد بائع لبضاعة يدفع ثمنها

¹ - Martine Reuzeau . économie d'entreprise . édition ESKA . paris . 1993 . p. 184.

بالسعر الجاري الذي يحدده قانون العرض و الطلب ، فالعامل إنسان له احتياجات شخصية أو عائلية فالمنافع التي يتسلمها لم تعد في الواقع مرتبطة بتقديم العمل ، فيما أن هذه المنافع تهدف إلى أن تضمن الأمن و القدرة على الكسب المستقر يمكن أن نسميها بالأجر الاجتماعي

4-2 الأجر من الناحية الدينية :

أما من الجانب الديني فقد جاء في الحديث النبوي الشريف ، أن نبي الله عليه الصلاة و ألسلام قال:

"أعطوا الأجير حقه ، قبل أن يجف عرقه." - صدق رسول الله -

5-2 الأجر من الناحية المحاسبية:

يعتبر الأجر عبئ و تكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة فهو يشكل في أغلب الأحيان جزء هام من التكاليف العامة للمؤسسة .

6-2 أهم المصطلحات المرتبطة بالأجر:

هناك عدة مصطلحات ترتبط ارتباطا وثيقا بالأجر و يمكن توضيحها من خلال الإطلاع على مصطلح الأجر لغويا و اصطلاحا فيما يلي:

7-2 المفهوم اللغوي للأجر:

الأجر Salaire كلمة أصلها لاتيني Salarium المشتقة من كلمة Sel الملح ، حيث كان الرومان يؤجرون بكمية من الملح مقابل الأعمال غير ذات القيمة ، ولهذا أطلق على الأجير كلمة Salaire

أي الذي يؤجر بكمية من الملح.

8-2 المفهوم الاصطلاحي للأجر:

هو كل ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد أو قانون العمل بغض النظر إلى طبيعة و مدة علاقة العمل . و مهما كانت طبيعة صاحب العمل سواء كان شخص طبيعى أو معنوي.

9-2 التعريف العام للأجر:

يمكن تعريف الأجر بصفة عامة على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدى الذي قدمه

لصاحب العمل ، وهو يشمل كافة العناصر المالية ، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت وما يحققه له من نتائج و أهداف .

2-10 اجر الكفاءة :

في الأنظمة التقليدية كانت الأجور تدفع على أساس طبيعة الوظيفة و متطلباتها بدلا من تحديد الأجور وفق كفاءة العمال، أما في الأنظمة الحديثة فقد أصبحت الأجور تحدد على أساس الكفاءة، أي ما يملكه العمال من معارف و مهارات و مواهب، حيث يزداد الأجر بزيادة امتلاك العامل لهذه الكفاءات و استعمالها في أدائه لعمله.²

مما سبق يمكن تعريف اجر الكفاءة على انه المقابل المادي او العيني الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله و الذي يتناسب مع كفاءته.

يعني اجر الكفاءة أن يحصل على العامل على مقابل مواهبه و معارفه و ليس على مقابل للوظيفة التي يشغلها.³

كما يعرف اجر الكفاءة أيضا بأنه الأجر الذي يدفع إلى العمال على أساس ما لديهم (طبيعة، اختلاف و تخصص في الكفاءة) وليس على أساس ما يفعلونه (اجر المنصب أو اجر الأداء في المنصب)⁴

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، داروائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2006، ص. 227.

3 - Alain Mitrani, Murry M.Dalziel et Annick Bernard, des compétences et des hommes – le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , paris, 1992, p. 103.

4 - jean-Marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 3eme édition, paris, 2003, p.61.

المطلب الثالث: أهمية الأجور

تعتبر الأجور ذات أهمية بالغة بالنسبة لكل من العمال و المؤسسات على حد سواء.⁵

1-3 أهمية الأجور بالنسبة للعمال : الأجر هو وسيلة العمال لتلبية حاجاتهم و على أساسه يتم تحديد مستواهم المعيشي و بالتالي فهو من أهم الدوافع إلى العمل و من خلاله تتحدد إنتاجية العامل و أدائه في منصبه.⁶

من خلال الأجر يتحدد مركز العامل في مجتمعه و كذلك مكانته بالمقارنة إلى غيره من العمال سواء في المؤسسة أو المجتمع، كما أن ربط الأجر بالكفاءة يمكن من تشجيع العمال على تحسين مؤهلاتهم و زيادة كفاءتهم من أجل الحصول على زيادة في الأجر.⁷

بالإضافة إلى اشباع الحاجات المادية للعمال فإن الأجر يعتبر كوسيلة لإشباع بعض الحاجات غير المادية و تحقيق رضا العمال و بالتالي الاستقرار و الولاء في العمل، حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على مدى عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها و كذلك يقارنها مع غيرها من المؤسسات الأخرى.⁸

يقرر العامل اختيار العمل في مؤسسة معينة بالاعتماد على الأجر الذي تدفعه مقارنة مع غيرها من المؤسسات، كما أن سلوك العامل داخل المؤسسة له علاقة مباشرة بالأجر الذي يحصل عليه من عمله.⁹

2-3 أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة : يمثل الأجر ثمن عامل من عوامل الإنتاج ألا وهو العمل، و الذي يعتبر أكبر جزء من تكاليف الإنتاج خاصة في مجال الخدمات العمومية. و من خلال الأجر يصبح العامل كمستهلك في السوق لمنتجات المؤسسة و بالتالي فهو يؤثر في الطلب على المنتجات.

بما أن الأجر وسيلة العمال لتلبية حاجاتهم فإنه بإمكان المؤسسة أن تعتمد على هذه الوسيلة لتحفيزهم على تنمية كفاءتهم و تحسين أدائهم و بالتالي نجاح المؤسسة.¹⁰

⁵ - سنان الموسى، ادارة الموارد البشرية... و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمان الاردن، 2006، ص.135.

⁶ - نادرا احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2000، ص.110.

⁷ - مصطفى محمود ابوبكر، ادارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.403.

⁸ - عمرو صفى عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ... دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2005، ص.494.

⁹ - Yves Emery et Francois Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires, lausanne, France, 1999,p.135.

¹⁰ - Bernard martory, contrôle de gestion sociale, edition vuibert, 3^{eme} edit.,paris,2001,p.69.

هناك من يعتبر الأجر تكلفة يجب تخفيضها و من يعتبره استثمار في العنصر البشري يمكن المؤسسة من تحقيق نتائج في صالحها.

اعتمادا على الأجور تتمكن المؤسسة من المحافظة على عمالها و كفاءتها و اجتذاب عمال و كفاءات متواجدة في سوق العمل.¹¹

المطلب الرابع: مكونات الأجر

يتكون الأجر من عناصر مالية و أخرى غير مالية يدفعها رب العمل للأجير.

1-4 العناصر المالية : وهي تلك التي يمكن قياسها بالنقود و تلخص فيما يلي: * الدرجات المالية التي تحدد مستويات الأجور في المؤسسة و لكل درجة قيمة نقدية محدد يعبر عنها بعدد النقاط الاستدلالية * العلاوات التي تقدم في حالة القيام بمجهود مميز أو نجاح العامل في عمله * التعويضات و المختلفة و المتعلقة بشروط عمل معينة أو مهام خاصة * الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها مثل : التأمينات و التقاعد * المكافآت و المنح خاصة المتعلقة بنهاية السنة و الاقدمية المهنية.

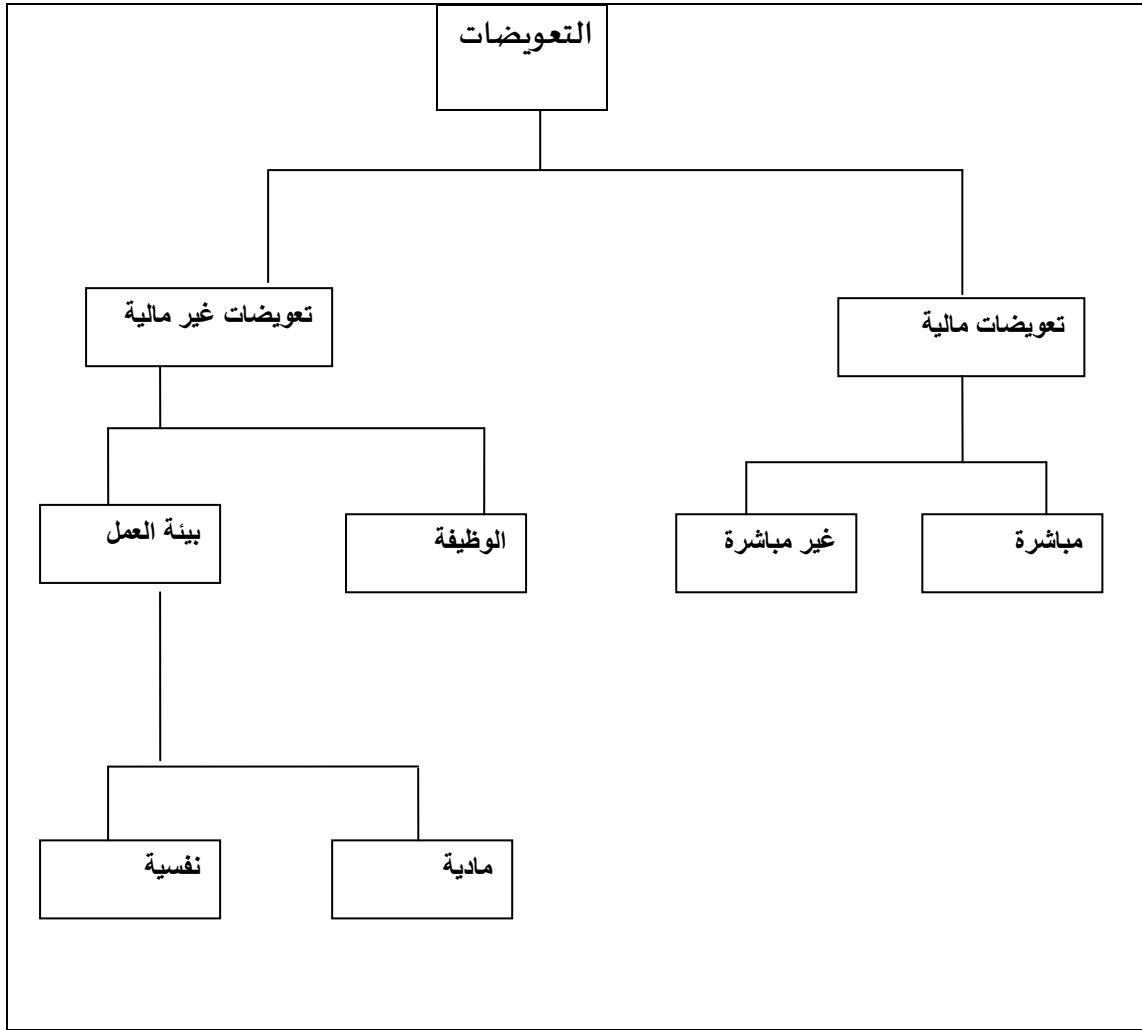
2-4 العناصر غير المالية (المعنوية): هي عبارة عن امتيازات وهي: * العطل و الراحة الأسبوعية * الخدمات المقدمة مثل الألبسة الوظيفية، التغذية، السكن الوظيفي، ... الخ. * التكوين المستمر في حالة استحقاقه لتحسين المستوى * الأسعار المخفضة على الخدمات و المنتجات المحلية.

و هناك من يقسم الأجر إلى ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول عبارة عن اجر يحصل عليه العامل كمقابل للوظيفة التي يشغلها الجزء الثاني يتمثل في الحوافز التي تدفع للعمال وفق أدائهم الجزء الثالث هي التعويضات غير المباشرة و الامتيازات .

¹¹ -Alain Mitrani, Murry M.Dalziel et Annick Bernard, des compétences et des hommes – le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , paris, 1992, p. 110.

الشكل رقم (1-1) : المفهوم الشمولي للتعويضات



المصدر: عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ... داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.495

كما يقسم الأجر إلى اجرقاعدي وملحقات الأجر، حيث انه وبالإضافة إلى الأجر القاعدي يحصل العامل على امتيازات عديدة أهمها:

- الساعات الإضافية : وتمثل الساعات الزائدة عن الفترة القانونية للعمل، وتحسب بنسبة معينة من الأجر.
- علاوة الاقدمية : في العديد من المؤسسات و كنتيجة للمفاوضات الجماعية فان العمال يحصلون على نسبة محددة مقابل اقدميتهم في المؤسسة.

- العلاوات الأخرى: وتتكون من علاوات مكملة للأجر تدفع لجميع العمال بصفة دائمة و محددة و إجبارية، و علاوات ليست إجبارية مجانية أي بدون مقابل مثل العلاوات الاستثنائية.

الامتيازات المتممة (الإضافية): في شكل امتيازات جماعية مثل النوادي الرياضية و امتيازات انتقائية توزع بصفة انتقائية مثل السيارة المسكن ... الخ و كذلك امتيازات اجتماعية مثل ضمان الأجر لفترات محددة و تكملة الضمان الاجتماعي.

المطلب الخامس: أنواع الأجور¹²

تنقسم الأجور إلى الأنواع التالية :

1-5 أجور دورية و أخرى غير دورية : الأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العمال بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل الأجر الأساسي، بينما الأجر غير الدوري فهو الذي يدفع إلى العمال على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر ولا تمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الأعياد و المكافآت السنوية.

2-5 أجور حقيقية و أخرى اسمية : الأجر الاسمي هو المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يحققها العامل بواسطة الأجر الاسمي، أي عبارة عن كمية السلع و الخدمات التي يمكن أن يقتنيها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله.

3-5 أجور نقدية و أخرى عينية : يتكون الأجر النقدي من جزأين :

1-3-5 الجزء الثابت (الأجر الثابت): يحصل عليه العامل وفق النظام المتبع في المؤسسة وذلك حسب الزمن (ساعة، يوم، سنة... الخ) و حسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل، و يدفع في الغالب شهريا، خاصة بالنسبة للعمال الدائمون، و لا يعني الأجر الثابت أن يكون ثابتا طول فترة العمل، أي عدة سنوات بل يتم تعديله وفق الظروف التي يحددها نظام الأجور مثل: زيادة خبرة العامل أو تغير وضعيته الاجتماعية و يعتبر هذا التغير علاوة دورية.

¹²- سنان الموسى، ادارة الموارد البشرية... و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمان الاردن، 2006، ص.142-144.

2-3-5 الجزء المتحرك (الأجر المتغير): تدفع المؤسسات أجور ثابتة وأخرى غير ثابتة كنتيجة لتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة مثل: زيادة الإنتاج، الابتكار، الساعات الإضافية، تحمل أعباء معينة وتحقيق أرباح.

اما الاجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها، اي انه يرتبط بالحاجات المعنوية للعمال ومن خلال هذا الاجر يمكن ان يحسن العامل من ظرفه المعيشية مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبته وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه.¹³

¹³- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2006، ص.228.

المبحث الثاني: الكفاءة واجر الكفاءة.

سنتطرق إلى عشرة مطالب لنتكلم بإسهاب عن الكفاءة و اجر الكفاءة.

المطلب الأول: نشأة مفهوم الكفاءة:⁽¹⁴⁾

إن معرفة أصل الكلمة يمكن من استعمالها في موضعها المناسب، حيث عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، فمن الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام استخدام مصطلح كفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة. وقد فسح القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة. ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون السلطة الكفاءة هي التي تستطيع أن تقوم ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين. ومن هذا المفهوم للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته، وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا بالصيغة التالية:

"Connaissances approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou e décider en certaines "manières"

أي المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطرق مؤكدة نظرا للتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد فقد تم إحلال بعض المصطلحات الاقتصادية محل (Compétitivité) محل أخرى من اجل التماشي مع هذا التطور مثل: إحلال التافسية محل (Mission) أو المهمة (Activité)، إحلال النشاط (productivité) الانتاجية محل العوامل (Ressources)، إحلال الموارد البشرية (poste) المنصب محل العمال (Opérateurs)، إحلال التنفيذيين (Facteurs Humains) البشرية محل مصطلح أهلية (compétence)، كما حل مصطلح كفاءة (Ouvriers) لأن هذا الخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم (Qualification)⁽¹⁵⁾ العمل والذي تقول عنه إليزابيت ديغ (Elisabeth Dugue) ما يلي:

¹⁴ - DJEDJIG Abdelmalek, savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3^{eme} forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université BADJI Mokhtar, Annaba, 14 et 15 novembre 2006, P1.

15 - Jean –piere bauchez, les nouveaux travailleurs du savoir, édition d'organisations, paris, 2004, P 163, 164.

- نظام الأهلية يتميز بنوع من الصلابة في حين الواقع الاقتصادي يفرض التحلي بالمرونة لدى الأشخاص المؤسسات وهو ما ولد عراقيل أمام تكيف العمال مع متطلبات الوظائف.
- هذا المصطلح (الأهلية) مرتبط بالقطاع الصناع مما خلق مشاكل لدى اعتماده في القطاعين الفلاحي والخدمي.
- اعتماد هذا النظام على المعارف المثبتة بواسطة الشهادة أو المؤهل العلمي دون النظر إلى أهمية التكوين مكان العمل للتمهين التعلم من جهة، ومن جهة أخرى فإن الشهادة يمكن أن تكون غير صالحة في أماكن معينة.

على الرغم من قدم الكفاءة كمصطلح مستمد من القانون إلا أن استعماله في مجال الاقتصاد يعتبر كضرورة فرضتها التطورات التي عرفها الاقتصاد فحلت محل الأهلية لأن الكفاءة أكثر تماشياً مع الواقع الاقتصادي ومع متطلبات الوظائف وكذلك التغيرات التي طرأت على علاقة العمل. وقد استعمل مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على العولمة. فبعد أن كان التنظيم العلمي للعمل يمثل المبدأ الأساسي لإنتاج الثروة ونجاح المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام وهذا خلال السنوات الأولى من التصنيع فقد أصبحت المؤسسات الأمريكية والأوروبية تلجأ إلى المورد البشري لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق الدولية من خلال خلق وظائف أكثر مرونة اعتماداً على كفاءة الأفراد والمجموعات، بدلاً من المؤهلات التي كانت تحددها المناصب، واستوجب ذلك خلق معايير خاصة بالكفاءة لشغل المناصب، وهو ما تجلّى في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت سنة 1994 م لجنة مكلفة بوضع نظام لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات.⁽¹⁶⁾

المطلب الثاني: مفاهيم حول الكفاءة:

رغم أن أصل كلمة كفاءة واحد إلا أنها استعملت من قبل المفكرين للتعبير عن مفاهيم متعددة ومختلفة باختلاف توجهاتهم ومن بين المفاهيم التي جاءت حول الكفاءة ما يلي:

- الكفاءة هي المجموعة العامة للمعارف والمميزات -مهما كانت طريقة اكتسابها- وتمثل هذه المعارف في القدرة على التوجيه الضرورية لشغل منصب بطريقة مرضية لتحقيق التكامل بين الأنشطة والمهام المتعلقة بالمنصب وأيضاً المعارف والتقنيات الضرورية في الميدان التطبيقي بالإضافة إلى القدرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الآخرين.

16-Lou-van Beirendonck, management des compétences, édition deboeck, bruxelles, 2004, P : 15,16.

نلاحظ بأن هذا المفهوم قد حصر الكفاءة في ثلاثة عناصر أساسية وه المعارف بصفة عامة والقدرة على التوجيه والاستعداد في مجال العلاقات الإنسانية.

بالنسبة ل لوبوي (C. Lévy-Leboyer) فقد قدم مفهوم للكفاءة من خلال تميزه عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح بالتمييز بين الأشخاص وتفسر الاختلاف في السلوكيات عند تنفيذ مهام خاصة، وبين بأن الكفاءة تعلق باستعمال القدرات واللامح الشخصية بالإضافة إلى المعارف المكتسبة في تنفيذ المهام المعقدة بطريقة جيدة في إطار المؤسسة التي يعمل لديها الفرد ووفق استراتيجيتها وثقافتها.⁽¹⁷⁾

هنا ركز مفهوم الكفاءة على الخصائص الشخصية للعمال بالإضافة إلى المعارف التي اكتسبها لكن اشترط استعمال هذه المعارف والخصائص في العمل بشكل جيد، أي استثنى المعارف والقدرات الكامنة لدى العمال والتي لم تستعمل في العمل فهي تعتبر كاحتياجات لمواجهة تغيرات المحيط وحل بعض المشاكل الطارئة.

أما عند لوبرتارف (G. LeBoterf) ذاتية فالكفاءة هي عبارة عن نتيجة المزج بين موارد (شخصية) مثل: المعارف، الخصائص والخبرات، وموارد متعلقة بالمحيط مثل: الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها العامل، وبالتالي فالكفاءة تنتج عن تفاعل أو ترابط بين مجموعة من المعارف العملية المتعددة.

يعتبر هذا المفهوم شبيهه بسابقه إلا أنه أوسع منه، لكونه لم يحصر الكفاءة في المعارف المستعملة أو غير المستعملة بل ذكر المعرف بصفة عامة سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط (المكتسبة).

- ومن بين المفاهيم الخاصة بالكفاءة هناك من ينظر لها كتوفيق بشكل حركي بين (savoir - Faire)، معارف عملية (savoir) العناصر المكونة لها معارف علمية من أجل الاستجابة لمتطلبات التكيف، (raisonnements) وبراهين (paratiques) تطبيقات ولا يمكن الحديث عن الكفاءة إلا في إطار وضعية عمل محددة لأن الكفاءة بحوزة العامل ولا تستخدم إلا بحضوره في مكان العمل.⁽¹⁸⁾

نلاحظ بأن أصحاب هذا المفهوم ربطوا الكفاءة بمكان العمل، أي وضعية العامل وبالتالي أهملوا ما هو بحوزة العمال من معارف وقدرات تؤهلهم للقيام بمهام أكثر تعقيدا من جهة، ومن جهة أخرى كيف يمكن التمييز بين العمال عند القيام بالتوظيف وقبل بدئهم في العمل؟

17 - Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, 4eme EDITION , PARIS , 2003 p 411.

18 -Loic cadin et francis guérin et frederique ageyre, op. cit, Pm 121-122.

- وهناك من يرى بأن مفهوم الكفاءة يرتكز على المحددات الفردية المثبتة من خلال التكيف في التوجيه مع الوضعيات المقترحة في مجال العمل وأداء مهام معينة، والكفاءة تفرض اختيار مجموعة من العناصر المختلفة عند تقييم العمال.⁽¹⁹⁾

في هذا المجال المفهوم للكفاءة يستوجب على العامل أن يثبت ما لديه من معارف في الميدان ويخضع للتقييم وفق معايير تحددها الكفاءة.

فقد عرفا الكفاءة من (beirendonck) وبيرندونك (boyatzis) أما بويانزيس وجهتين مختلفتين كما يلي:

بالنسبة للأولى الكفاءة عبارة عن خاصية يتميز بها الشخص ويمكن أن تكون: دوافع، صفات وخصائص، قدرات، توجه شخصي ودور اجتماعي أو معارف يستخدمها الشخص. أما بالنسبة للثانية فالكفاءة عبارة عن خاصية يمكن ملاحظتها وتتكون من معارف علمية، ومعارف عملية أو سلوكيات، والتي تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة. من خلال وجهتي النظر السابقتين نلاحظ بأن وجهة النظر الأولى ركزت على المعارف التي بحوزة الشخص (العامل) والتي لا يمكن ملاحظتها، وجهة النظر الثانية ركزت على المعارف القابلة للملاحظة وربطت هذه المعارف بالأداء في العمل. بالإضافة إلى التعريفات السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعريفات أخرى كثيرة نذكر منها ما يلي:

- الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي بحوزة الفرد والمتناسبة مع وضعية عمل معطاة.⁽²⁰⁾
- والخبرات المستعملة في (Savoir faire) الكفاءة في تشكيلة من المعارف العملية ظرف محدد (I. peretti) ومن التعريفات الأكثر شمولية وتوضيحا لمفهوم الكفاءة تعريف بيريتي الذي يعتمد على المكونات المختلفة للكفاءة ولم يستثن أي منها سواء المستعملة أو غير المستعملة دون فصلها عن الوظيفة وأداء المهام المحددة. والكفاءة عند بيروتي تتكون من ثلاثة أنواع من المعارف: معرفة نظرية، معرفة عملية أو خبرة، ومعرفة سلوكية سواء كانت هذه المعارف متحركة أو قابلة للتحريك والتي يضعها العامل (savoir être) قيد التنفيذ من أجل أداء المهمة الموكلة إليه.⁽²¹⁾

وقد عرف رودولف ديران (Rodolphe Durand) الكفاءة بأنها عبارة عن خاصية تنظيمية تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية معلومة.⁽²²⁾ وهنا عرفت الكفاءة من خلال أهميتها بالنسبة لمؤسسة والمتمثلة في البعد الاستراتيجي لها

19 - Claude lévy- Leboyer et Michel Huteau et Claude louche et jean pierre, RHm les apports de la psychologie du travail, édition d'organisation, paris, 2001, P179.

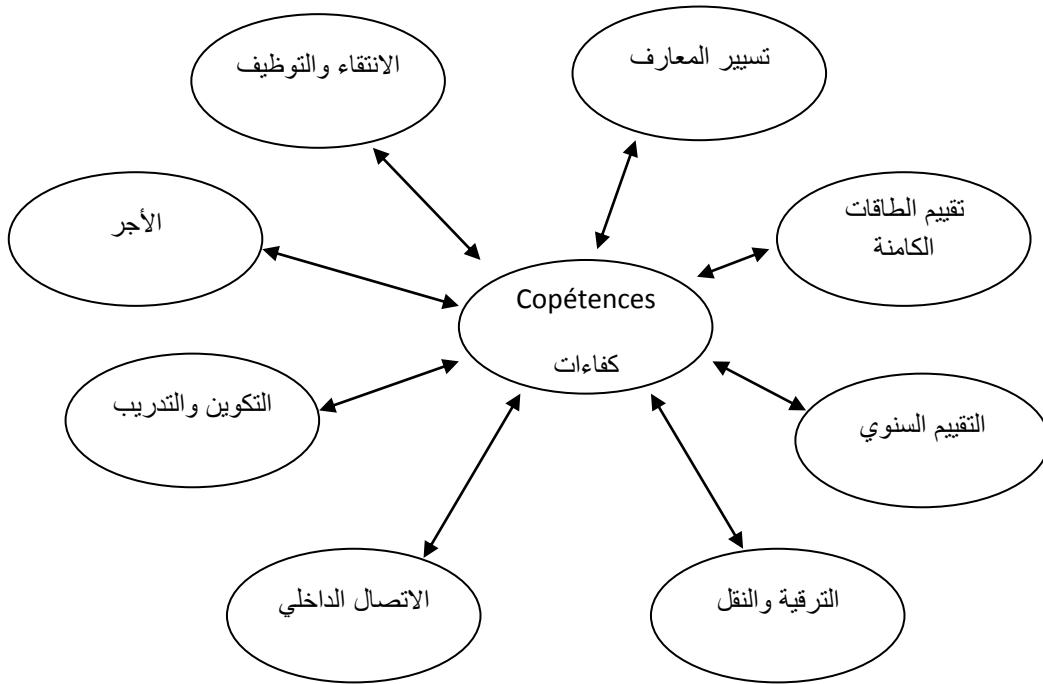
20 - Jean Brillman , Op. cit, P 411.

21 -Jean Marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, op. cit, P61.

22 -Rodolphe Durand, guide du management d'atrigique, édition dunod, paris, 2003, P 266.

وهو تحقيق ميزة تنافسية. رغم تعدد التعريفات التي جاءت لتوضيح مفهوم الكفاءة واختلافها أحيانا إلا أنها ذات أهمية بالغة بالنسبة للمديرين والعمال في نفس الوقت، لأنه ليس من الممكن الحديث عن تسيير للكفاءات وبالتالي أجر الكفاءة دون معرفة مفهومها ووضع تعريف دقيق لها يكون كأساس تبني عليه مختلف الاستراتيجيات والسياسات التسييرية بالمؤسسة. واعتمادا على الكفاءة يتم تحقيق التكامل بين الوظائف والأشخاص الذين يشغلونها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الكفاءة كمحور لأنشطة تسيير الموارد البشرية



Sources : Lou-van Beirendonck, Management des compétences, édition deboeck, Bruxelles, 2004, P30.

نلاحظ من خلال الشكل بأن الكفاءة هي المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لذلك جاءت في مركز الشكل وتحيط بها المهام المختلفة لوظيفة الموارد البشرية من انتقاء للعمال وتوظيفهم وصيانتهم وتقييمهم وتنمية كفاءاتهم، وتدل السهم ذات الاتجاهين في الشكل على وجود تأثير

متبادل بين الطرفين فمثلا بالنسبة للأجر والكفاءة فالأجر يمكن أن تحدده وفي نفس الوقت يمكن التأثير في الكفاءة من خلال الأجر، وبالتالي فالكفاءة عنصر هام جدا بالنسبة للمؤسسة وعامل رئيسي لنجاحها.

المطلب الثالث: مكونات الكفاءة:

هناك العديد من التقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف أصحابها نذكر منها ما يلي: يرى بعض بأن مكونات الكفاءة يمكن اختصارها في التقسيمات الثلاثة التالية: (23) معارف عملية (connaissance) التقسيم الأول يعتبر الكفاءة مكونة من معارف (Aptitudes) ومهارات (Valeurs)، قيم (Motivation)، دافعية (Savoirs faire) بينما التقسيم الثاني فقد اختصر المكونات السابقة في:

أما التقسيم الثالث (pouvoir) والقدرة (vouloir) والرغبة (savoir) معرفة علمية (compétences comportementales) فيعتبر وجود كفاءات سلوكية (compétences techniques) وكفاءات تقنية وتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير، في حين ترتبط الكفاءات التقنية (الوظيفة) بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

يرى البعض الآخر بأن الكفاءة تتكون من دوافع، خصائص، معارف وسلوكيات (24). والمعرفة العلمية عبارة عن معرفة تقنية مباشرة تتعلق بممارسة النشاط وتسويته. أما المعرفة العلمية فهي القدرة على التسيير سواء تسيير ميزانية، تجهيزات أو فريق. بينما تظهر المعرفة السلوكية من خلال تصرفات العمال عند مواجهتهم لمواقف معينة.

للكفاءة يمكن استنتاج المكونات الرئيسية (J.M.Oeretti) بالرجوع إلى تعريف بيروتي لها وهي: المعرف النظرية، المعارف العلمية والمعارف السلوكية. ويمكن تعريف هذه المكونات كما يلي:

وهي مجموع المعارف المحصل عليها بواسطة النظام (le savoir) المعرفة العلمية التعليمي أو عن طريق التكوين، والتي يكتسبها العامل خلال حياته الدراسية، وهي عبارة عن بناء متجانس من المعارف تمنح العامل القدرة على الفهم والشرح في نفس الوقت. تنتج: عن مجموعة المعارف الميدانية والمهارات التي (savoir fair) المعرفة العلمية يبيدها الفرد في مجال عمله فهي تنشأ عن استعمال المعارف النظرية في الوظيفة التي يشغلها العامل وتمثل قدرته على اتخاذ القرارات الفعالة في وضعيته الوظيفية. هي قدرة الفرد على التصرف كشخص

23 -Lou-van Beirendonck, op.cit, P : 20,21.

24 -Luc Boyer et Noël Equilbey, organisation théories et application, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2003, P 247.

اجتماعي (savoir être) المعرفة السلوكية قادر على التماشي مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية التي يشغلها، فهي تأكيد تطبيقي بأن الفرد اجتماعي.

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات:

هناك العديد من الأسس المعتمدة في تقسيم الكفاءات إلى أنواع تختلف باختلاف هاته الأسس ونذكر منها ما يلي:

حسب فاليري ماريباخ (valerie marbach) فإن الكفاءات يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين اعتمادا على معيار الاستعمال وهما:⁽²⁵⁾

1-4. الكفاءة المستعملة (les compétences utilisées):

وهي الكفاءات التي استخدمها العامل في عمله وعليه فهو يشترط استعمال الكفاءة من أجل التعرف عليها. وضمن هذا ويمثل الكفاءات المستعملة (Modèle 1) النوع تتواجد ثلاثة نماذج وهي: النموذج الأول فيتمثل في (Modèle 2) في إطار منصب أو وظيفة محددة بدقة، أما النموذج الثاني الكفاءات المستعملة في وظيفة تتميز بهندسة متغيرة (مرونة في العمل)، بينما النموذج فهو عبارة عن الكفاءة المستعملة في وضعيات وظيفية محددة بشكل (Modèle 3) الثالث فردي.

2-4. الكفاءات القابلة للاستعمال (les compétences utilisables): وهي (Modèle4)

الكفاءات غير المستعملة تشمل على نموذجين هما النموذج الرابع الكفاءات المتعلقة بالعمل الذي قام به العامل في الماضي أو المسار الوظيفي للعامل، أما ويحتوي على الكفاءات (Modèle 5) النموذج الثاني ضمن هذا النوع فهو النموذج الخامس القابلة للإستعمال في وظيفة تم التنبؤ بها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل نلاحظ بأن هذا التقسيم لأنواع الكفاءات قد اعتمد على التوزيع الزمني للكفاءة (الماضي، الحاضر والمستقبل)، فالنماذج لتحديدتها، بينما النموذج الرابع فهو ضمن الزمن الماضي، أما النموذج الخامس فيتواجد في المستقبل لأنه متعلق بالتنبؤات المستقبلية. كما نلاحظ بأن هذه النماذج اعتمدت على مرونة العمل في ترتيبها وفق مستوى المرونة فكلما زادت مرونة العمل تطلب ذلك امتلاك كفاءات من النوع الأول والعكس صحيح بالنسبة للنوع الثاني. بالإضافة إلى التقسيم هناك من يقسمها إلى نوعين مختلفين عن

25 -Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétence, édition d'organisation, Paris, 1998, P 131.

سابقهما، فيعتبر (savoir faire opérationnel) الكفاءات فردية وجماعية⁽²⁶⁾. والكفاءات الفردية عبارة عن معرفة عملية تنفيذية يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته.⁽²⁷⁾

أما الكفاءة الجماعية فهي نتاج التفاعل بين مجموعة من الكفاءات الفردية وذلك لا يتأتى إلا باتخاذ الإجراءات التي تسهل عملية الدمج بين مختلف الكفاءات الفردية لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.⁽²⁸⁾

المطلب الخامس: تنمية الكفاءات:

1-5. أهمية تنمية الكفاءات: من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أفضل وجه والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية لديها سواء من حيث إمتلاكها أو استخدامها. ومن بين المهام الرئيسية لمسؤولي الموارد البشرية القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات من الكفاءة والبحث عن العمال الذين تتوفر وتوظيفهم وتوفير الجو الملائم لهم لتحقيق التكامل داخل المؤسسة. ويعتبر التكوين والتدريب من بين الطرق المتبعة لتنمية الكفاءات سواء بالنسبة للعمال التنفيذيين أو المسيرين على حد سواء، لأنه يمكن من التماشي مع التغيرات التي يعرفها المحيط باستمرار اعتمادا على توفير متطلبات العملية التكوينية من داخل المؤسسة أو من خارجها وتنصيب القائمين عليها دون إهمال التقييم المستمر والمراقبة الدائمة لنتائج العملية.⁽²⁹⁾

وتسمح تنمية الكفاءة للعمال بالقيام بالتقييم الذاتي انطلاقا من الوضعية الحالية في العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم من خلال طرح الأسئلة التالية:

- من أنا الآن؟
- إلى أين أريد الوصول؟

26 - Slaimi Ahmed, pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise, 3eme forme national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entrepris : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006, P 1

27 - Jean-Marie peretti, dictionnaire des ressources humaines, op.cit, P.61.

28 - مقيص صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تتمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الراجعة في

التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 14 و15 نوفمبر 2006، ص:4.

29 - Jean-pierre Mongrand, le manager dans la nouvelle économie, édition d'organisation, 2 eme édition, paris, 2001, PP 182-184.

- أي نشاط تنموي سأقوم به؟

وقد أثبتت الدراسات بأنه لا يمكن تنية جميع الكفاءات بنفس الطريقة، والملاحظة أن العمال أصبحوا يقومون بتنمية كفاءاتهم بأنفسهم ويكون للرؤساء دور المساعدة في إطار وظيفة الموارد البشرية ومنه فالعمال المجدين هم الذين يسعون إلى تنمية كفاءاتهم على العكس بالنسبة لغيرهم من العمال، وتختلف آراء العمال حول تنمية الكفاءة فمنهم من يؤيدها ومنهم من يعارضها ومنهم من يقبل لكن بشروط مثل: أن يشترط الخضوع للتكوين قبل الانتقال إلى وظيفة أعلى تختلف عن وظيفته الحالية نظرا لاختلاف الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة.⁽³⁰⁾

السؤال المطروح هو: هل كل العمال يمكن تكوينهم وتنمية كفاءاتهم؟

والإجابة على هذا التساؤل تحتم علينا التطرق للنقاط التالية:

2-5. العوامل التي تجعل تعلم السلوكات وتنمية الكفاءة ممكنا: هناك نوعين من العوامل التي تحكم إمكانية التعلم لدى العمال وهي عوامل شخصية وأخرى تتعلق بالمحيط الذي يعمل به العامل.

1-2-5. العوامل المتعلقة بشخصية العامل: ونعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكاته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبيا مثل: الشخصية والقدرات العقلية ومنها ما هو متغير بحسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ. ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:

1-1-2-5. القدرة على التعلم (Capacité d'apprentissage): حتى يتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكات اعتمادا على قدراته الخاصة.

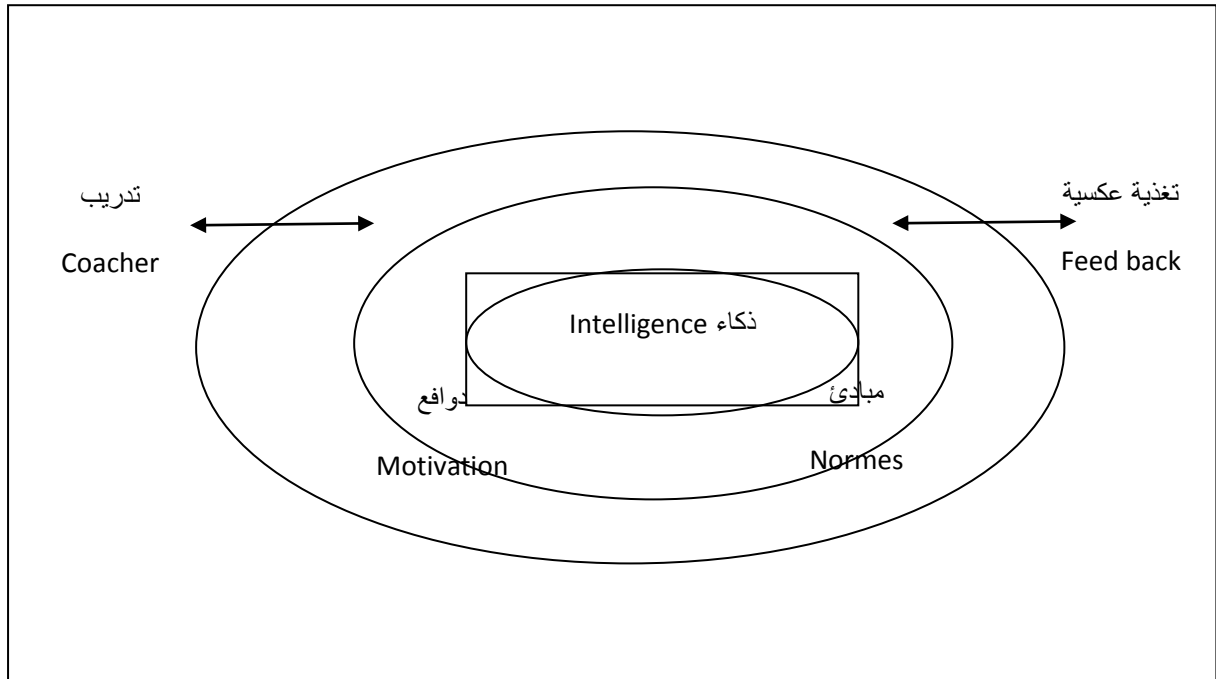
2-1-2-5. الإرادة والرغبة في التعلم (volonté d'apprentissage): تعتبر الرغبة من بين المحفزات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

3-1-2-5. القيم والمبادئ (les valeurs et les normes): تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات برامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءة فهي تؤثر في السلوكات وهي أيضا قابلة للتأثر.

4-1-2-5. الشخصية (la personnalité): تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكات مثل: العصبية والقلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

2-2-5. العوامل المتعلقة بالمحيط: بالإضافة إلى الخصائص السابقة فإن سلوكات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكات معنية، وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط وهو ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1) : العوامل المتعلقة بالمحيط



Sources: Lou Van Beirendonck, management des compétence, édition deboeck, bruxelles, 2004, P : 90.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 06 بأن سلوك العمال يرتكز أساسا على خصائصهم الشخصية، خاصة مستوى الذكاء الذي يحتل المركز وعلى جوانب القيم والمبادئ والدوافع الشخصية، ونلاحظ بأن السلوكات يمكن

التأثير فيها بواسطة التدريب وبرامج التنمية والتي بدورها تبني على أساس الخصائص الشخصية للعمال، دون إهمال تأثير المحيط والتغذية العكسية بين مختلف هذه العوامل. وإذا أرادت المؤسسة كفاءات عمالها فيجب أن تراعي مبادئهم وقيمهم وتعرف مستوى ذكائهم ودوافعهم وتوفر لهم المحيط الملائم وتعتمد على برامج تدريب وتنمية مناسبة لبلوغ أهدافها وتحقيق نتائج إيجابية.

المطلب السادس: ظهور أجر الكفاءة:

منذ اعتبرت المؤسسات الانتاجية سواء العمومية منها أو الخاصة كأنظمة حية تنشط ضمن محيط ديناميكي يتطور بسرعة كبيرة أصبح الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية يحتل مكانة هامة في مجال التسيير. إن التحولات التي عرفتها المؤسسات خاصة تقليص عدد العمال غيرت النظرة نحو العامل بحيث أصبح ينظر له على أنه ثروة يجب استثمارها ورأس مال يجب منه، الشيء الذي استوجب تحولات جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية بصفة عامة وفي مجال تحديد الأجور بصفة خاصة.⁽³¹⁾

بالنسبة لفرننا فإن أجر الكفاءة ليس بالجديد فهو معروف منذ زمن بعيد في الوظيف العمومي، حيث استعمل أجر الكفاءة لأول مرة في القطاع الصناعي (الصناعة الثقيلة) مثل: صناعة الألمنيوم والصناعة الكيماوية، وقد وضعت وزارة العمل سنة 1985 الإجراءات الخاصة بإجراء تحقيق سنوي حول الزيادات الأجرية وحسب دراسة قام بها هيويت (Hewitt associates) منها قامت وضع فانه من بين 117 مؤسسة هناك 38 % إجراءات لتحليل وتسيير الكفاءات.

أما في أمريكا الشمالية فإن الاعتماد على أجر الكفاءة يعتبر كبيرا جدا مقارنة بفرنسا لكونها منشأ هذا المفهوم، وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى من حيث من المؤسسات أعلنت اعتمادها على الكفاءة في تحديد الأجر حيث أن 60% سنة 1990م و40% هذه السياسة ولو مع جزء من عمالها سنة 1993م في مقابل 51 % سنة 1995م، ورغم تزايد عدد سنة 1987م وهذا حسب دراسة قام بها لاولر (Lawler) المؤسسات التي تبنت هذه السياسة إلا أن عدد العمال الذين أخضعوا لها يعتبر قليل في أغلب من المؤسسات الكبرى تدفع أجورا حسب الكفاءات كما المؤسسات أما في كندا فإن 17 % سنة 1993م.⁽³²⁾ جاء في الدراسة التي قام بها لونج (Long) فأجر الكفاءة يعتبر كخيار استراتيجي بالنسبة للمؤسسة لتعزيز قدرتها التنافسية من جهة وكضرورة للتماشي مع التغيرات التي عرفتها علاقات العمل والوظائف من جهة أخرى.

31 - Yves Emery et François Gonin, op.cit, P83.

32 - Jean Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, P 66.77.

المطلب السابع: المزايا التي يحققها أجر الكفاءة:

يعتمد تحديد أجر الكفاءة على أداء الشخص لا على المنصب الذي يشغله هذا الشخص، أما عن مزايا هذا الأخير فهي كثيرة فمثلا يرى (Lawler) بأن أجر الكفاءة يمكن العمال من تعلم معارف جديدة، أما باريت (Barret) فيرى بأن أجر الكفاءة يوافق أكثر نظام التسيير بالمشاركة، في حين يرى مفكرين آخرين أمثال (Bonnadieu, Trenblay, Amadiou) أن العمال يقومون بتنمية كفاءاتهم واكتساب كفاءات جديدة نتيجة لمرونة التسيير في المؤسسة وقد عززت نتائج الدراسة التجريبية التي قام بها جيرارو ماري (Gérhart et Murray) سنة 1998م هذه الفكرة.

وتسعى المؤسسات من خلال أجر الكفاءة إلى الاستفادة من المزايا التالية:⁽³³⁾

1-7. تحفيز العمال: لأن الأجر هو القيمة التي يحصل عليها العامل نتيجة عمله فإنه ينظر إليه كحافز لتحسين الأداء لكن إذا تقاضى عمال يشغلون نفس المنصب أجور متساوية فإن هذا قد يؤدي إلى إحباط ذوي الأداء العالي منهم، لأن الأجر الذي يحصلون عليه في هذه الحالة لا يتناسب والمجهودات التي يبذلونها، أما وفقا لفلسفة تسيير الكفاءات أين يتحمل العمال مسؤولية تسيير مساهمهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم فإن الأجور تصبح ذات قدرة أكبر على التحفيز باعتبار أنها تتناسب والأداء الذي يحققه كل عامل.

2-7. المرونة الاقتصادية: من الناحية الاقتصادية وفقا لأجر الكفاءة فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على التحكم في تكاليف العمل رغم أن هذا الأجر يؤدي إلى النمو المستمر للكفاءات وبالتالي الزيادات في الأجور. فالزيادات في الأجور في هذه الحالة لا تنظله المؤسسة على أنه زيادة في التكاليف بل على أنه استثمار له مقابل (الزيادة في الانتاجية). إذا ضمن هذا الأجر مستوى مستقر للأجور فإنه سيرفع معدل تنمية الكفاءة لدى العمال، لأن خروج العامل عن هذا المستوى سيضعه أمام مشكلة الطرد وهو ما يولد الشعور بعدم الاستقرار، وعلى هذا الأساس يجب أن يتلاءم أجر الكفاءة مع ظروف عدم التأكد والمرونة الاستقرار، وعلى هذا الأساس يجب أن يتلاءم أجر الكفاءة مع ظروف عدم التأكد والمرونة التي يعرفها الاقتصاد.

3-7. العمل ضمن الفريق: يواجه أجر الكفاءة تحدي آخر يتمثل في كيفية تشجيع العمل الجماعي من خلال أجر يتميز بكونه يبني على أسس فردية. فإذا كان الأجر الفردي يجعل العمال يتنافسون فيما بينهم وبالتالي يشجع الأداء الفردي على حساب الأداء الجماعي فإن دفع أجور لا تتوافق وأداء الفريق سيؤدي إلى إحباط ذوي الأداء العالي ومن ثم تراجع الأداء الجماعي لديهم وهو ما يسعى أجر الكفاءة إلى تجنبه. فأجر الكفاءة يجع العمال يقومون بتنمية كفاءاتهم دون إخفاء الطريق المتبعة في ذلك، وبالتالي فهم لا يعيقون تنمية كفاءة

33 -Valérie Marbach, op.cit, PP : 119-122.

العمال الآخرين الذين من الممكن أن يشغلوا مناصبهم، والسبب يعود إلى يقينهم بأن أجورهم ترتبط بما لديهم من كفاءات مهما تغيرت مناصبهم، وبالتالي فهم يسعون إلى التناوب على مختلف الوظائف بالمؤسسة من أجل تنمية كفاءاتهم مما يخلق التلاحم والانسجام بين الوظائف المختلفة ويؤدي إلى زيادة التعاون بين العمال وتحكمهم في تشكيلة من المعارف تساعد على تبادل المعلومات ومنه استعمال كفاءاتهم على أكمل وجه. بالإضافة إلى كون أجر الكفاءة يخلق الإحساس بالعدالة والمساواة لدى العمال الشيء الذي يحفزهم على العمل بجد واجتهاد وبالتالي تحسين أدائهم الفردي والذي يؤثر في الأداء الجماعي للفريق.

المطلب الثامن: تقييم الكفاءة:

1-8. أهداف عملية تقييم الكفاءة: إن المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:⁽³⁴⁾

- هدف اجتماعي: يتمثل في تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة.
- هدف وظيفي: وهو ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءتهم.
- هدف تسييري: ويتمثل ضمان التحكم في تسيير الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجمع وحداتها. وتجدر الإشارة إلى أن تقييم الكفاءة بغرض تحديد الأجر يدخل ضمن الأهداف التسييرية والتي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

2-8. مداخل تقييم الكفاءة: توجد ثلاثة مداخل رئيسية لتقييم الكفاءة يمكن المفاضلة أو التوفيق بينها حسب وضعية المؤسسة وهي:⁽³⁵⁾

1-2-8. مدخل الأداء (L'entrée par la performance): هنا تظهر الكفاءة إذا تم تحقيق نتائج وفق معايير محددة للأداء مثل: الوحدات المنتجة أو الخدمة المقدمة من طرف العامل، وفقا لهذا المدخل فإنه يفترض وجود علاقة مباشرة بين النتائج المحققة والكفاءات المستعملة، وهذا ممكن الحدوث لكن ليس دائما، لأنه في العديد من الحالات يكون الأداء نتيجة لتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية. ولا يمكن الاعتماد على هذه النظرية إلا إذا كانت المساهمة الفردية في الأداء الجماعي محددة مسبقا حتى يتم تحديد تأثير الكفاءة وعوامل أخرى على الأداء المحقق، وبالتالي فالتقييم حسب الأداء يمكن أن ينسب مسؤولية الأداء إلى الكفاءة رغم أنها ليست السبب الوحيد لحدوثه.

34 -Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation de la compétence, édition d'organisation, 3 eme édition paris, 2001, Pm 428.

35 -Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, édition d'organisation, 2 eme édition, paris2001, PP.113-119.

2-2-8. مدخل النشاط (L'entrée par l'activité): وتتجلى الكفاءة حسب هذه النظرية في السير الحسن

للسياط الوظيفي الذي يتطلب مجموعة من الشروط الوظيفية التي يجب تحقيقها عند القيام بالنشاط فهذه الشروط تعتبر كمعايير خاصة أو نموذجية، وهنا يعتبر التقييم كحكم بالمطابقة. وتشرط هذه النظرية القيام بالملاحظة بالاعتماد على متطلبات الوظيفة من كفاءات.

من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أن بعض الأنشطة لا يمكن ملاحظتها مباشرة لحدوثها فجأة مثل الحوادث المهنية، أو أنها تتطلب فترة طويلة لإنجازها مثل إتمام مشروع. ونلاحظ بأن هذا التقييم يقيس وضعية عامة وليس معرفة جزئية، وفي بعض الحالات يتم اللجوء إلى النمذجة والمحاكاة (Simulation) لتفادي وقوع الكوارث وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه أحيانا أو يكون مكلفا. وحسب هذه النظرية فإن الكفاءة مستترة بطبيعتها ولا يمكن ملاحظتها إلا في إطار وضعية محددة للتقييم.

2-2-8. مدخل الإنفراد (L'entrée par la singularité): تركز هذه النظرية على المعرفة التجريبية التي يكونها

العامل ويستعملها لتنفيذ نشاط محدد أو اتخاذ قرار معين، ويتعلق الأمر بالكفاءة الفعلية والشخصية للعامل. وهنا لا تنحصر عملية التقييم في مقارنة الكفاءات الفعلية بالكفاءات المطلوبة في الوظيفة فحسب بل يتم التعرف على النتائج الممكنة انطلاقا من التصور المسبق للعامل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النظريات تعمل بشكل متكامل في إطار التفاعل المتبادل فيما بينها من أجل تدارك النقص التي تشوبها تحقق الأهداف المرجوة من عملية التقييم والتي تشرط لنجاحها ما يلي:⁽³⁶⁾

- التحديد الجيد والدقيق لمجالات التقييم وأهدافه.
- إجراءات الدعوات الخاصة القانونية لعملية التقييم.
- تكييف نظرية للتقييم الفردي مع مراعاة المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.
- تحديد الكفاءات التي سيتم تقييمها.
- ترتيب نتائج التقييم بطريقة تسهل معالجتها وصيانتها.
- توفير الوسائل الضرورية لعرض، إيصال وتبادل الكفاءات والإعلان عن نتائج عملية التقييم.

المطلب التاسع: الاعتماد على الكفاءة في تحديد الأجر الاعدي والجر المتغير:⁽³⁷⁾

1-9. تحديد الأجر القاعدي حسب الكفاءة: اقترح دانيال (Daniels) سنة 1999 م ثلاثة نماذج بديلة لتحديد

هذا الجروهي:

36 -Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétence, op.cit, P. 437.

37 - Lou van Beirendonck, op.cit, P: 111, 112, 113.

1-1-9. النموذج الأول (الكفاءات في مستوى وظيفي): هنا يحدد الأجر القاعدي (الأجر الثابت) وفق الكفاءة وبالاعتماد على تقييم الأداء حيث ترتب نتائج التقييم بشكل نهائي وتعتمد في دفع أجور العمال في الوظائف أو المستويات الوظيفية حسب قيمها وأهميتها، أي تقسيم الوظائف إلى مستويات وظيفية بالاعتماد على الكفاءة. ويتم استعمال سلم للأجور يحتوي على درجات تحدد أجر كل مستوى من مستويات الكفاءة، والمثال، التالي يوضح أكثر هذا النموذج:

الشكل رقم (4-1) : مثال لتحديد الأجر في المستويات الوظيفية على أساس الكفاءة (النموذج الأول)

منطقة النمو: (zone de développement)	منطقة هدف السوق: (zone d'excellence)	- منطقة الامتياز: (zone cible marché)
<ul style="list-style-type: none"> • ترقية أو توظيف حديث باستمرار. • مشاركة كبيرة ومستمرة. • يعتبر قدوة في العديد من الكفاءات الأساسية. • قوي في جميع المجالات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمات استثنائية. • تقديم خدمات تستجيب أو تتجاوز ما هو منتظر من العامل. • فعال في أغلب الكفاءات الضرورية لشغل الوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحكم تام في المهام الموكلة إليه. • المؤهلات الضرورية لشغل الوظيفة. • العديد من فرص التنمية.
سلم الأجور (échelle salariale segmentée)		
48900 أورو	43690 أورو	38710 أورو
		35750 أورو

Source : Lou-van Beirendonck, Management des compétences, édition deboeck, Bruxelles, 2004, P : 111.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (07) ان العامل يحصل على أجره بالاعتماد على الكفاءات التي يمتلكها ومستوى الأداء الذي يحققه، أي يحصل على الأجل الذي يحدده موقعه في مستوى معين من مستويات سلم الأجور المجرأ إلى درجات حسب مستوى الكفاءة.

2-1-9. النموذج الثاني (الكفاءة كعوامل لرفع الأجور إلى مستو معين): طور هذا النموذج إمكانية الانتقال في المسار الوظيفي ضمن مجموعة من الوظائف. فالاعتماد على تقييم الكفاءة يتم تحديد أجر أقصى وأجر

أدنى لكل مستوى من المستويات الوظيفية الواسعة التي تجزأ إلى ثلاث مناطق لتسهيل عملية تحديد الأجر الفردي والزيادات الفردية والزيادات الأجرية كما يلي:

- منطقة لوظيفة مبتدئ (Débutant).
- منطقة لوظيفة في المستوى المتوسط (Moyen).
- منطقة لوظيفة متقدمة (Avancée).

وتحدد الفئات الأجرية وفق الأجر المتوسط في سوق العمل.

3-1-9. النموذج (الكفاءة كعامل لتحديد الأجر القاعدي في مستوى وظيفي): الكفاءات أساسية في تحديد

الأجر القاعدي، فبدل الاعتماد على توصيف الوظائف في تحديد الأجر فإن المؤسسة تعتمد على الأدوار المتغيرة وحركية العمال لتحديد. يتم تقسيم الكفاءات إلى كفاءات سلوكية وأخرى تقنية، ويقسم كل منها إلى مستويات معينة. ويقوم العامل بتنمية كفاءته في الميدان ويحقق التكامل بين معارفه العلمية والعملية والتي تقيم من خلال تقسيمها إلى أجزاء عديدة حيث يقيم كل جزء على حدى ثم تجمع نتائج التقييم للحصول على النتيجة الإجمالية على شكل نقطة تحدد مستوى الأجر القاعدي الذي سيحصل عليه العامل بالاعتماد إلى عدة درجات كل منها يمثل قيمة محددة للأجر.

2-9. تحديد الأجر المتغير حسب الكفاءة: تعتبر تنمية الكفاءة أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد

وعلى هذا الأساس جاءت ضرورة الربط بين الكفاءة والأجر القاعدي، إلا أن بعض المؤسسات تفضل ربط الجزء المتغير من الأجر بالكفاءة، فهي تقوم بدفع علاوات مقابل امتلاك كفاءات معينة تعتبرها ذات أهمية، كما أنها قد تدفع أجور كمقابل لتنمية الكفاءات بدل الاعتماد على الزيادة الثابتة في الأجر. وقد أدى هذا النظام إلى تحفيز العمال من جهة وإلى حل مشكلة تقييم وتنمية الكفاءات من جهة أخرى.

المطلب العاشر: طرق تحديد أجر الكفاءة:

توجد ثلاثة نماذج رئيسية لتحديد أجر الكفاءة وهي:⁽³⁸⁾

1-10. نموذج هيويت (Typologie Hewitt associâtes): ينطلق هذا النموذج من مبدأ دفع أجور للعمال على أساس ما يستطيعون عمله وليس على أساس ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق طرق ثلاث:

1-1-10. فئات أجور الكفاءة: حسب هذه الطريقة التي تعتبر تقليدية فإن المؤسسة تعتمد على معاملات لترتيب الوظائف حيث يضاف إليها جانب من الكفاءة يتعلق بدرجات أجرية، وكل درجة تنسب إلى مستوى تحكم معين في الكفاءة. وعليه فهذه الطريقة تفتقد إلى المرونة لأنها مجرد انتقال من نظام توصيف الوظائف إلى نظام تحديد الكفاءات.

2-1-10. منحنيات الكفاءة: تجمع هذه الطريقة بين تقييم الخبرة الوظيفية ومدى كفاءة العامل، حيث يمثل مستوى الكفاءة درجة التحكم في الوظيفة منذ بدايتها وغالبا تحسب الخبرة على أساس الأقدمية مما يفقد الطريقة خاصية المرونة فهي مجرد تعويض لعلاوة الأقدمية التي تعتبر تقليدية أيضا.

3-1-10. الفوارق الأجرية حسب الكفاءة: يتم وضع العامل في فئة أجرية حسب الكفاءة التي يقدمها، والانتقال من فئة إلى أخرى يتطلب التحكم في كفاءات جديدة تساعد في أداء المهام، وبالتالي فهذه الطريقة تركز على الأداء دون تحديد الكيفية استعمال الكفاءة.

2-10. نموذج هاي (Typologie Hay): ويضم هذا النموذج أربع طرق وهي:

1-2-10. الكفاءات القابلة للقياس الكمي: هنا تحدد الأدوار حسب الوظائف والفئات التي تحتوي على مجموعة من القدرات تحدد وترتب وفق مستوى تعقيدها فنحصل على مصفوفة للكفاءة ترتب المعارف الضرورية للتطوير الوظيفي.

2-2-10. الاستثمار في الكفاءات: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتقييم الكفاءات الكامنة للعامل والتي يمكن أن يستعملها مستقبلا وتساعد في تطوير مساره الوظيفي، فهي تمثل استثمار بالنسبة للمؤسسة.

3-2-10. فئات الأجور ذات المجال الواسع: هذه الطريقة تغرز طريقة الفوارق الأجرية السابقة لأنه يعتمد على تقسيم الوظائف إلى فئات والانتقال من فئة إلى فئة أعلى منها يتطلب امتلاك كفاءات معينة وتحقيق أداء في نفس الوقت.

4-2-10. تسيير الأداء المرتكز على الكفاءة: هنا يتم استعمال مؤشرات الأداء في تقييم الكفاءة وذلك بالاعتماد على أهداف قابلة للقياس في إطار نشاط العامل، وبالتالي فهذه الطريقة تتطلب التحديد الدقيق للأهداف لنجاح عملية التقييم.

3-10. النموذج الحديث (*Nouvelle typologie*): هذا النموذج جاءت به (Valérie Marbach) التي قست الكفاءة إلى خمسة نماذج ضمن فئتين رئيسيتين (كفاءات مستعملة وأخرى قابلة للاستعمال) وكل نوع منها يتم تحديد أجره بطريقة خاصة كما يلي: ⁽³⁹⁾

1-3-10. أجر الكفاءة المستعملة في المنصب (Type M1): في هذا النموذج يتم التعبير عن متطلبات الوظائف بواسطة الكفاءات المستخدمة في إطار محدد من حيث الزمان والتخصص، والتطوير الوظيفي للعامل يكون من خلال اكتساب الكفاءات المتعلقة بكل وظيفة. ويتم إعطاء كل كفاءة درجة أجرية أو معامل يحدد مستواها وهذا النموذج يتميز بنوع من المرونة مقارنة بالنماذج التقليدية.

2-3-10. أجر الكفاءة المستعملة في وظيفة مرنة (Type M2): يتميز هذا النموذج عن سابقه بإدخال متغير جديد يعزز مرنته من خلال إعطاء نوع من الحرية للعامل في وظيفته، فتقوم المؤسسة بتحديد جزء من الوظيفة في شكل متطلبات ويترك جزء للعامل لتمتع بالحركة في العمل ومن خلاله يحدد معامل الأجر الذي يحصل عليه، ويقوم العامل بتنمية كفاءاته بالمقارنة مع كفاءات مرجعية محددة فيتمكن من التحكم في وظيفته والتخصص في مجالات معينة، ويتميز هذا النموذج بكونه يمزج بين متطلبات الوظائف والمساهمات الفردية في العمل، فهو بذلك يحقق العدالة بين العمال ويوفر المرونة في العمل مما يجعله مقبولا لدى الجميع.

3-3-10. أجر الكفاءة المستعملة في وضعية عمل فردية (Type M3): في هذه الطريقة تعتبر الكفاءة المستعملة في العمل الفردي كمرجع لتحديد الأجر فيتم تجزئة العمل إلى سلسلة من الكفاءات توزع على الأشخاص، وبالتالي فهذا النموذج قد تخلى عن فكرة تحديد متطلبات الوظيفة مسبقا فهو الأكثر مرونة من سابقه ويعتبر أن الكفاءة تنتج عن:

- مكونات الوضعية الانتاجية للعامل.
- أهمية الاتصال بين العمال.
- الاتفاق والتلاؤم من المتعاملين.

10-3-4. أجر الكفاءة القابلة للاستعمال (Type M4): يبنى هذا النموذج على أساس الكفاءات المستعملة خلال المسار المهني والتي تكسبه الخبرة المهنية، أي تقييم الكفاءات التي استعملت في الماضي وليس الكفاءات الحاضرة وبالتالي فهو يركز على الكفاءات الكامنة التي تتكون مكن معارف عملية تشكل المرجع الأساسي للأجر.

10-3-5. أجر الكفاءة القابلة للاستعمال (Type M5): يعتمد هذا النموذج على الكفاءات الكامنة أو المختزنة التي يمكن استعمالها مستقبلا، والمؤسسة ترضى بدفع تكلفة إضافية بالنظر إلى قيمة النشاط المنجز وذلك على أساس تطويره مستقبلا بالاعتماد على مؤشرات معينة مثل الشهادة التي يحملها العامل وخصائصه السلوكية التي تم تقييمها ويعتمد هذا النموذج على ثلاثة متغيرات:

- الاستثمار في الكفاءات، فالمؤسسة تدفع مقابل قيمة الشخص وليس مقابل الوظيفة التي يشغلها.
- الاعتماد على التنبؤ بتكوير النشاط على المدى البعيد في تحديد الأجر، وهنا تظهر مشكلة عدم اليقين حول النتائج.
- معرفة الكفاءات التي تحدد على أساس التوجيه نحو الهدف بالنسبة للفريق، والتنمية الفردية تكون من خلال اكتساب كفاءات متعددة.

وبالنظر إلى هذه الطرق والنماذج المختلفة فإن المؤسسة يجب أن تقوم بتحديد الأجر بالاعتماد على الطريقة التي تمكنها من تحقيق العدالة بين العمال والتماشي مع المرونة التي يفرضها العمل وكذلك بتطوير سياسة للأجور تعتمد على مزيج من الطرق السابقة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

خلاصة الفصل

رأينا في هذا الفصل بعض المفاهيم حول الجور والتي تمثل المقابل المادي و المعنوي الذي يتحصل عليه العامل مقابل عمله مما يفسر الأهمية البالغة التي يوليها العمال للأجور وهذا للقيام بعملهم على أكمل وأحسن وجه وبمردود جيد يصب في مصلحة المؤسسة، هذه الأخيرة تعتبر الأجر تكلفة يجب عقلنتها من جهة و استثمار ينبغي الاستفادة منه من جهة أخرى ، كما تطرقنا إلى الكفاءة و رأينا كيف تعتبر شرط لتحديد الأجور و أنها أدت إلى ظهور اجر الكفاءة ، وفي ختام الفصل تطرقنا إلى طرق تحديد اجر الكفاءة كسياسة ناجحة تعتمد على المؤسسة من خلال سياسة الأجور للحفاظ على مصالحها و عمالها في نفس الوقت.

مقدمة الفصل

سعت إدارة الموارد البشرية دائما إلى تحقيق المنظمات الربحية الناجحة التي تقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنشأة، وأنها شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي ينتج عنه عمال راضون بعملهم و أجورهم في نفس الوقت، لذلك كان من الضرورة وضع الكفاءة والأداء كشرطين هامين من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الأول: الأداء وعلاقته بالكفاءة:

سنطرق إلى ستة مطالب لتأكيد العلاقة بين الأداء و الكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

مفهوم الأداء (Performance): يختلف مفهوم كلمة أداء لغويا في اللغة الفرنسية عنه في اللغة الإنجليزية، حيث يستعمل في اللغة الفرنسية للتعبير عن المفخرة او الخاصية الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الإنجليزية فيعني الإنجاز، ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد وما حققه العامل من جهة أخرى.⁽¹⁾

الأداء على المدى البعيد والمتوسط يحدد على مستويين اثنين هما: الفعالية والكفاءة (Efficacité, Efficiéce) الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر عن الوسائل المستعملة في ذلك، بينما الكفاية فتعني العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها، الكفاية الاجتماعية هي قياس مدى تحقيق الأهداف الاجتماعية أو الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت مثل: معدل غياب معين، احترام مراحل برنامج تكويني محدد، أو تحقيق مستوى معين من التكاليف وعند الحديث عن الأداء باعتباره كفعالية فأننا نكون بصدد تعريفه من خلال مؤشرات نوعية تحدد على أساس المعطيات الصناعية، الإدارية أو من خلال التحقيقات التجارية.

هناك من يرى أن أداء المؤسسة بصفة عامة هو التنمية المستدامة لطاقتها الكامنة والتي تتجلى من خلال:

- التراكمات غير المادية مثل المعرفة العلمية وبقاء المؤسسة.
- المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات التي يشهدها المحيط.

ينقسم الأداء العام للمؤسسة إلى ثلاثة أقسام:

- الأداء البشري: ويخص العمال باعتبارهم العامل الأساسي للإنتاج.
- الأداء التقني: وهو القدرة على تحريك الاستثمارات بطريقة فعالة، أي تحقيق الأهداف المسطرة في المجال التقني.
- الأداء المالي: يمثل الفعالية في مجال استعمال الموارد المالية المتاحة، أي تحقيق الأهداف المالية المحددة مثل تحقيق رقم أعمال معين.⁽²⁾

¹ - Bernard Martory, op.cit, P : 231-232.

² - Bertrand quélin et Jean luc Arrégle, le management stratégique des compétences, édition ellipses, Paris, 2000, P : 86.

هناك تعريفات أخرى للأداء نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- الأداء هو النتيجة التي يحققها الرياضي في حالة المنافسة، والتي يمكن التعبير عنها بالأرقام.
- الأداء هو نتيجة القيام بالمهام.
- الأداء هو مجموعة المؤشرات الرقمية التي تحدد الإمكانيات (القدرات) المثالية لآلة.

نلاحظ أن هذه التعريفات تختلف باختلاف موضع استعمال الكلمة، لكنها تتفق حول نقطة أساسية هي قابلية الأداء للقياس، سواء بالأرقام أو عن طريق المقارنة بين النتائج المسطرة والنتائج المحققة في الواقع.

المطلب الثاني: الأداء البشري والأداء الاجتماعي:

1-2. الأداء البشري (*la performance humaine*): ويعني تحقيق نتائج اقتصادية مقابل بذل جهد معين. ويلاحظ الأداء من خلال تقييم النتائج التي حققها العامل في وظيفته ضمن فريق أو مصلحة أو وحدة ككل، وتظهر هذه النتائج في شكل امتيازات تحصل عليها المؤسسة، مثل زيادة القيمة المضافة وتحسين الإنتاج، ويعبر عن الجهد المبذول من طرف العامل بواسطة الوقت المستغرق في العمل والتكاليف العامة للموارد البشرية المستعملة في الإنتاج. ونشير إلى أن الكفاية البشرية تعني جعل التكاليف ومن بين الاجتماعية مثل من أجل تحقيق نتيجة ما تمثل غالبا تحقيق فائض اقتصادي.

تعريفات الأداء البشري ما يلي:

- يتعلق الأداء البشري بالنتائج التي يحققها العامل ويمكن قياسها من حيث الكم والكيف.
- بالنسبة لأداء المورد البشري فهو عبارة عن عملية تحريك الكفاءات بغرض استعمالها في وضعية عمل معينة.⁽⁴⁾

نلاحظ أن هذا التعريف ربط بين الكفاءة والأداء رغم أنه لا توجد علاقة سببية بينهما.

2-2. الأداء الاجتماعي (*la performance sociale*): ويعني مستوى الرضا والتلاحم لدى العمال وهو بمثابة المرجع لمواقف العمال تجاه السياسة الاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها والتي تتأثر بمدى رضا عمالها والتكامل فيما بينهم، ويخضع تقييم هذا النوع من الأداء إلى الاعتماد على مؤشرات معينة مثل: الغيابات، دوران العمل والتنوع. وتظهر الفعالية الاجتماعية من خلال قدرة المؤسسة على رفع مستوى الرضا لدى

³ - Yvon Mou gin, processum les outiles d'optimisation de la performances, édition d'organisation, Paris, 2004, P : 17.

⁴ - Jean pierre Bouchez, op.cit, Pm 172.

عمالها وتحسين محيطهم الاجتماعي وظروف حياتهم. ونلاحظ بأن الفعالية البشرية والفعالية الاجتماعية مرتبطتان ببعضهما البعض، فالمحيط الاجتماعي الملائم يساعد على الأداء البشري الجيد.

3-2. أهمية تقييم الأداء الاجتماعي: يستفيد كل من العمال والمؤسسة على حد سواء من عملية تقييم الأداء الاجتماعي وهو ما توضحه النقاط التالية:⁽⁵⁾

- ظروف العمل: تقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث وكذلك التناوب على الوظائف السهلة من خلال حركية العمال.
- تنظيم العمل: تصبح الأعمال أكثر أهمية نتيجة مهارات العمال وثنائها.
- الاتصال في المؤسسة: تتحسن العلاقات بين العمال نتيجة تبادل المعلومات والمساعدة فيما بينهم.
- تسيير الوقت: استفادة العمال من التنظيم الذاتي للوقت وبرمجة الأنشطة مسبقاً.
- التكوين المتكامل: يؤدي إلى تنمية الكفاءات وتعدد لها لدى العمال.
- التنفيذ الاستراتيجي: تحديد العمال للأهداف طويلة المدى وإمكانية تطوير المسار الوظيفي والاستفادة من زيادة الأجور نتيجة تحسين الأداء.

المطلب الثالث: معايير (مؤشرات) الأداء الجيد:

هناك العديد من المعايير المتعمدة في تحديد الأداء وتقييمه تعتبر كمؤشرات عن مستوى الأداء في المؤسسة وتحدد وفق أربع مراحل هي:⁽⁶⁾

1-3. المرحلة الأولى: تحديد مفهوم الأداء:

في هذه المرحلة يقوم عمال الوحدة أو المصلحة بالتفكير جماعياً في مفهوم الأداء الجماعي ومساهمة كل عامل في تحقيق الأهداف، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جداً لأنها ضرورية لفهم معنى الأداء وتمييزه عن النشاط العادي.

1-3. المرحلة الثانية: رسم مؤشرات عديدة للأداء:

هنا يتم، وضع مؤشرات عديدة متنوعة للقيام بمتابعة الأداء وتمييزه بما يلي:

⁵ - Henri Savall et veronique Zardet, maîtriser les coûts et les performances cachées, édition economica, 2^{ème} édition, paris, 1989, P : 198.

⁶ - Bernard Martory, op.cit, P : 151, 152, 153.

- أن تكون قابلة للقياس الكمي والمعالجة الهادفة.
- أن تكون دائمة ومستمرة لضمان المتابعة الجيدة.

ومن بين المؤشرات الأكثر استعمالاً نذكر ما يلي:

$$\bullet \text{ مؤشر فعالية الوظيفة} = \frac{\text{الاهتلاك} + \text{مصاريف التشغيل} + \text{التكاليف الأجرية}}{\text{متوسط عدد العمال بالمؤسسة}}$$

- مؤشر التكاليف الإجمالية للعمال.
- مؤشر عن الساعات المستنفذة في تكييف العمال.

$$\bullet \text{ مؤشر عن نوعية التوظيف} = \frac{\text{عدد المترشحين الذين تم اختيارهم}}{\text{عدد الناخبين}}$$

$$\bullet \text{ مؤشر عن نوعية الأجر} = \frac{\text{عدد الأخطاء في الأجر}}{\text{عدد كشوف الأجر المنجزة}}$$

- مؤشر عن فترة إعداد حصيلة اجتماعية.
- مؤشر عن الانحراف بين عدد العمال المتوقع والعدد الفعلي.
- مؤشر عن نتائج التحقيقات حول رضا المتعاملين الداخليين مع وظيفة الموارد البشرية.

3-3. المرحلة الثالثة: موازنة واختيار المؤشرات:

هنا يتم توزيع الفرق المعنية بقياس الأداء على فئات ذات درجات محددة وفق معايير مختلفة وتضاف هذه الدرجات إلى تقارير الأداء العام، فهذه المرحلة هي مرحلة ترتيب العناصر المحددة للإنتاجية. وبعدها يتم اختيار المؤشرات التي تنفق مع مهمة الوحدة والتوجهات الاستراتيجية وتراعي الترابط بين الوحدات.

3-4. المرحلة الرابعة: وضع ومراقبة المؤشر التركيبي:

في الأخير يتم تعريف مؤشر مركبي لكل قسم أو مصلحة وفق العلاقة التالية:

$$\text{Indication synthétique (ID)} = \sum A_i \times R_i$$

- ID : المؤشر التركيبي للأداء.

- Ai : الوزن النسبي للمؤشر.

- RI : المؤشر النسبي للأداء.

ونلاحظ بأ هذه المؤشرات تعطي قيم نسبية فقط لكن أهميتها تكمن في إظهار التغيرات التي تحدث للأداء من خلال مقارنة المؤشرات بين فترات سداسية أو سنوية.

والجدول التالي يوضح بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء وفق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (1-11) : بعض مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية حسب الأهداف

المؤشرات الممكنة	الهدف المراد قياسه
■ نسبة التكلفة الإجمالية للوظيفة إلى عد العمال الإجمالي.	■ إنتاجية الوظيفة
■ نسبة تكاليف الوظيفة إلى الكتلة الأجرية. ■ معدل العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين خلال ثلاث سنوات الأخيرة.	■ تنمية الموارد البشرية
■ التحقيقات المرحلية ونتائجها. ■ عدد الأخطاء في الأجور.	■ رضا العمال
■ الانحراف بين عدد العمال المتوقع والعدد الفعلي. ■ مستوى استعمال لوحات القيادة الاجتماعية.	■ مراقبة التسيير الاجتماعي
■ معدل القيام بحوارات سنويا.	■ الحوار والاتصال
■ تكلفة المنازعات.	■ تنفيذ القواعد والتعليمات

المصدر: من إعداد طالب.

المطلب الرابع: الكفاءة كدعامة للأداء:

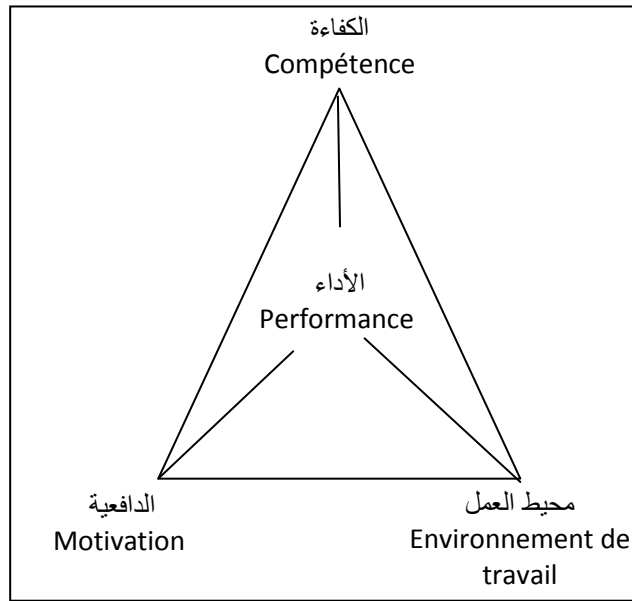
في الحالات التي يكون فيها العامل ذو تأثير مباشر وقوي على نتائج العمل وتكون فيها المسؤولية شخصية عن هذه النتائج فإن الأهداف تمثل المعيار المناسب لقياس الأداء في المؤسسة، مثل أداء مسؤول الإنتاج أو المدير العام لمؤسسة الصناعية، وفي هذه الحالات تكون الأهداف محددة وقابلة لقياس والترتيب التسلسلي. ولكن في حالات أخرى تكون الأهداف غير واضحة والمسؤولية عن النتائج ليست شخصية كما في الحالات التالية:⁽⁷⁾

- إذا كان العامل غير قادر على التحكم ومراقبة النتائج في مجال نشاطه، مثل قيامه بمهمة مساعدة فقط.

⁷ - Alain Mitrani et Murray M. Dalziel et Annick Bernard, op.cit. P : 113.

- إذا كانت الوظائف والمسؤوليات تتغير بشكل سريع، مثل أداء العامل لعدة أنشطة في نفس الوقت.
 - إذا كانت الأهداف طويلة المدى هي غاية المؤسسة، مثل مؤسسات البحث العلمي.
 - إذا كان أداء العمال معرف من خلال سلوكياتهم أكثر من النتائج المحققة.
- في جميع هذه الحالات تصبح الكفاءة في الأساس في تحديد وقياس أداء العمال بدلا من نتائج العمل وأهدافه. ويرى (J. Briman) أن الأداء يعتبر كمصلحة لثلاثة عوامل رئيسية من بينها الكفاءة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11) : من الكفاءة إلى الأداء



Source : Jean-Brilman, les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P : 384.

يبين الشكل السابق بأن الأداء ينتج عن التقاء كل من الكفاءة (معارف علمية، معرف عملية وسلوكية) والدوافع، أي الحاجات المادية والمعنوية للعمال، ومحيط العمل والذي يمثل المؤسسة بشكل عام، وأداء العمال مرتبط بهذه النقاط الثلاثة وإذا أرادت المؤسسة التحكم في أداء عمالها فيجب عليها أن تركز على هذه النقاط من خلال مختلف السياسات.

المطلب الخامس: تقييم الداء:

تقييم الأداء عملية ضرورية تقوم بها جميع المؤسسات لما تقدمه من معلومات هامة تبني عليها جميع القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فالتقييم ليس غاية في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق العديد من الغايات بالاعتماد على عدة طرق نذكر منها ما يلي:⁽⁸⁾

1-5. الأحداث الحرجة (Incidents critiques):

وتعتمد هذه الطريقة على تسجيل الأحداث المهمة التي يواجهها العمال في وظائفهم وإضافتها إلى سلوكياتهم ونتائجهم عند التقييم وذلك خلال فترة زمنية محددة. وتساعد هذه العملية في معرفة مدى قدرة العامل على حل المشاكل واتخاذ القرارات ودرجة كفاءته، كما تسمح بقياس الجهد المبذول في أداء المهام.

2-5. طريقة الاختيارات الإجبارية (Chois forcés):

في هذه الطريقة تستعمل أعمدة مبينة أمام كل معيار من معايير التقييم ويقوم المسؤول على التقييم باختيار من بينها ما هو أفضل وما هو أسوأ بالنسبة للعامل، ويضاف إلى كل معيار مجموعة من الجمل بعضها تمثل حكم إيجابي والأخرى تمثل حكم سلبي على أداء العامل وبواسطتها يقاس الأداء.

3-5. طريقة التوزيع الإجبارية (Distribution forcés):

هنا يكون ترتيب العمال حسب الفئات وليس بشكل فردي، ويوزع العمال على هذه الفئات بالاعتماد على نسب وتوقعات محددة مسبقا وللمسؤول على التقييم الحرية في تحديد استداد الفئات حسب برنامجه.

4-5. طريقة الترتيب (Rangement):

في هذه الطريقة تتم مقارنة مردود العامل بغيره من العمال الذين يقومون بنفس العمل. ويرتب العمال على أساس مردودهم بوضع إشارة أمام كل عامل أفضل لتحديد موضعه في الترتيب العام، وتتميز هذه الطريقة بكونها تتطلب جهد كبير ومعرفة جيدة للعمال من طرف القائم بالتقييم، ويمكن ملاحظة نوعين من المقارنة هما المقارنة الزوجية للعمال والترتيب العام.

5-5. طريقة الخط البياني (Echelle graphique):

⁸ - Alain Mitrani et Murray M. Dalziel et Annick Bernard, op.cit. P : 120..

وتنطلق هذه الطريقة من مبدأ الحكم على العامل بالاعتماد على سلسلة من المعايير حيث يتم عرض الخط البياني بواسطة الشكل الكمي، أي الأرقام المعبرة عن درجات الخط أو بواسطة الشكل الوصفي، حيث يعبر عن كل درجة بواسطة بيان أو عدة بيانات توضح مختلف مستويات الأداء.

6-5. طريقة تدرج السلوكات (Graduation des comportements):

ترتكز هذه الطريقة على وضع أمثلة خاصة بالسلوك تكون مرفقة بسلم متدرج يمثل أدار العمال وتمثل معايير رقمية مرتبة من الأسوأ إلى الأحسن، فهي تعتمد على سلوكات معيارية تكون كأساس للتقييم.

7-5. طريقة الإدارة بالأهداف (Management par objectifs):

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في المؤسسات لكونها أداة للتسيير بالمشاركة وتظهر أهمية هذه الطريقة في حالة تحديد أهداف المؤسسة في شكل نتائج قابلة للقياس، ولنجاح هذه الطريقة يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك أدوار العمال ومهامهم محددة بدقة.

8-5. طريقة مركز التقييم (Centre d'évaluation):

تتعلق هذه الطريقة بشكل خاص بتقييم الطاقات الكامنة للإطارات وتقوم على أساس تعريف مسبق لمعايير التقييم وبعدها يتم إتباع تقنيات خاصة للتقييم، مثل المحادثة أو الاختيار والتي تمكن من الحكم على مدى قابلية العامل لتغيير منصبه ومدى امتلاكه للقدرات الضرورية لذلك، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة للسلوك العمال في ظروف شبيهة بالظروف الحقيقية للعمل وهو ما يعرف بالمحاكاة.

9-5. طريقة رد الفعل 360 (Rétroaction a 360°):

وتسمى أيضاً بطريقة التغذية العكسية (Feed Back 360°) وهي طريقة ظهرت في أمريكا الشمالي، وهي تساعد على تحديد الأفعال التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العمال في جميع المستويات ووسيلة لتعزيز سلوكاتهم المميزة، وهي صالحة في المؤسسات التي تتميز بالشفافية، لأكل كل عامل سوف يقيم طرف العشرات من زملائه بواسطة استمارة خاصة وتجمع النتائج ويحدد المعدل المحصل عليه لإبراز نقاط القوة والضعف لدى العامل وتصحيح النقائص بالاستعانة بالشخص المناسب وغالباً يكون المسؤول الأعلى، وتتطلب هذه الطريقة تجديد المعايير المحددة في الاستمارة كل سنة أو سنتين وشرحها للعمال لضمان ونجاح عملية التقييم.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق تتميز بإيجابيات كما أنها لا تخلوا من النقائص وبالتالي يجب على المؤسسات أو تختار الطريقة التي تناسب مع خصائصها وإمكانياتها من جهة ومع الشريحة العمالية المراد تقييمها من

جهة أخرى، كما يمكنها الاعتماد على أكثر من طريقة في نفس الوقت للتقليل من السلبيات وتحقيق الهدف المرجوة من عملية التقييم.

المطلب السادس: الأجر كحافز لتحسين الأداء:

1-6 الأجر والتحفيز⁽⁹⁾

حسب نظرية الحاجات الماسة فإن المال (الأجر) هو وسيلة الحاجات وليس غاية في حد ذاته وعليه فالأجر يمكن أن يؤثر على المستوى المعيشي للعمال الذين لديهم دخلا ضعيفا ويملكون قدرا محدودا من المال وبالتالي يمكن دفعهم إلى تحسين أدائهم بواسطة الأجر. بينما لا يمن ذلك بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورا مرتفعة أو يملكون أموالا معتبرة تسمح لهم بتلبية حاجاتهم، لكن الدراسات أثبتت بأن الأجر يمكن أن يكون من العوامل الدافعة الفعالية بغض النظر عن المستوى الذي يحتله العامل بالمؤسسة أو الدخل يتقاضاه، لأن الدخل لديه قيمة معنوية بالنسبة للأشخاص تختلف من شخص إلى آخر حسب قيمهم وثقافتهم، فقد يكون المال مهما لدى البعض رغم أنهم يملكون الكثير منه في حين يكون غير مهما لدى البعض الآخر الذين يملكون أن القليل، فبالإضافة إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية بواسطة الأجر فإنه كذلك يعتبر بالنسبة للبعض كوسيلة لإشباع الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات. وحتى يزيد الأجر من دافعية العمال يجب توفر شرطين هما:

- ❖ أن يدفع الأجر مباشرة بعد الأداء حتى يدعمه.
- ❖ أن يكون العمال على دراية بأن الأجر يتوقف على سلوكياتهم وأدائهم.

وفيما يلي بعض النظريات حول دور الأجر في التحفيز لتحسين الأداء:

2-6 نظرية التوقعات (Théorie des attentes):⁽¹⁰⁾

حسب هذه النظرية ينتج التحفيز عن تفاعل ثلاثة كتغيرات هي:

- مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين أداء معين من خلال الجهد المبذول.
- توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه.
- القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء.

⁹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص: 163-164.

¹⁰ - Alain Mitrani et Murray M. Dalziel et Annick Bernard, op.cit. P : 122..

وتعتبر هذه النظرية بأن العامل يعمل من أجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة تتمثل في أداء أو مقابل لهذا الأداء، وهنا فالتحفيز لا ينطلق من الماضي ولكن يركز على المستقبل والذي يتميز بعدم التأكد وهو ما يفسر مقولة أم المؤسسات التي تدفع أجورا مرتفعة ليس بالضرورة أن يكون أداء عمالها مميّزا.

وانطلاقا من هذه للنظرية وضع بورتر ولاولر (C.W. Porter et E. Lawler) نموذجا يفسر التحفيز بالتركيز على الجهد المبذول من قبل العمال وقدراتهم الشخصية ويرون بأن مستوى الأداء تحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول وقدرات العامل وشعوره بأن لديه دور في المؤسسة التي يعمل بها، والتحفيز ينتج عن ثلاثة توقعات:

- توقع (جهد - أداء).
- توقع (أداء - تعويض).
- قيمة نظام التعويض.

وبالتالي فالتحفيز يمكن الوصول إليه بواسطة التركيز على هذه التوقعات الثلاثة.

3-6. نظرية أجر الفعالية (Théorie du Salaire d'efficience):⁽¹¹⁾

تعتبر كإدراج لنظريات التحفيز في اقتصاد العمل حيث قدمت تصورا حديثا حول دور المؤسسة في مجال تسيير الأجور. وتبحث هذه النظرية في إبراز تأثير مستوى الأجور على الجهد المبذول من طرف العمال وإنتاجيتهم في وضعيات تكون فيها الرقابة عليهم صعبة، وقد بينت أعمال زولو (Solow) سنة 1979م وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر ومستوى الجهد المبذول وسميت بعلاقة الفعالية، حيث تبرز هذه العلاقة إمكانية النهوض بالمؤسسة من خلال دفع أجور أعلى من مستوى الأجور في سوق العمل لأنه يساعد على زيادة فعالية العمال وتحفيزهم على تحسين أدائهم.

وحسب هذه النظرية يجب توفر معلومات حول مدى فعالية العمال لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية وهذا تطلب تكاليف باهظة، خاصة عندما يكون حجم المؤسسة كبيرا وأنشطتها معقدة، ويمكن تحفيز العمال أيضا بواسطة عقوبات على العمال الذين يحققون فعالية أقل من المستوى المطلوب وهو ما يعرف بالتحفيز السلبي.

¹¹ - jean -Marie Peretti et Patrice Roussel, op.cit, P : 247.

4-6. نظرية المسابقات (Théorie des tournois):

جاء بهذه النظرية لازيروروزان (Lazear et Rosen) ويرى أصحاب بأن العامل ينشط في الوضعيات التي يكون بها في احتكاك بزملائه ويمكنه مقارنة أدائه بأدائهم، وتقدم النظرية شرحا لشروط وخصائص تطبيق نظام للأجور يكون محفزا بالاعتماد على الاستحقاق النسب، حيث يحصل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو على ترقية في المستوى الوظيفي، ويكون تنافس العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم لبذل مجهود أكبر. والعامل المتفوق هو الذي يحقق أفضل نتيجة مقارنة بزملائه وتتطلب هذه المقارنة ملاحظة مباشرة لأداء العمال، وبالتالي فهي ناجحة في الوظائف التي يكون الأداء بها قابلا للقياس الكمي والملاحظة المباشرة.

5-6. نظرية الدفع المؤجل (Théorie des contrats à paiement défféré):

تعتبر هذه النظرية كبديل لنظرية أجر الفعالية، فهي تسمح بمعرفة هيكل الأجور وتطورها في نفس الوقت بأخذ البعد الزمني في العملية التحفيزية بدلا من الفعالية، كما تسمح بإدخال بعض الاهتمامات بالمسار الوظيفي للعمال وتقدم تفسيراً لزيادة الأجور بزيادة عمر العمال وأقدميتهم في العمل. وقد بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية تؤدي إلى زيادة بذل الجهد من طرف العمال لفترات عديدة وتأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط والطويل، ويعتبر الأجر كوسيلة لتعويض العمال عن ولائهم خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة.

6-6. نظرية عقود الدفع المؤجل (Théorie des contrats à paiement différé):

تعتبر هذه النظرية كبديل لنظرية أجر الفعالية، فهي تسمح بمعرفة هيكل الأجور وتطورها في نفس الوقت بأخذ البعد الزمني في العملية التحفيزية بدلا من الفعالية، كما تسمح بإدخال بعض الاهتمامات بالمسار الوظيفي للعمال وتقدم تفسيراً لزيادة الأجور بزيادة عمل العمال وأقدميتهم في العمل. وقد بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية تؤدي إلى زيادة بذل الجهد من طرف العمال لفترات عديدة وتأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط والطويل، ويعتبر الأجر كوسيلة لتعويض العمال عن ولائهم خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة.

7-6. نظرية رأس المال البشري (Théorie du capital humain) :

تنطلق هذه النظرية من نفس مبدأ النظرية السابقة وهو البعد الزمني للأجر فهي أيضا تفترض زيادة الأجر وفق أقدمية العامل وترى بأن إنتاجية مرتبطة بكمية رأس المال البشري لديه وأجره مرتبط بإنتاجيته، والتراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهو ما يبرز زيادة الأجر مستقبلا، وتزايد رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين وتنمية الكفاءات.

8-6. نظرية الألعاب (Théorie des jeux) :

تركز هذه النظرية على الأداء الجماعي للعمال والذي ينتج عن الجهد الذي يبذله كل عامل، وقد وفرت هذه النظرية وسيلة لتحليل اتخاذ القرارات الفردية في المجموعة، كما سمحت بإبراز أن الاستراتيجية المناسبة هي التي تعظم أرباح المؤسسة وتعود على العمال بالفائدة في نفس الوقت، فهي تبين السلوكيات التي تسمح بتعاون واتحاد العمال الذين يعتبرون حسب هذه النظرية كلاعبين يواجهون نفس الوضعية الاستراتيجية (نفس الخصم) عدة مرات ومن مصلحتهم الاتحاد والتعاون وبذل الجهد الذي يسمح بتحقيق نتائج أفضل من النتائج الممكن تحقيقها في غياب الاتحاد والعمل الجماعي.

9-6 إسقاط النظريات السابقة على أجر الكفاءة:

فيما يلي سنحاول إبراز دور أجر الكفاءة في تحفيز المال على تحسين أدائهم وذلك من خلال إسقاط النظريات السابقة على سياسة تحديد الأجر حسب الكفاءة.

بالنسبة لنظرية التوقع فإن العمال يتوقعون تحقيق أداء معين كمقابل للجهد الذي بذلوه، لكن الواقع أثبت أن العامل الذي يبذل جهد أكبر من زملائه ليس بالضرورة أن يكون أفضلهم أداء، ويعتبر انخفاض مستوى الكفاءة كمبرر لهذه الحالة، كما أن العمال يتوقعون الحصول على أجور تتوافق مع أدائهم وبما أن الأداء الجيد يتطلب امتلاك كفاءات عالية فإن ربط الأجر بهذه الأخيرة يجعل المؤسسة تحقق توقعات العمال حول الأجر الذي سيحصلون عليه، كما يحفزهم على تنمية كفاءاتهم واكتساب كفاءات جديدة من أجل الحصول على أجور أعلى وهذا يجعلهم يحسون بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة ويمنحهم الثقة في النفس وبالتالي تحقيق قيمة معنوية لصالح العمال تعود بالفائدة على المؤسسة.

أما نظرية أجر الفعالية فهي تربط الأجر بالجهد المبذول والإنتاجية الفعلية للعمال بعلاقة طردية، ومن خلال دفع الأجر حسب الكفاءة تستطيع المؤسسة تشجيع عمالها على زيادة الفعالية. وتركز هذه النظرية على

الكفاءات المستعملة في العمل كأساس لتحفيز العمال وبالتالي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد الأجر. حسب نظرية المسابقات فإن ربط الأجر بالكفاءة يجعل العمال يتنافسون على اكتساب كفاءات جديدة مقارنة بزملائهم لحصول على أجور أعلى، وبالتالي يكون الأجر كحافز لتحسين الأداء والتنافس على تحقيق أفضل النتائج. لكن هذا يكون صعبا في حالة تداخل الأداء الفردية بالمؤسسة واستحالة تحديد نصيب كل عامل ومساهمته في الأداء الجماعي.

في نظرية عقود الدفع المؤجل يحصل العمال على زيادة في الأجر تتناسب مع أقدميتهم في المؤسسة، كما تأخذ في الاعتبار المسار الوظيفي للعمال خلال الفترة التي قضوها بالمؤسسة، ويعتبر أجر الكفاءة كحافز للعمال لتنمية كفاءاتهم وبالتالي تطوير مساهمهم الوظيفي، أي أن هذه النظرية تعزز التحفيزي لأجر الكفاءة، فهي تعبر بطريقة غير مباشرة عن الكفاءات الماضية للعمال كأساس لتحديد الأجر. تعتبر نظرية رأس المال البشري أي العامل استثمار بالنسبة للمؤسسة وأن قيمته تتزايد مع الزمن، وعليه فهو يستحق أجرا يتناسب مع هذه القيمة، وبما أن أجر الكفاءة يشجع العمال على تنمية كفاءاتهم فهو يساهم في زيادة قيمة رأس المال البشرية لديهم بغض النظر عن الزمن، فهو يحقق المبدأ الأساس لهذه النظرية وهو تناسب الأجر مع رأس المال البشري الذي يملكه العامل والذي يتجسد في كفاءاته.

بالنسبة لنظرية الألعاب فالأداء الجماعي بالمؤسسة ينتج عن اتحاد الأداءات الفردية لعمال، وبما أن الأجر حسب الكفاءة يؤثر على الأداء الفردي للعمال والذي تحكمه كفاءتهم، فإنه بالضرورة سيؤثر على الأداء الاجتماعي خاصة وأن اكتساب العمال لكفاءات متنوعة يعزز قدرتهم على التعاون والعمل الجماعي لمواجهة مختلف التحديات على مستوى المؤسسة وتحقيق الهدف المشترك والمصلحة العامة.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسة التي تعتمد على الكفاءة في تحديد الأجر يجب أن تأخذ في الاعتبار المبادئ الأساسية لهذه النظريات من خلال التمييز بين الأنواع المختلفة للكفاءات سواء المستعملة منها أو القابلة للاستعمال وذلك حسب خصائص الوظائف ومستويات التنظيمية وكذا أهداف المؤسسة وغاياتها والتي تسعى إلى تحقيقها بإتباع هذه السياسة الأجرية.

المبحث الثاني: تقييم أجر الكفاءة وشروط نجاحه:

سنتطرق إلى مطالبين لتقييم اجر الكفاءة و تحديد شروط نجاحه.

المطلب الأول: تقييم أجر الكفاءة:

إن اعتماد المؤسسة على الكفاءة كأساس لتحديد الأجور يمكنها من الحصول على العديد من الامتيازات، خاصة ما يتعلق بتحقيق العدالة الداخلية بين عمالها وتبرير الاختلافات في الأجور فيما بينهم، إلا أن هذه السياسة الأجرية كغيرها من السياسات لا تخلو من العيوب.

1-1 فعالية أجر الكفاءة ودوره في تحقيق العدالة بين العمال:

هناك العديد من الايجابيات التي تميز سياسة أجر الكفاءة وتبرر اعتمادها من طرف العديد من المؤسسات نذكر منها ما يلي:⁽¹²⁾

- ❖ الاعتماد على الكفاءة في تحديد الأجر يمكن من معرفة طريقة العمل بوضوح وليس الأداء فقط.
- ❖ حاجة المؤسسات لامتلاك الكفاءات العالية تستوجب عليها دفع مقابل هذه الكفاءات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ❖ تساعد هذه السياسة على تحفيز لعمال على تنمية كفاءاتهم وتوسيعها.
- ❖ الكفاءة تضمن النجاح في المستقبل بينما الأداء يتعلق بالماضي وسياسة أجر الكفاءة تسعى لتنمية الكفاءات وتعتبر الأجر كمقابل للأداء في نفس الوقت.
- ❖ في العديد من الحالات تكون الكفاءات الفردية متعلقة بنتائج المؤسسة وذلك بواسطة أجور تحددها النتائج وعليه فأجر الكفاءة يسمح بضمان تحقيق النتائج وكذا دفع مقابل الكفاءات.
- ❖ تسهل سياسة اجر الكفاءة تطوير المسار الوظيفي للعمال أفقيا أو عموديا.

بالإضافة إلى ما سبق فإن سياسة أجر الكفاءة تمنح المؤسسة ما يلي:⁽¹³⁾

- ✦ إمكانية تطوير وصيانة أداء عمالها وإنتاجيتهم وذلك بتقليل عدد العمال وعدد المستويات التنظيمية.
- ✦ الحصول على عمال أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات الوظائف المنوعة والتكيف مع التغيرات المستمرة في العمل.

¹² - Lou van Beirendonk, op.cit, P : 110.

¹³ - Jean Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, P : 72.

✦ الاستفادة من عمال قادرين على استعمال التكنولوجيا الحديثة والاستجابة إلى التقنيات الحديثة في التسير.

✦ امتلاك عمال قابلين للتحفيز وتحسين روح الفريق لديهم وجعل العمل أكثر مردودية من خلال تبادل المساعدات وتعويض بعضهم البعض عند الضرورة لضمان استمرار النشاط.

2-1 سلبيات سياسة أجر الكفاءة:

تشوب هذه السياسة بعض السلبيات نوجزها فيما يلي:⁽¹⁴⁾

- خطر ارتفاع التكاليف نتيجة دفع الأجور حسب الكفاءة دون أن تكون هذه الأخيرة متوافقة مع متطلبات الوظيفة أو تكون غير مفيدة بالنسبة للمؤسسة.
- في حالة الاعتماد على الكفاءة في تحديد الأجر فإن المؤسسة تواجه خطر تداخل مستويات الكفاءة، وبالتالي صعوبة التمييز بين مستويات الأجور لتقارب الكفاءات.
- عدم قدرة العمال على تنمية كفاءاتهم بشكل لا متناهي، وعليه يجب على المؤسسة أن تتنبأ بذلك عن طريق الاتصال الواضع والفعال وأخذه في الاعتبار.

3-1 شروط نجاح سياسة أجر الكفاءة:

لنجاح سياسة أجر الكفاءة يجب توفر عدة شروط نذكر منها ما يلي:

- أن تكون لعمال الإدارة نظرة مشتركة وأن يكونوا على قناعة وثقة تامة بالأسس التي تقوم عليها هذه السياسة وأهدافها.
- امتلاك إدارة أو مصلحة لموارد البشرية وكذلك مسؤولين قادرين على تفعيل هذه السياسة.
- أن تكون كفاءات العمال واضحة ومعروفة ومتكيفة مع الكفاءات الأساسية التي تتطلبها وظائف المؤسسة.
- امتلاك نظام فعال لتقييم الكفاءات وسياسة واضحة للإشراف على تنميتها.
- قابلية العمال لتطوير مساهمهم الوظيفي أفقياً أو في جميع الاتجاهات وليس فقط الرقي في السلم الوظيفي.
- قدرة المؤسسة على تبني هذه السياسة وتطبيقها بالتعاون مع الشركاء الاجتماعيين أو العمال.
- التوفر على نظام لتقييم الوظائف وتسير الكفاءات.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:⁽¹⁵⁾

¹⁴ - Lou van Beir donk , op.cit, P: 111.

★ التعريف الدقيق للكفاءات التي سيتم تقييمها من خلال معرفة الأنشطة والأعمال وطرق التسيير في المؤسسة.

★ اختيار الطريقة الجيدة لتقييم الكفاءة والتي تكون مقبولة من طرف العمال وعادلة بالنسبة إليهم.

★ أن تكون سياسة أجر الكفاءة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع وذلك من خلال إشراك العمال أو ممثلهم في إعدادها.

★ تحديد نوع وعدد وقيمة الكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة لضمان سيرها الفعال.

★ التحديد المسبق للفترات الزمنية الضرورية للحصول على المعدل الحدي للأجر واكتساب الكفاءات.

★ توفير الفرص للعمال للحصول على التكوين وتنمية كفاءاتهم والاستفادة من الرقي في سلم الأجور بسرعة.

★ القيام برفع الأجور في حالة إثبات العامل لامتلاكه كفاءات جديدة وذلك بطريقة عادلة وفعالة.

★ وضع سياسة متابعة التكوين والأجور وفق التغيرات لتفادي دفع مقابل لكفاءات بالية وغير فعالة.

فيما يلي تلخيص لايجابيات وسلبيات أجر الكفاءة وكذلك الشروط الضرورية لنجاحها وذلك حسب كل نوع من أنواع الكفاءات:

¹⁵ - Jean Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, P : 75-78.

الشكل رقم (II-3): ايجابيات وسلبيات وشروط نجاح أجر الكفاءة حسب أنواع الكفاءات:

الكفاءات القابلة للاستعمال		الكفاءات المستعملة			
في وظيفة مستقبلية كفاءات كامنة (M5)	في مسار مهني قدرات مثبتة (M4)	في وضعية مهنية فردية (M3)	في عمل ذو هندسة متغير (M2)	في المنصب (M1)	
تحفيز الفرد.	-التعرف على الشخص وبالتالي الوظيفة التي شغلها [الكفاءات المستعملة أو القابلة للاستعمال في الوظيفة].	التعرف على النتائج التي حققها الفرد.	تجسيد لمبادئ العدالة والتقييم الفردي التمييز بين متغيرات مختلفة للقيادة.	-القليل من التقييم الفردي. ومعرفة المبادرة نحو النمو.	الإيجابيات
خطر تدعمه المؤسسة	مشكل إمكانية قراءة مكونات الأجر. خطر تدعمه المؤسسة.	مشكل إمكانية قراءة مكونات الأجر.	الكفاءات تمثل متغير ثانوي للقيادة.	-تحقيق نتائج مماثلة.	السلبيات
-تسيير مؤهل ومتابعة تطورات المسار الوظيفي الفردي.	-تسيير وتنظيم مكيف استراتيجية استعمال الكفاءات المثبتة نموج عرضي (تسيير مؤهل أو تنظيم مؤهل).	-تنظيم مؤهل واستراتيجية استعمال الكفاءات المكتسبة.	-تنظيم مستقر نسبيا.	-تنظيم مستقر (حركية عامة) أو تنظيم مؤهل (تطوير المسار الوظيفي بحرية في إطار المهنة).	شروط النجاح

Sources: Valerie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 1998, P : 171.

المطلب الثاني: امتداد أجر الكفاءة وإمكانية ربطه بالأداء:

امتداد اجر الكفاءة:

الأخيرة لتسيير الموارد البشرية والذي يحقق التكامل فيما بينها لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:⁽¹⁶⁾

- ✦ كأى تغيير لطريقة تسيير الأجور بالنسبة لفئة من العمال، مثل عمال الإنتاج، فإن خطر تراجع ظهور مستوى العدالة عند إتباع السياسة الأجرية الجديدة بدفع المسيرين إلى الاحتفاظ بالنظريات التقليدية للأجور بطريقة منتظمة.
- ✦ عندما تكون الأجور مرتبطة بموافق العمال وسلوكياتهم وعندما يؤدي التغيير إلى مقاوماتهم فإن المسيرين يلجؤون إلى التوفيق بين أنشطة التعيين والتكوين وفق مفهوم الكفاءة.
- ✦ بما أ سياسة أجر الكفاءة تتطلب العديد من التغيرات في العمليات والأنشطة التسييرية فإن المسيرين يعتبرونها متشعبة وتتطلب منهم الكثير من الجهد.
- ✦ بما أن هذه السياسة الأجرية تضمن السهولة في مراقبة تنافسية المؤسسة على مستوى الأجور في سوق العمل، فإن المسيرين يفكرون في مدى نجاعتها على المدى الطويل، وهو ما يدفعهم إلى القيام بالتحقيقات والمتابعة المستمرة للأجور في إطار تسيير الكفاءات.

من خلال الملاحظات السابقة يتجلى لنا المفهوم النظامي للمؤسسة حيث تعتبر كنظام كلي يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها من أجل أداء دور معين وبلوغ أهداف محددة، وهو ما يبرر تأثير سياسة الأجور على مختلف الأنشطة بالمؤسسة سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو غيرها من الوظائف، دون إهمال بمختلف هذه الوظائف.

2-2 الاعتماد على الكفاءة والأداء في تحديد الأجر:⁽¹⁷⁾

يرى المال أن الذي يعمل أكثر يستحق أجرا أكبر وهو ما يسمى بأجر، الاستحقاق (rémunération au mérite) بينما تسعى المؤسسات إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي لعمالها فتجعل من هذا الأخير، أي الأداء أساسا لدفع أجور عمالها ويسمى نظام الدفع على أساس الأداء بنظام التحفيز والذي ينطلق من الفرضيات التالية:

- الأداء الاجتماعي للمؤسسة يعتمد على الأداء البشري لعمالها والذي يختلف من عامل إلى آخر.

16 - Jean Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, P : 79.

17 - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 241، 242.

■ يمكن لهذا النظام المحافظة على العمال ذوي الكفاءة العالية بالمؤسسة واستقطاب آخرين من سوق العمل.

■ قابلية الأداء للقياس بمختلف الطرق والأنظمة التحفيزية.

ويمكن للمؤسسة تحقيق العديد من الامتيازات من خلال ربطها للأجر بكل من الكفاءة والأداء في نفس الوقت، لكن ذلك يتطلب بعض الإجراءات الضرورية منها:

- ◆ التقييم الدقيق للأداء من أجل ربطه وذلك باختيار الطرق التي تناسب وطبيعة الوظائف.
- ◆ بناء نظام الأجر على أسس سليمة تكون واضحة ومعلومة للجميع لتحقيق العدالة بينهم والاستحواذ على ولائهم.
- ◆ الاعتماد على أنظمة تحفيز مرنة وذلك بالاعتماد على أسس متعددة تضمن مصلحة المؤسسة وعمالها في آن واحد.

ومن بين الشروط الضرورية لنجاح هذه السياسة نذكر منها كذلك:⁽¹⁸⁾

- اعتماد أنظمة المشاركة في الأرباح أو الأهم وذلك بربط الأرباح التي يحصل عليها العمال في شكل أجزور بالأرباح التي حققوها لصالح مؤسستهم، وبالتالي تحفيزهم على العمل.
- التقييم الدقيق لوظائف وتحديد قيمها النسبية بضمان العدالة في دفع الأجزور.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض التعريفات حول الكفاءة تختلف باختلاف توجهات اصحابها وكذلك مجالات استعمالها، وخلصنا إلى اعتبار أن الكفاءة هي مجموع المعارف العلمية والعملية والسلوكيات التي يستعملها العامل عند انجاز المهام الموكلة إليه. ورأينا أن الكفاءة هي المحور الذي تدور حوله مختلف أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة، كما تطرقنا إلى التقسيمات المختلفة للكفاءة من حيث المكونات والاستعمال، وأشرنا إلى طرق تقييمها وتحديد الأجر والتي تختلف باختلاف أنواع الكفاءات، فكل نوع يتطلب طريقة خاصة لتقييمه وبالتالي يجب على المؤسسة الاعتماد على مزيج من هذه الطرق لضمان نجاح هاته العملية. كما تعرضنا في هذا الفصل إلى بعض التعريفات المختلفة للأداء بصفة عامة وأداء المورد البشري بصفة خاصة، والذي يمكن اعتباره نتيجة العمل الذي قام به العامل في منصبه ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة. بعدها حاولنا إبراز العلاقة بين الكفاءة والأداء، وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف النظريات التي تشرح العلاقة بينهما. وفي ختام الفصل قمنا بتقييم سياسة أجر الكفاءة من حيث الايجابيات والسلبيات وشروط النجاح، واستنتجنا أنه إذا كان الاعتماد على الأداء في تحديد الأجر يحقق العدالة بين العمال ويحفزهم على تحسين أدائهم، فإن هذا يتطلب امتلاكهم لكفاءات عالية وتنميتها باستمرار، للتماشي مع متطلبات الوظائف والتغيرات التي يفرضها محيط العمل، كما أن الكفاءة التي تطرقنا إليها أنفا تحتوي في مضمونها على الأداء، فالحديث عن الكفاءات المستعملة في العمل هو حديث بطريقة غير مباشرة عن الأداء، وبالتالي ربط الأجر بالكفاءة يمكن المؤسسة من الاستفادة من الايجابيات المتعلقة بالأداء وإمكانية تحسينه اعتمادا على سياسة الأجر.

مقدمة الفصل:

تطرقنا في الفصلين الأولين إلى وجهات النظر المختلفة حول سياسات الأجور وأسس تحديد الأجر ورأينا أن المؤسسات تتخذ من العمال ومعارفهم وكفاءاتهم أساساً لتحديد الأجور التي تتلاءم مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة كما تحوز على رضا العمال وتطلعاتهم مما يحفزهم على تحسين الأداء.

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم من حيث سياسة الأجور وكيفية تعامله مع كفاءاته ومدى تأثيره على مستوى أداءهم.

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار المؤسسة كونها معهداً وطنياً عالياً متخصصاً ينضج بالكفاءات أردنا إسقاط أجر الكفاءة على عمالها لدراسة النتائج التي تبرز مدى أهميته بالنسبة للعمال وعلاقتها بتحسين الأداء.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة

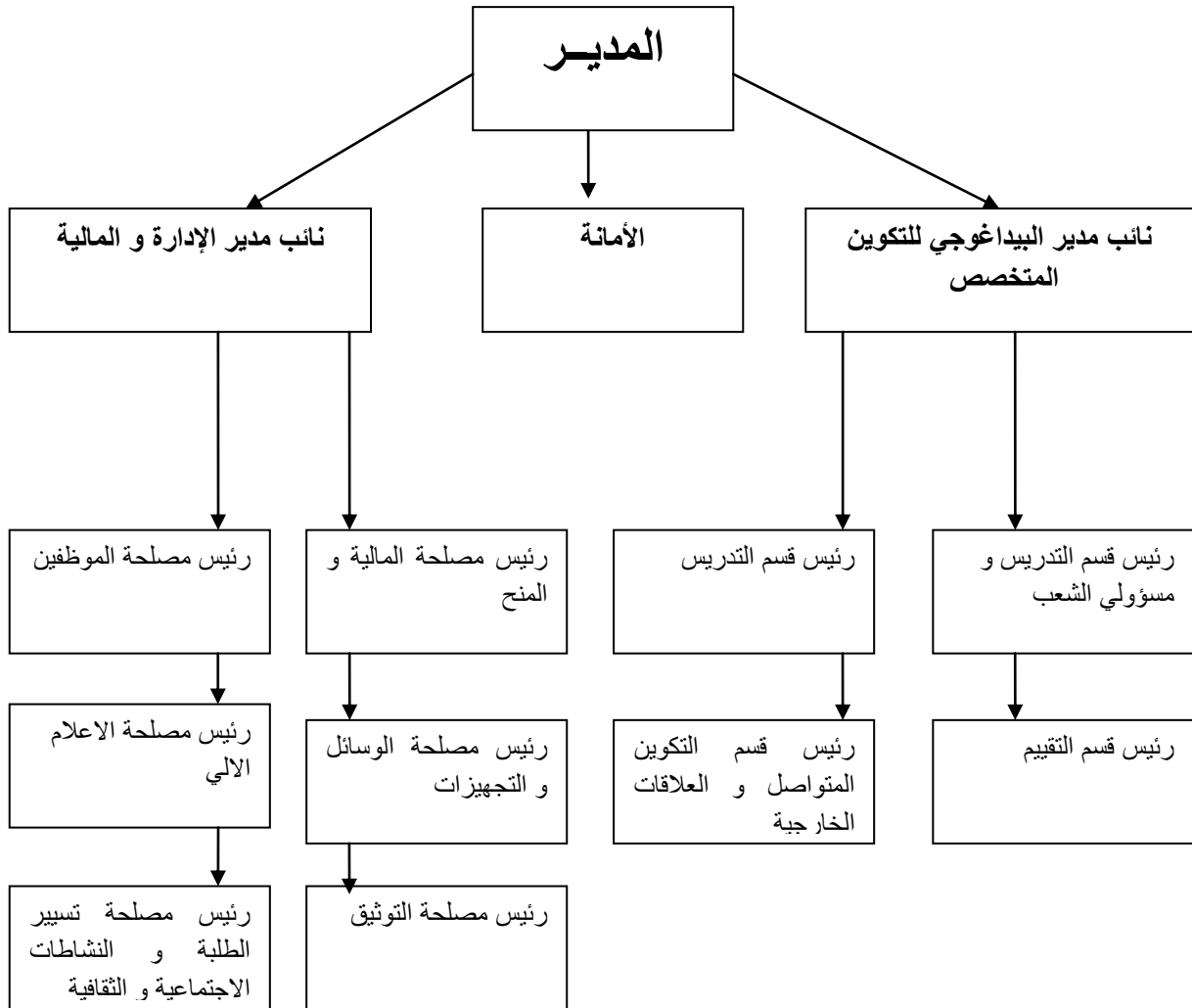
سنتطرق إلى مطلبين للتعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة : المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم تأسس باسم مدرسة التكوين الشبه طبي وفقا. وهي للمرسوم 73-79 الصادر بتاريخ 05 جوان 1973 حيث تقوم هذه المؤسسة بتكوين المستخدمين شبه الطبيين وتكميلهم المهني مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و شخصية معنوية واستقلال مالي .
حولت المدرسة إلى المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بالمرسوم الوزاري رقم 11-92 الصادر بتاريخ 24 فيفري 2011 يقع مقرها بشارع بن عنتر شارف مستغانم .

المؤسسة تكون 375 طالب سنويا وتأوي 162 منهم في إقامتها منهم 80 طالب و 82 طالبة أما فيما يخص قدرتها الاستيعابية نجدها تأوي 319 طالب و طالبة بعد اقتناء الأسرة ذات الطابقين .

الشكل رقم (1-III) : الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي -مستغانم¹



المصدر : وثائق المؤسسة.

¹ - وثائق المؤسسة.

2- نشاط المؤسسة :

تهدف المؤسسة إلى تكوين و تدريب الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا الجدد في المجال الصحي و التمريض و التطبيب حيث يتم انتقاؤهم عن طريق فرز معدلاتهم في شهادة البكالوريا و يتم تدريسهم نظريا بالمعهد ثم توجيههم إلى المؤسسات الاستشفائية و المراكز الصحية للقيام بالتريص التطبيقي و هذا لزيادة معارفهم و إسقاطها على ارض الواقع.

3- الموارد البشرية للمؤسسة:²

يشغل المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بمستغانم 81 موظف دائم منهم 11 في صنف أستاذ و 46 أسلاك مشتركة و 21 عامل مهني متعاقد و 02 شبه طبيين و في المقابل هناك 37 أستاذ متعاقد مؤقت.

1-3 العمال المستفيدين من التقاعد : بلغ عددهم سنة 2015م 10 منهم 4 مدرسين و 6 اداريين.
2-3 ترقية العمال : تنقسم الترقية في الوظيف العمومي إلى الترقية في المنصب والتي استفاد منها بين 2014م الى 2016م اثنا عشر عامل (12). أما فيما يخص الترقية في الدرجات ففي العموم يستفيد بين 20 الى 30 عامل سنويا حيث في سنة 2017م تحصل 27 عامل على ترقية في الدرجات.

4- التكوين:

من اجل القيام بوظيفة المؤسسة يقوم المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم أولا بانتقاء الناجحين الجدد في شهادة البكالوريا عبر عمليات التسجيل الأولي ثم الفرز التلقائي بمساعدة أجهزة الحاسوب و من ثم الإعداد للقائمة النهائية و التسجيل النهائي و من ثم يتم تكوين الناجحين بالمعهد تحت إشراف الأساتذة .

كما انه بالإضافة إلى التكوين الأساسي المذكور سابقا هناك التكوين التكميلي الخاص بالموظفين المتواجدين بالقطاع الصحي عموما حيث يتم استدعاؤهم لحضور الندوات و المؤتمرات لتحسين خبراتهم و تطويرها تماشيا مع الوقت و مع الاكتشافات العلمية الخاصة بالتطبيب و التمريض هذا كله يدخل في وظيفة المعهد الأساسية.

بالنسبة لموظفي المعهد نرى تكوين شبه منعدم فيما يخص تطوير مهارات الموظفين و التريصات.

5- نظام الأجور بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم :

1-5 توزيع الأجور حسب الأصناف الوظيفية :

يعتمد المعهد على جدول الأجور التابع للوظيف العمومي و المتمثل في الشبكة الاستدلالية للأجور المحددة في الجرائد الرسمية الوطنية و المنشورات الوزارية و المراسيم التنفيذية و التي يوضحها الجدول التالي:

² وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (III-2): توزيع الأجور بالمعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي مستغانم حسب الاصناف لسنة 2017³

الاصناف	عدد العمال	اجمالي الاجر السنوي	الضمان الاجتماعي (خصم)	اعلى اجر سنوي
الاساتذة المرسمون	11	11.019.660.60	981.459.50	1.094.589.00
الاساتذة المتعاقدون	37	800.000.00	72.000.00	20.000.00
الاسلاك المشتركة	46	17.262.333.30	1.530.352.20	670.860.00
الشبه طبيين	2	1.391.616.00	125.245.44	817.200.00
العمال المهنيين المتعاقدين	21	6.088.414.35	527.221.29	421.068.00

المصدر: وثائق المؤسسة.

الجدول يبين لنا أن هناك فرق شاسع في أجور العمال نجد أن 21 عامل مهني متعاقد تقل أجورها السنوية عن 11 أستاذ مرسم فقط و 37 أستاذ متعاقد أجرها السنوي لا يتجاوز المليون دينار جزائري أما الأجر الأعلى الملاحظ في الجدول فإن الأساتذة المرسمون في الطليعة باجر سنوي يتجاوز المليون دينار سنويا.

2-5 هيكل الأجور بالمعهد:

يتكون هيكل الأجور لدى المعهد من عدة أجزاء على حسب أصناف العمال فالقانون الأساسي للأساتذة يختلف عن القانون الأساسي للأسلاك المشتركة و عن نظيرتها الشبه طبية حيث كل صنف له قانونه الخاص به و به يتحدد اجر العمال المنطوين تحته فبالإضافة إلى الأجر الأساسي و المنحة الجزافية التعويضية و المنح العائلية

مثلا الأساتذة المرسمون يستفيدون من: (تعويض التوثيق 45 % + تعويض التأهيل 3000.00 دج + منحة العدوى 7200.00 دج + منحة تحسين الأداء 40 %)

الأسلاك المشتركة: (تعويض الخدمات الإدارية المشتركة 25% او تعويض الخدمات التقنية المشتركة 25% او تعويض الضرر 25% او تعويض الجزافي عن الخدمة 25% + منحة المردودية 30%)

والشبه طبيين: (تعويض الإلزام شبه الطبي 25% + تعويض دعم النشاطات شبه الطبية 25% + تعويض التقنية 10% + منحة المردودية 30%)

العمال المهنيين المتعاقدين (تعويض دعم النشاطات الإدارية 10% او تعويض الخطر والإلزام 25% او تعويض الضرر 25% او تعويض الجزافي عن الخدمة 25% + منحة المردودية 30%)

³ - وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة الميدانية:

1- المجال الزمني:

تم اختيار سنة 2017م كمجال زمني للدراسة الميدانية لإعطاء الحداثة و التماشي مع العصر في محاولة منا لإسقاط موضوع البحث على ارض الواقع بالصيغة التي يتم من خلالها استنباط النتائج و الخروج بالتوصيات اللازمة لحل المشكلة المطروحة في بداية بحثنا و قد استغرقت الدراسة قرابة الشهر و النصف لإعداد أسئلة الاستبيان و ضبطها و توزيعها على العينة و استرجاع الأجوبة و أخيرا تحليل النتائج وهذا من بداية 15 مارس إلى نهاية شهر افريل 2017م.

2- المجال المكاني:

تم تركيز الدراسة على عمال المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم المتواجدة بشارع بلعنتر شارف بالمحاذاة مع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للطفولة و الأمومة بمستغانم حيث أنها مؤسسة متوسطة الحجم و أمدتنا بالمعلومات اللازمة للدراسة .

3- المجال البشري:

استوفت الدراسة جميع الشرائح العمرية و الجنسية و جميع الطبقات الإدارية و الوظيفية للمعهد حيث تم توزيع الاستبيان على الجميع من المدير إلى آخر عامل و حتى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي و هذا لمعرفة رأي كل الأطراف و الشرائح.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

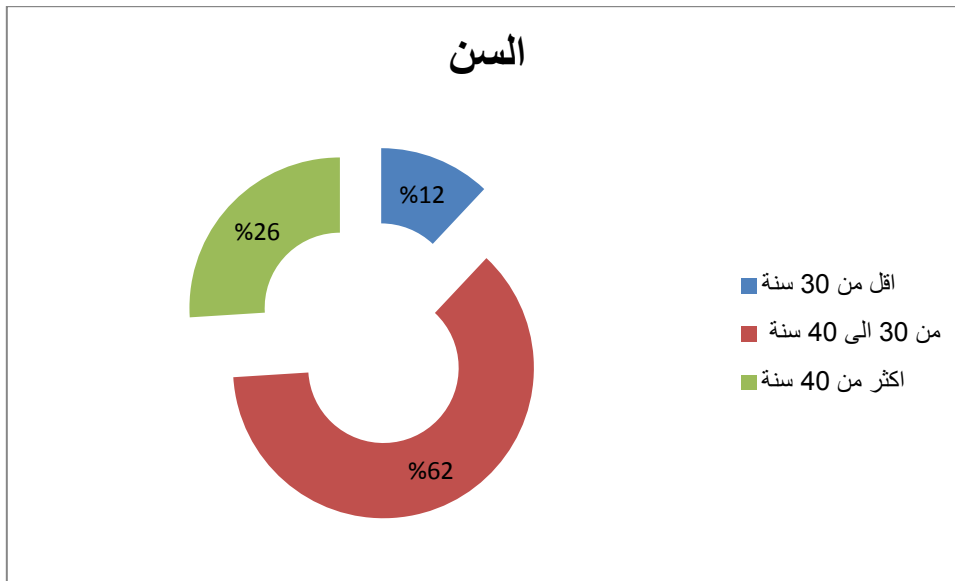
سنتطرق إلى مطلبين لتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة :

1- الفئة العمرية :

بعد فرز البيانات و تبويبها لاحظنا ان عدد كبير من افراد العينة تتراوح اعمارهم بين 30 و 40 سنة حيث حيث يمثلون نسبة 62 بالمئة من المجموع و بينما الافراد اقل من 30سنة فهي فئة قليلة لا تتجاوز 12 بالمئة و والباقي هم الاكثر من 40سنة فالنسبة هي 26 بالمئة و النتائج تتوضح من خلال الشكل الموالي:

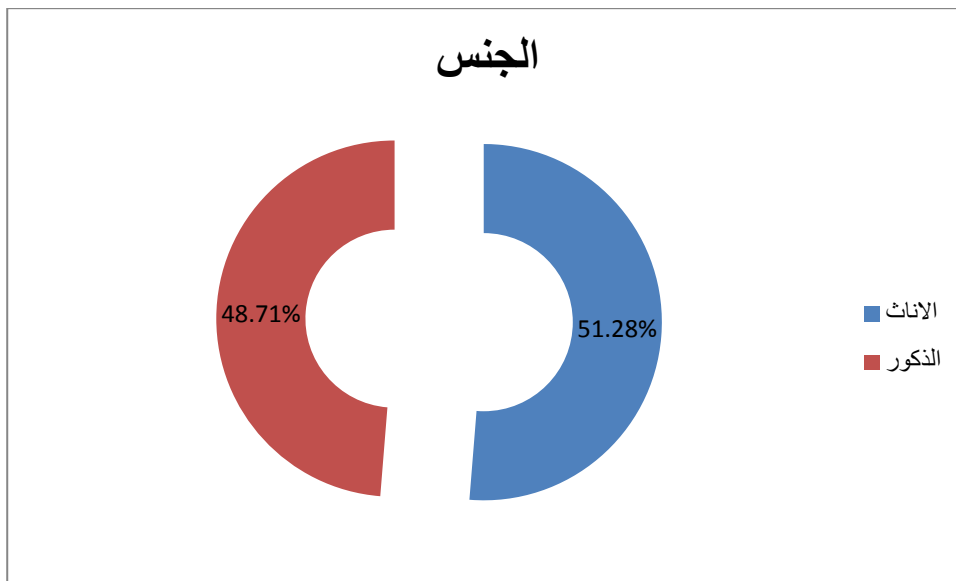
الشكل رقم (III-3): توزيع افراد العينة حسب السن:



2- الجنس :

نلاحظ ان العمال الذكور شبه متساوون مع الإناث حيث وجدنا 49 بالمائة ذكور و 51 بالمائة إناث في العينة المدروسة والشكل يوضح لنا النتائج كما يلي :

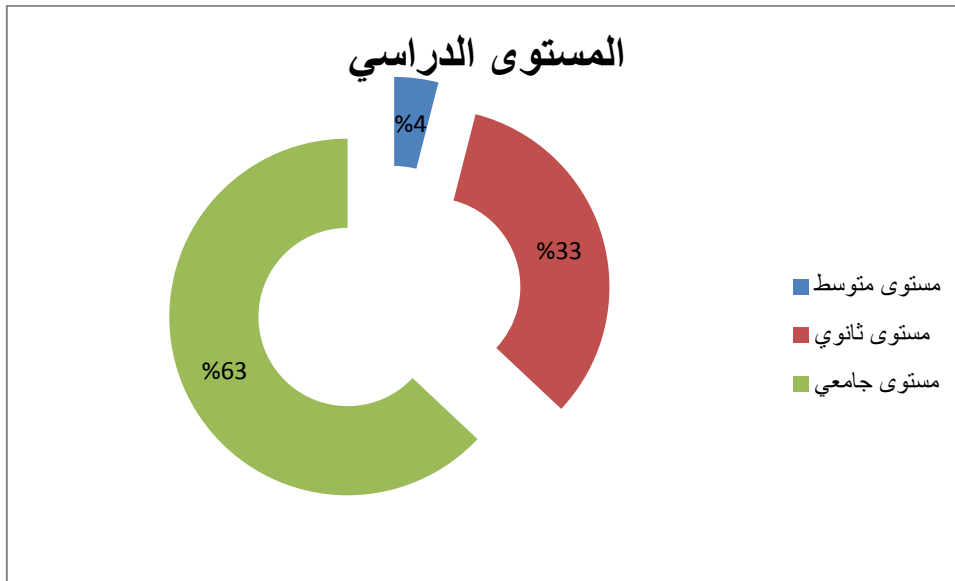
الشكل رقم (III-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس:



3- المستوى الدراسي:

لاحظنا من خلال الدراسة انه 04 بالمائة فقط لهم مستوى متوسط و 33 بالمائة لهم مستوى ثانوي أما الجامعيين و حاملي شهادات عليا فهم فوق 63 بالمائة من المجموع العام للعمال وهذا راجع لكون المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي يختار النخبة من بين المترشحين لنيل الوظائف لديه و الشكل يوضح لنا النتائج:

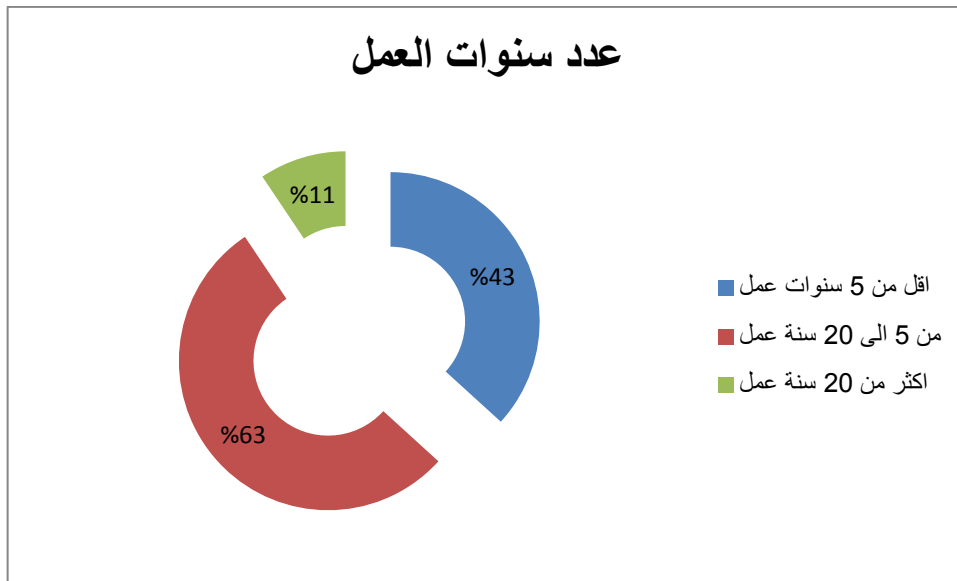
الشكل رقم (III-5): توزيع افراد العينة حسب المؤهلات الدراسية:



4- سنوات الخبرة في الوظيفة:

من بين العمال وجدنا 43 بالمائة اقل من 5 سنوات في الوظيفة و 63 بالمائة بين 5 الى 20 سنة خبرة في العمل و 11 بالمائة فقط هم اكثر من 20 سنة عمل و هذا راجع للسياسات الاخيرة المنتهجة فيوظيف العمومي و التي جعلت العمال تتجه الى التقاعد النسبي نظرا للقوانين التي تلوح في الافق و المنددة برفع سن التقاعد و التخلي عن التقاعد النسبي مما ادى الى العمال بطلب التقاعد النسبي من مدراءهم مما جعل المعهد يوظف عمال جدد و الشكل يوضح لنا النتائج التالية:

الشكل رقم (6-III): توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

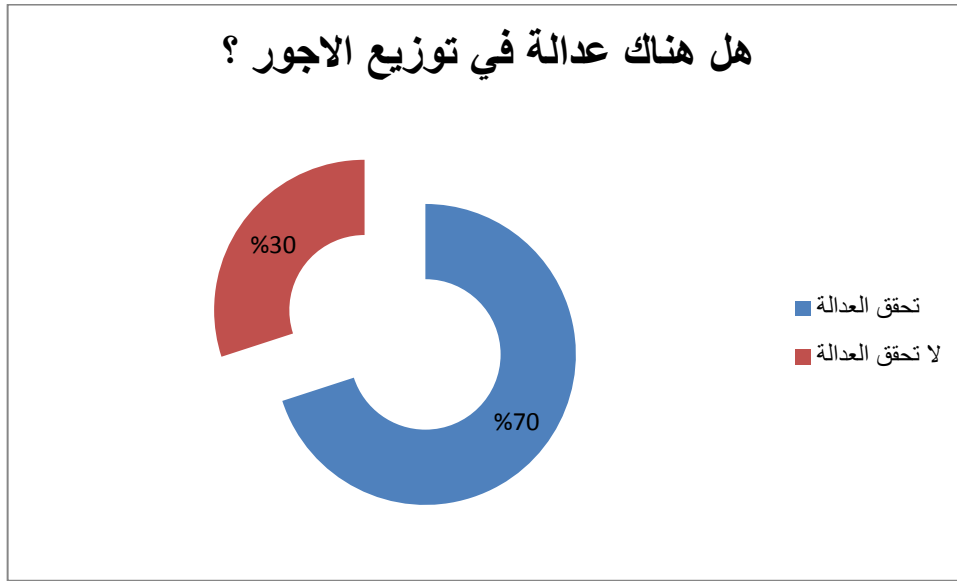


المطلب الثاني : تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان :

1- العدالة في أجور العمال:

حسب تصريحات أفراد العينة فان 70 بالمائة منهم يرون انه ليس هناك عدالة في الأجور أما البقية بنسبة 30 بالمائة فهم يرون أن هناك عدالة في توزيع الأجور على العمال وهذا عند المحاوره كانت عنك إجابات عفوية حول سياسات الأجور المتبعة في الوظيف العمومي والتي كانت في مجملها غير مرضية و النتائج موضحة في الجدول

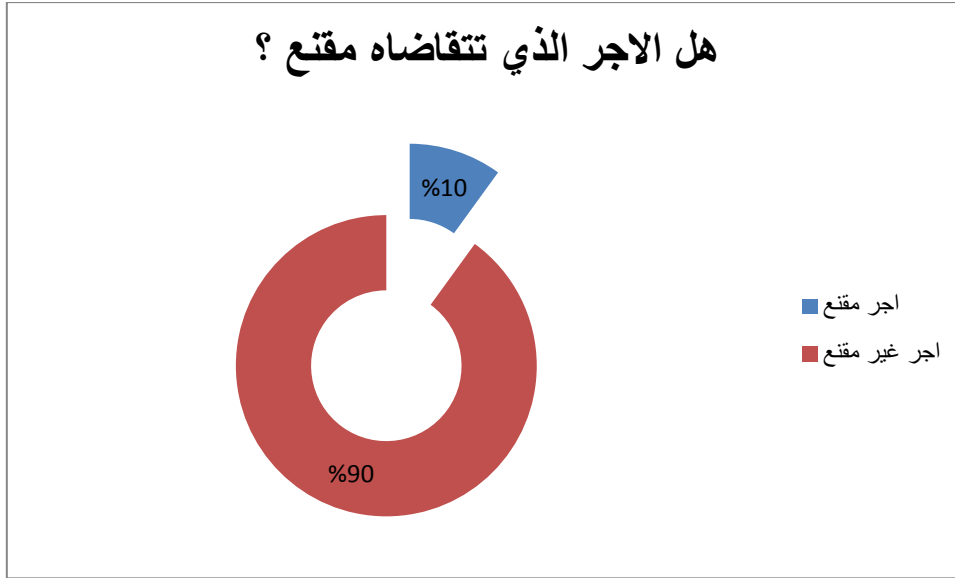
الشكل رقم (III-7): العدالة في الأجور:



2- القناعة بالأجور:

يعتبر الأجر الذي يتقاضاه الموظف غير مقنع بالنسبة لـ 90 بالمائة من العمال بينما 10 بالمائة فقط من هم راضون عن أجورهم ويعتبرونها مقنعة وكافية لإشباع حاجياتهم والشكل التالي يوضح ذلك

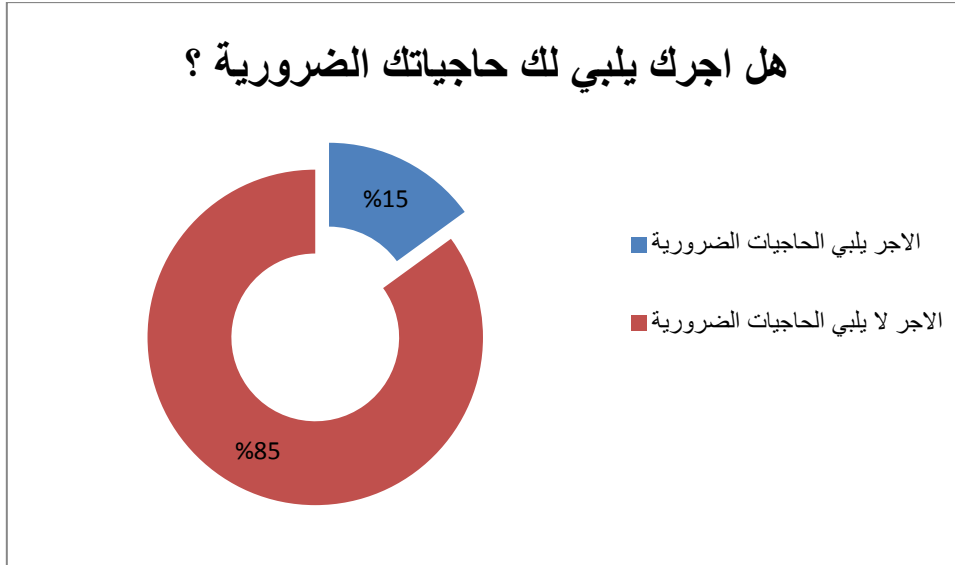
الشكل رقم (8-III): القناعة الاجرية:



3- الأجر و تلبية الحاجيات الضرورية:

الجور لا تلي الحاجيات الضرورية التي يحتاجها الأجير بنسبة 85 بالمائة من أفراد العينة المدروسة و البقية بنسبة 15 بالمائة يرون أن أجورهم كافية و تلي الحاجيات الضرورية و الشكل يبين ذلك

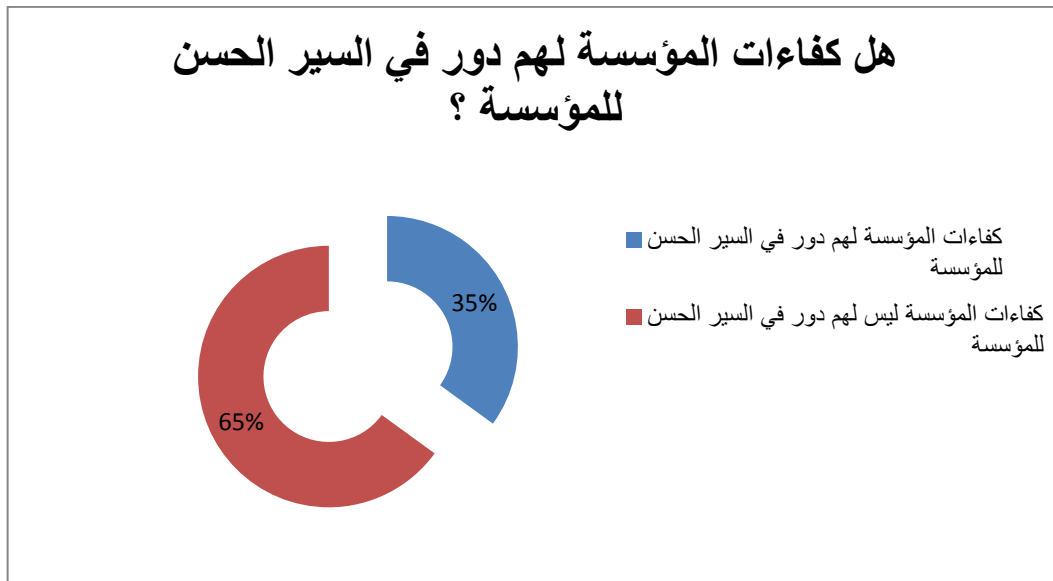
الشكل رقم (9-III): تلبية الحاجيات الضرورية:



4- دور كفاءات المؤسسة في السير الحسن :

أعطت نتائج البحث أن 65 بالمائة من أفراد العينة يرون أن لا دخل للكفاءات في السير الحسن للمؤسسة و 35 بالمائة يرون العكس أي أن للكفاءات المتواجدة في المؤسسة دور في السير الحسن للمؤسسة و الشكل يوضح ذلك

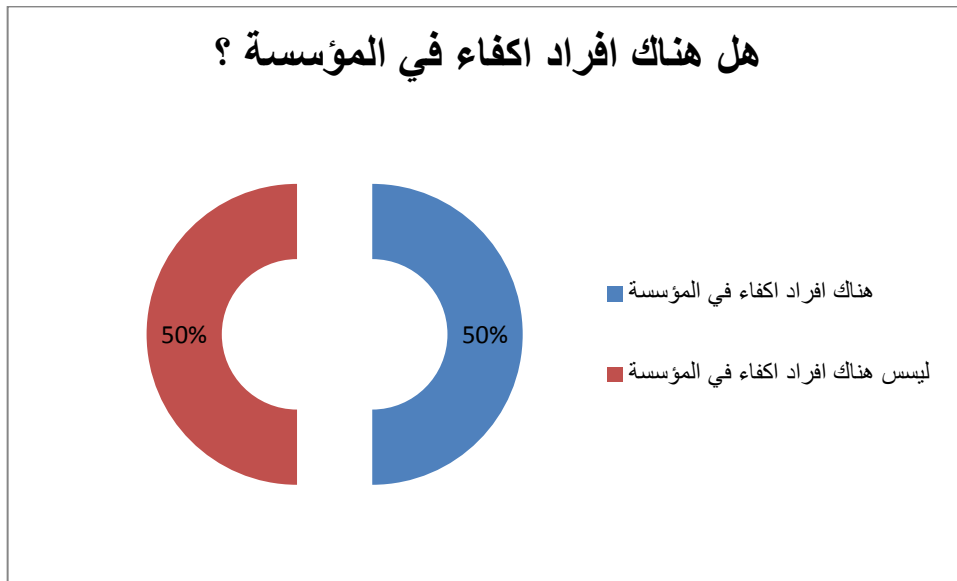
الشكل رقم (III-10): دور كفاءات المؤسسة في السير الحسن:



5- الأفراد أكفاء في المؤسسة :

تساوت الآراء حول وجود أفراد أكفاء في المؤسسة من عدمه بنسبة 50 بالمائة و الشكل يوضح ذلك

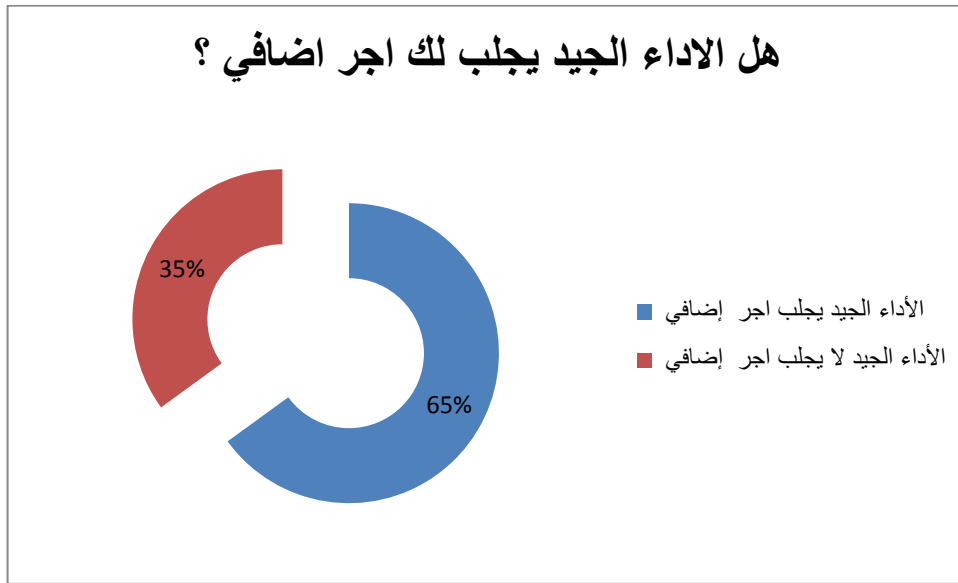
الشكل رقم (III-11): الأفراد الأكفاء في المؤسسة :



6- الأداء والأجور الإضافية :

كانت الإجابة بنسبة 65 بالمائة لكون الأداء الجيد لا يجلب اجر إضافي بالمعهد و 35 بالمائة من العينة أجابوا بان الأداء الجيد يجلب اجر إضافي و الشكل يبين ذلك

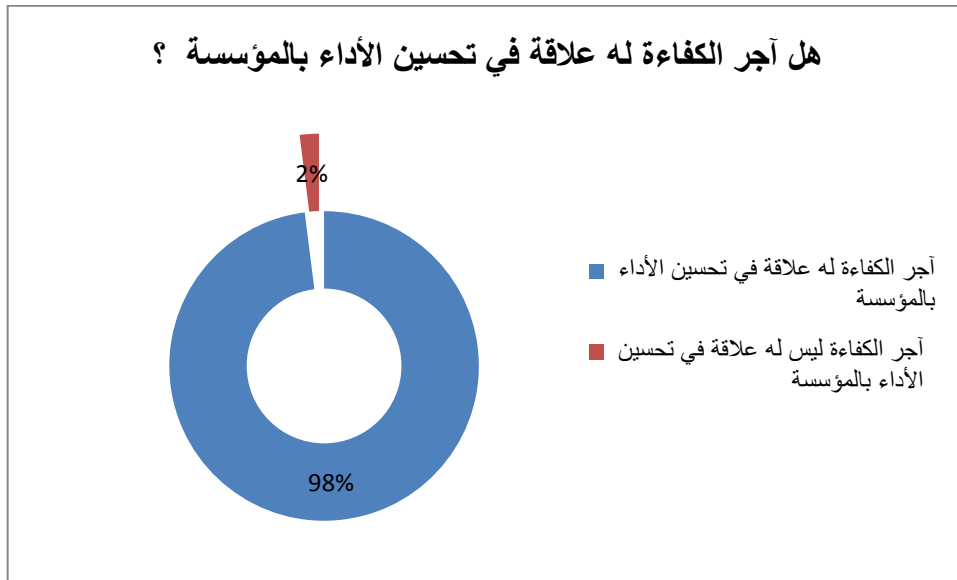
الشكل رقم (III-12):حسن الأداء يجلب اجر إضافي:



7- اجر الكفاءة و تحسين الأداء:

هذا السؤال المحوري و الذي هو موضوع بحثنا كانت الإجابة مبهرة حيث أن 98 بالمائة من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن لأجر الكفاءة دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة أما 02 بالمائة فقط قالوا لا و الشكل يوضح لنا النتائج

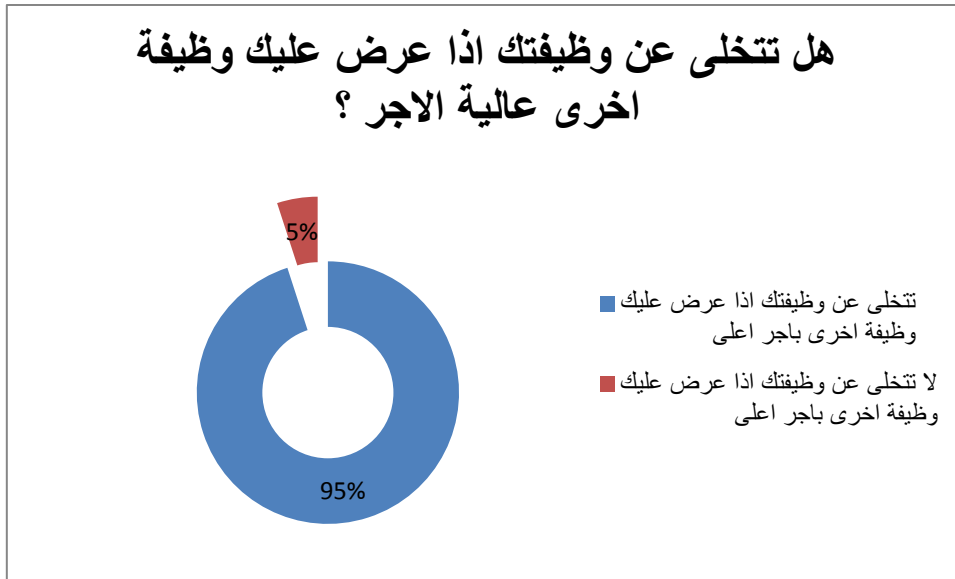
الشكل رقم (III-13): اجر الكفاءة له علاقة بتحسين الأداء في المؤسسة :



8- التخلي عن الوظيفة :

أجاب 95 بالمائة من أفراد العينة بنعم حول التخلي عن مناصبهم في حالة ما إذا عرض عليهم منصب آخر بأجر أعلى من الذي يتقاضونه أما 05 بالمائة كانت إجابتهم بلا والشكل يبين النتائج

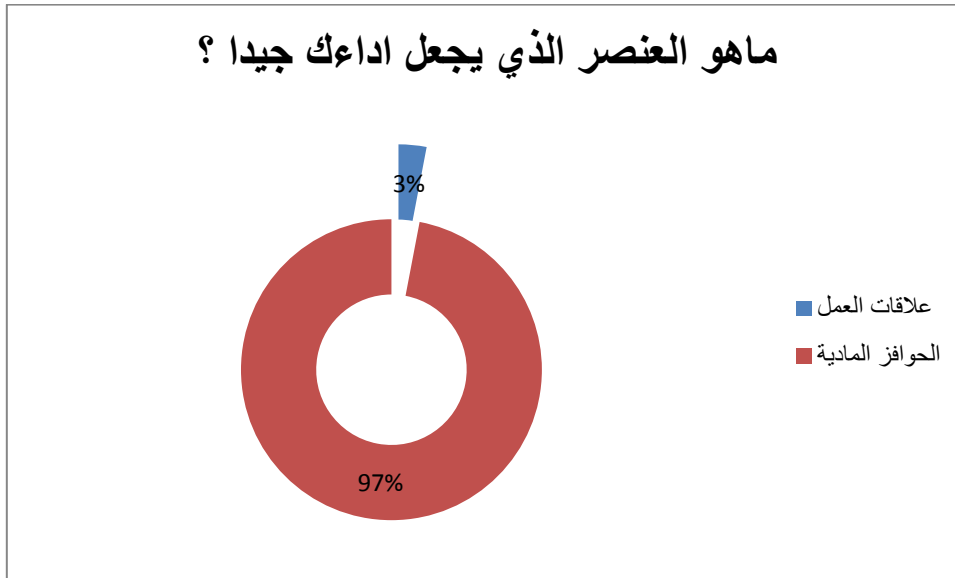
الشكل رقم (14-III):التخلي عن الوظيفة:



9- العنصر الذي يخلق الأداء الجيد:

عند سؤال العمال في الاستبيان حول ما هو العنصر الذي يجعل أداءك جيدا كان الرد ب 97 بالمائة حول الحوافز المادية و 3 بالمائة فقط صوتوا لعلاقات العمل و الشكل يوضح ذلك :

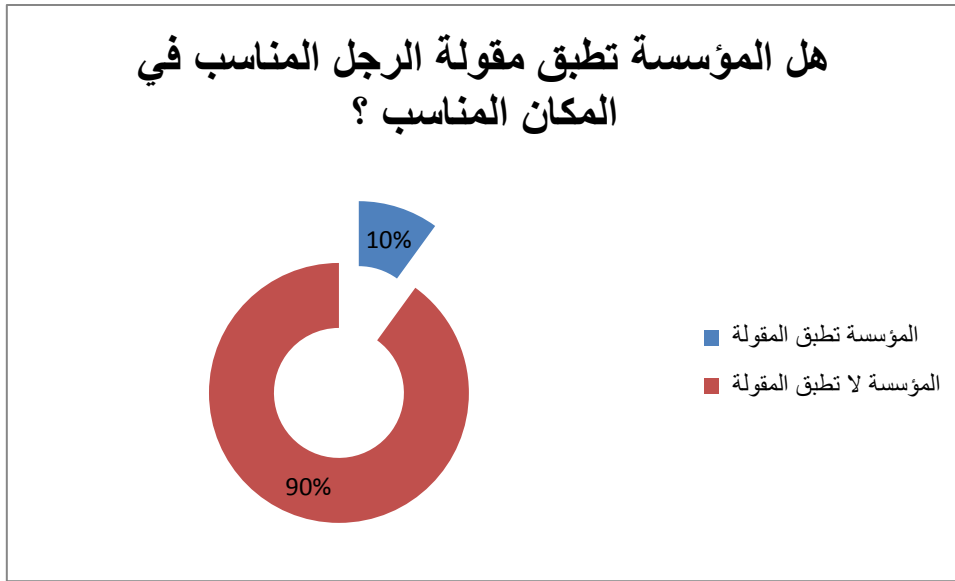
الشكل رقم (III-15):العنصر الذي يجعل الأداء في العمل جيد :



10- الشخص المناسب في المكان المناسب :

تبين لنا من خلال إجابات الأفراد أن الرجل المناسب ليس في المكان المناسب حيث أن 90 بالمائة من أفراد العينة قالوا بلا أي المؤسسة لا تجعل الرجل المناسب في المكان المناسب و 10 بالمائة قالوا أن المؤسسة تعمل بالمقولة و الشكل يبين ذلك

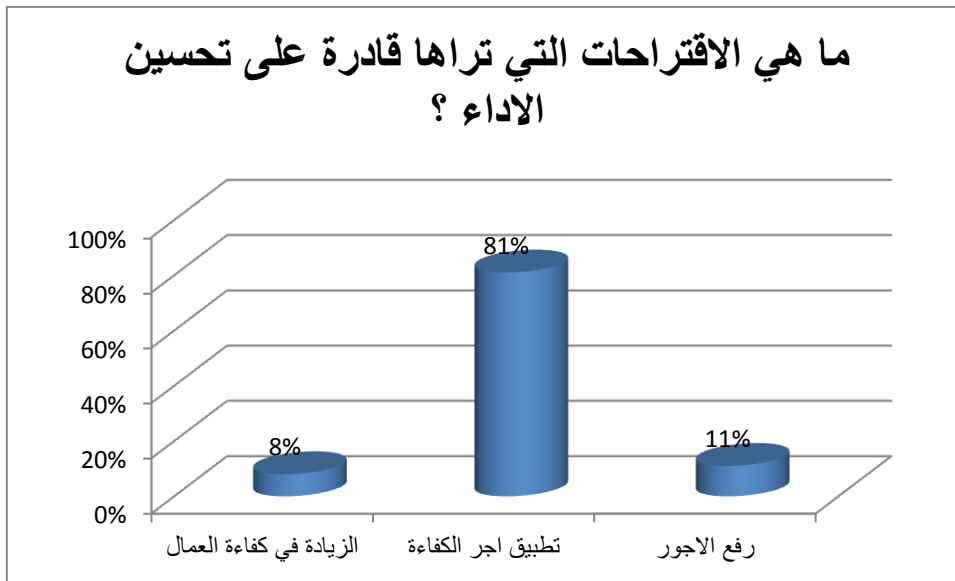
الشكل رقم (III-16): رأي الأفراد حول مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب :



11- توزيع الآراء حول الاقتراحات القادرة على تحسين الأداء :

تبين لنا من الإجابات أن تطبيق اجر الكفاءة في الوظيف العمومي عامة يساهم في تحسين أداء العمال وهذا ما أوضحتته نسبة 81 بالمائة من أفراد العينة ثم يأتي رفع الأجور في الدرجة الثانية بنسبة 11 بالمائة ويأتي في الأخير الزيادة من كفاءة العمال بنسبة 8 بالمائة و الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (III-17): اقتراحات حول تحسين الأداء:



خاتمة الفصل:

بعد دراستنا لحالة مؤسسة المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم تبين لنا أن عماله يمكن القول أنهم ذووا مستوى شبه عالي (فوق الثانوي و الجامعي) وهم يتمتعون بكفاءة عالية ولديهم القدرة على العطاء و تنمية كفاءتهم باستمرار، وعلى هذا الأساس هم يفضلون الحصول على أجور تتناسب و كفاءاتهم بالنظر إلى أن أغلبيتهم شباب بين 30 و 40 سنة ولديهم خبرة أكثر من 5 سنوات عمل و بالتالي هم يعتبرون أنهم يستحقون أجور أحسن من التي يتقاضونها.

وتبين لنا أن أغلبيتهم غير راضين عن أجورهم وانه ليس هناك عدالة في توزيع الأجور وهذا راجع للشبكة الاستدلالية للأجور و المعتمدة في الوظيف العمومي و في مقابل التضخم الذي تعيشه البلاد.

واستخلصنا في هذا الفصل أن مؤسسات ذات المستوى العالي تحسب في صالح الاقتصاد الوطني هي عالية أو عبء عليه بسبب سياسات الحكومة و القاضية بمجانية التعليم المتخصص و هي فرص ضائعة كان بالمكان اغتنامها و جعلها موارد للإيرادات العامة راح ضحيتها حتى هؤلاء العمال محل الدراسة.

و في الختام يمكن القول ان المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي لديه كفاءات في شكل طاقات بشرية خادمة لم يتم توظيفها بعد و جب وضع سياسة للأجور تحقق العدالة للعمال و تكون محفزة لهم على تحسين أدائهم باستمرار.

خاتمة عامة للبحث:

إن تحسين الأداء هو إشكالية تواجهها المؤسسة ولا يمكن التغاضي عنها مهما كان مجال تخصصها أو كبر حجمها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على الاختيار بطريقة تنافسية للكفاءات العمالية والطاقات البشرية وهذا ما تسعى لتحقيقه وظيفة الموارد البشرية من خلال مختلف الأنشطة والمهام التابعة لها.

توفر الموارد البشرية للمؤسسة عنصر هام من وسائل الإنتاج هو العامل البشري الذي أضحي بحسب له كل الحساب في الاقتصاد الحديث كونه المحرك الرئيس الذي به يتم تسيير الموارد الأخرى بالمؤسسة، وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق وعليه وجب أن تولي العناية والاهتمام اللازمين لأداء الوظيفة الموكلة له على أحسن حال. وفي سبيل تحقيق رضاه الوظيفي كانت ولا تزال سياسة الأجور الحل الأساسي لذلك. حيث تجعل العمال يحسون بالعدالة وتحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار مما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.

تعدت النظرة القديمة التي كانت في الماضي تعتبر الأجر كتكلفة وأصبح الآن يعد استثمارا مربحا مما احدث تغيرات كبيرة في علاقات العمل فبعد أن كانت الأجور تحدد حسب المناصب دون النظر إلى أدائهم وكفاءاتهم مما أدى إلى ظهور مشاكل تسييرية وإنتاجية أصبحت تلوح في الأفق الضرورة إلى البحث عن أسس أكثر نجاعة تهتم بالعدالة في أجور العمال على اختلاف كفاءاتهم ومستوياتهم .

إن تحديد الأجر حسب كفاءة العمال يؤدي بالضرورة إلى روح تحفيزية تنافسية بين العمال مما يصب في مصلحة المؤسسة عكس تحديده على أساس المناصب التي يشغلونها .

ولقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى تأثير اجر الكفاءة في تحسين ورفع أداء الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية وذلك عبر الإجابة على التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث وقد خلصت نتائج الدراسة المسئلة على عينة من المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم إلى ما يلي:

- السخط الكبير للعمال حيال أجورهم حيث يرونها لا تحقق الرضا ولا العدالة.
- أغلبية العمال ذووا مستوى عالي وكفاءات خامدة غير مستغلة والسبب هو كون المؤسسة عمومية وذات طابع إداري وتابعة للتوظيف العمومي وحتى لا ننسى مجانية التعليم والصحة المنتهجة من طرف الحكومة.
- اجر الكفاءة وتحسين الأداء نشأت بينهما علاقة طردية تجعل من اجر الكفاءة شرطا لتحقيق حسن الأداء أي انه إذا كان هناك أداء حسن فهذا يعني أن العامل يتحصل على اجر الكفاءة.
- المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي بمستغانم يعمل جاهدا على تحقيق العدالة في أجور عماله من خلال تطبيق اجر الكفاءة والعمال يجعلون اجر الكفاءة كشرط لتحسين أدائهم.
- الاعتماد على اجر الكفاءة يفسح المجال أمام المؤسسة لمعرفة مواطن القوة والضعف لتحقيق مستوى من الأداء.

- تبني اجر الكفاءة يؤدي إلى تشجيع وزيادة روح العمل الجماعي لدى العمال. ويفسح لهم المجال لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، الأمر الذي كان غائبا في المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن سياسة الأجور تعتبر الحد الفاصل لمواكبة المؤسسات للمتغيرات الطارئة من خلال تحقيق العدالة بين العمال مما يولد التحفيز وحسن الأداء لديهم وهذا من خلال تطبيق اجر الكفاءة كضرورة حتمية لتحقيق مصلحة المؤسسة والعمال على حد سواء.

اقتراحات و توصيات:

- على المعهد الوطني أن يعيد النظر في أجور كفاءاته وهذا عن طريق تعزيز العمل النقابي لتحسين الشبكة الاستدلالية للأجور عموما.
 - يجب إعادة النظر في منح العلاوات والتعويضات الخاصة بمكونات الأجور والتي تكون من صلاحيات المسيرين وبصيغة أخرى إعطائها لمستحقها وهذا في نطاق تحقيق العدالة في الأجور وزيادة المنافسة وسط العمال.
 - على اعتبار القطاع الصحي من القطاعات المنتجة في الدول المتقدمة وجب إعادة النظر في مجانيته أو على الأقل ترشيد نفقات القطاع من خلال إيجاد سبل كفيلة بخلق الثروة وإعطاء المردودية وحتى المساهمة في الناتج المحلي الوطني.
 - ينبغي الحرص على دفع الأجور والترقيات في المناصب وفي الدرجات في أجالها المستحقة والابتعاد عن البيروقراطية والمماطلة.
- أفاق الدراسة: عند قيامنا بالبحث تبادر للأذهان عدة مواضيع يا حبذا لو تطرح في المستقبل من طرف الطلبة الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية وربطها بالكفاءة والأداء وأهمها:
- الفرص المهدرة للاقتصاد الوطني من خلال هجرة الأدمغة//////الموارد البشرية بين الأداء والفعالية.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- 1- سنان الموسي، ادارة الموارد البشرية...و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثاني، عمان الاردن، 2006.
- 2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2006.
- 3- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ..، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2005.
- 4- مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية:مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 5- نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الاولى ، عمان الاردن، 2000.
- 6- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
- 7- سعاد ناتف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Alain Mitrani, Murry M.Dalziel et Annick Bernard, des compétences et des hommes – le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation , paris, 1992.
- 2- Bentrard quélin et Jean luc Arrégle, le management stratégique des compétences, édition ellipses, Paris, 2000.
- 3- Bernard martory, contrôle de gestion sociale, edition vuibert, 3eme edit.,paris,2001.
- 4- Claude lévy- Leboyer et Michel Huteau et Claude louche et jean pierre, RHm les apports de la psychologie du travail, édition d'organisation, paris, 2001.

- 5- Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, 4eme EDITION , PARIS , 2003.
- 6- Jean –piere bauchez, les nouveaux travailleurs du savoir, édition d'organisations, paris, 2004.
- 7- Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, éditionVuibert, 3eme édition, paris,2003.
- 8- Henri Savall et veronique Zardet, maîtriser les coûts et les performances cachées, édition economica, 2eme édition, paris, 1989.
- 9- Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, édition d'organisation, 2 eme édition, paris2001.
- 10- Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation de la compétence, édition d'organisation, 3 eme édition paris, 2001.
- 11- Lou-van Beirendonck, management des compétences, édition deboeck, bruxelles, 2004.
- 12- Luc Boyer et Noël Equilbey, organisation théories et application, édition d'organisation, 2eme édition, Paris, 2003.
- 13- Martine Reuzeau . économie d'entreprise . édition ESKA .paris . 1993.
- 14- Rodolphe Durand, guide du management dstratégique, édition dunod, paris, 2003.
- 15- Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétence, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 16- Yves Emery et Francois Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires, lausanne, France, 1999.
- 17- Yvon Mou gin, processum les outiles d'optimisation de la performances, édition d'organisation, Paris, 2004

الندوات:

- 1- مقيمح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تميم الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 14 و15 نوفمبر 2006
- 2- DJEDJIG Abdelmalek, savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université BADJI Mokhtar, Annaba, 14 et 15 novembre 2006.
- 3- Slaimi Ahmed, pour une approche stratégique de la compétence colective en entreprise, 3eme forme national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entrepris : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006.

3- نصوص قانونية:

- 1- المرسوم 73-79 الصادر بتاريخ 05 جوان 1973 المتضمن إنشاء مدارس الشبه الطبي.
- 2- المرسوم الوزاري رقم 11-92 الصادر بتاريخ 24 فيفري 2011 المتضمن تحويل مدارس التكوين الشبه طبي الى معاهد وطنية للتكوين العالي الشبه طبي.

الملخص:

توفر الموارد البشرية للمؤسسة عنصر هام من وسائل الإنتاج ألا وهو العنصر البشري والذي توكل له مهمة التسيير العقلاني للعوامل الأخرى.

تعتبر المؤسسة ناجحة إذا عرفت كيف تختار عمالها وكفاءاتها العمالية بطريقة ينتج عنها حسن الأداء.

نعبر عن حسن الأداء كنتيجة حتمية لكفاءات راضية عن أجرها ومقتنعة بها.

الكلمات المفتاحية:

الأجر، الكفاءة، اجر الكفاءة، تحسين الأداء.

Abstract français :

Ressources humaines donne à l'entreprise un élément important des moyens de production est l'élément humain qui est chargé de sa bonne gouvernance et d'autres facteurs importants.

Nous disons que l'entreprise est réussie si vous savez comment choisir leurs travailleurs et les compétences des travailleurs d'une manière à obtenir une bonne performance.

Une bonne performance est le résultat inévitable de l'efficacité satisfaite de son salaire et de les convaincre.

Mots-clés:

Salaire, l'efficacité, l'efficience des salaires, améliorer la performance.