

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير



جامعة الحاج لخضر
باتنة

أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: تنظيم الموارد البشرية

تحت إشراف:

* د. عبد الناصر موسي

إعداد الطالب:

* حمودي حيمر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. الطاهر هارون	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر - باتنة	رئيسا
د. عبد الناصر موسي	أستاذ محاضر	محمد خيضر - بسكرة	مشرفا
د. مسعود زموري	أستاذ محاضر	الحاج لخضر - باتنة	مناقشا
د. محمد الطاهر سعودي	أستاذ محاضر	الحاج لخضر - باتنة	مناقشا

السنة الجامعية: 2007 - 2008م

- فهرس المحتويات:

العنوان:	الصفحة:
- مقدمة البحث:	001
- الفصل الأول: الإطار النظري للأجور	005
- المبحث الأول: ماهية الأجور وأهميتها ومكوناتها	006
- المطلب الأول: ماهية الأجور وأهميتها	006
- المطلب الثاني: مكونات الأجر	010
- المطلب الثالث: أنواع الأجور	013
- المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية حول الأجور وتطورها	015
- المطلب الأول: النظريات الاقتصادية حول الأجور	015
- المطلب الثاني: التطورات التي عرفتها الأجور	016
- المطلب الثالث: أهمية سياسة الأجور بالنسبة للمؤسسة والعمال	030
- المبحث الثالث: نظم دفع الأجور وعوامل تحديدها	031
- المطلب الأول: نظم دفع الأجور	031
- المطلب الثاني: أسس (معايير) تحديد الأجر	037
- خلاصة الفصل	049

- الفصل الثاني: أجر الكفاءة وتأثيره على الأداء في المؤسسة.....050
- المبحث الأول: أجر الكفاءة.....051
- المطلب الأول: مفهوم الكفاءة ومكوناتها.....051
- المطلب الثاني: تقييم الكفاءة وتحديد الأجر.....063
- المبحث الثاني: تأثير أجر الكفاءة على الأداء في المؤسسة.....075
- المطلب الأول: مفهوم الأداء وعلاقته بالكفاءة.....075
- المطلب الثاني: الأجر كحافز لتحسين الأداء.....085
- المبحث الثالث: تقييم سياسة أجر الكفاءة وشروط نجاحها.....091
- المطلب الأول: تقييم سياسة أجر الكفاءة.....091
- المطلب الثاني: امتداد أجر الكفاءة وإمكانية ربطه بالأداء.....095
- خلاصة الفصل.....097

- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي –عنابة.....	098
- مقدمة الفصل.....	099
- المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة.....	100
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....	100
- المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة.....	106
- المطلب الثالث: استثمارات المؤسسة وأهدافها المسطرة لسنة 2008م.....	112
- المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.....	115
- المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية.....	115
- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	116
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.....	118
- المطلب الأول: خصائص العينة المدروسة.....	118
- المطلب الثاني: تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان.....	121
- خلاصة الفصل.....	132
- الخاتمة.....	135
- قائمة المراجع.....	143
- الملاحق:.....	149

مقدمة البحث:

باعتبار الإشكالية الاقتصادية تتلخص في ندرة الموارد ومحدوديتها في مقابل تعدد الحاجات وتنوعها فإن نجاح أية مؤسسة مرتبط بمدى عقلانيتها في استخدام مواردها واستغلالها أفضل استغلال، ومن هنا تظهر قدرة المؤسسة على التنافس والاستمرار في النشاط في ظل محيط يتميز بالحركية الدائمة والتغير المستمر والمنافسة الحادة، ونظرا لكون العامل البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج لكونه المحرك والموجه لبقية العوامل الأخرى فقد أصبح التركيز على رأس المال البشري أكبر منه على رأس المال المادي، وهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف أنظمتها الفرعية حيث تسعى لاستقطاب أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل والحفاظ على كفاءاتها الداخلية والتقليل من معدل دوران العمل، وذلك بإتباع سياسات مختلفة من بينها سياسة الأجور. وهو موضوع بحثنا هذا والذي يركز على جانب مهم حول الأجور وهو أجر الكفاءة والأداء.

- أهمية البحث:

يعتبر أجر الكفاءة ذو أهمية بالغة بالنسبة للعمال والمؤسسات للأسباب التالية:

- الأجر هو وسيلة العمال لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- كتلة الأجور تمثل جزء كبير من التكاليف التي تتحملها المؤسسة وعليه يجب التحكم فيها.
- من خلال سياسة الأجور يمكن للمؤسسة تعزيز مكانتها التنافسية في السوق فهي تمكنه من استقطاب الكفاءات الخارجية والاحتفاظ بالكفاءات الداخلية.

- أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي تجعل هذا الموضوع جدير بالدراسة مايلي:
- عدم الرضاء لدى العمال الذي تسببه سياسة الأجور التي تقوم على أساس تقييم الوظائف وليس على أساس الكفاءة.
- ظهور توجهات حديثة في مجال التسيير مثل الإدارة بالأهداف، والتي تتطلب امتلاك كفاءات عالية وتستوجب تقييم جيد للأداء، وبالتالي سياسة مناسبة للأجور.

- ظهور التسيير عن طريق تحريك الكفاءات وما يتطلبه من وسائل من بينها سياسة الأجور.

- مساهمة أنظمة تقييم الوظائف في ظهور البيروقراطية وما نتج عنها من سلبيات.
- التوجه نحو منظمات أكثر أفقية تركز على المبادرة والكفاءات الفردية أكثر من التركيز على التحديد الدقيق للوظائف.

فإذا كان الأجر وسيلة لإشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي فهم يسعون إلى تعظيمه قدر المستطاع، فهو بالنسبة للمؤسسة عبارة عن تكلفة يجب تخفيضها عقلنتها أو استثمار يجب الاستفادة منه قدر الإمكان. من جهة أخرى فالأجر هو مقابل ما يقدمه الفرد للمؤسسة من خلال شغله لمنصب معين وأداء مهام محددة، وعليه يجب أن يتناسب هذا الأجر مع العمل المنجز، وذلك لتحقيق العدالة بين العمال وتشجيعهم على تحسين الأداء الفردي والجماعي، بالاعتماد على عملية التقييم المستمر للأداء في مختلف المستويات واستخدام النتائج المتوصل إليها عند وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة بشكل عام والعمال بشكل خاص. وإذا كانت غاية المؤسسة هي استقطاب أفضل الكفاءات الخارجية والمحافظة على كفاءاتها الداخلية واستغلالها أحسن استغلال ومحاولة التوفيق بين مصلحة المؤسسة والعمال في نفس الوقت وحثهم على تنمية كفاءاتهم وأدائهم مستقبلاً، فإن الإشكالية المطروحة هي:

كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق العدالة بين الأفراد العاملين و بالتالي حثهم على تحسين أدائهم من خلال تطبيق سياسة أجر الكفاءة؟

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

- ما هو مفهوم الأجر وما هي مكوناته؟
- ما هي مختلف سياسات الأجور؟
- ماذا نعني بالكفاءة والأداء؟
- ما هي العلاقة بين الكفاءة والأداء؟
- كيف يمكن تقييم الكفاءة وتحديد الأجر؟
- ما مدى أهمية سياسة أجر الكفاءة بالنسبة للمؤسسة، وما هي سلبياتها؟

- منهجية وحدود البحث:

وقد قمنا من خلال هذا البحث بتسليط الضوء على جانب مهم يتعلق بسياسة الأجور ألا وهو أجر الكفاءة والأداء كمحاولة للإجابة على التساؤلات وحل الإشكالية المطروحة، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وكذا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي. وواجهتنا خلال بحثنا هذا بعض الصعوبات أهمها قلة المراجع حول الموضوع خاصة العربية منها، وكذلك تحفظ مسؤولي المؤسسة محل الدراسة الميدانية من تقديم

بعض التفاصيل والمعلومات حول سياستها الأجرية، ورغم ذلك حاولنا تجاوز هذه الصعوبات والإحاطة بالموضوع.

- خطة البحث:

ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول وهو عبارة عن مدخل عام إلى الموضوع، يحتوي على نظرة شاملة على الأجور، ماهيتها، مختلف النظريات الاقتصادية حول الأجور، تطورها عبر الزمن، نظم دفع الأجور وعوامل تحديدها.

بينما يتضمن الفصل الثاني صلب الموضوع وهو الكفاءة والأداء كعوامل أساسية في تحديد الأجور، ويشمل هذا الفصل مفاهيم الكفاءة والأداء، عناصرها، العلاقة بين الكفاءة والأداء، طرق تقييمها وتحديد الأجر، ثم تطرقنا إلى مدى أهمية الكفاءة والأداء في تحديد الأجر وشروط نجاح سياسة أجر الكفاءة والأداء.

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص للدراسة الميدانية، وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري المتناول في الفصلين السابقين على سياسة الأجور في مؤسسة وطنية (مؤسسة التسيير السياحي للشرق)، أي تسليط الضوء على السياسة التي تتبعها المؤسسة لتحديد أجور عمالها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وتنوع كفاءاتهم.

وأنهينا البحث بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها من خلال البحث، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: ماهية الأجور وأهميتها ومكوناتها:

المطلب الأول: ماهية الأجور وأهميتها:

1. ماهية الأجور: رغم تعدد المفاهيم التي جاءت حول الأجور إلا انه يمكن تصنيفها ضمن توجهين اثنين هما (1):

*التوجه الأول خاص بالمؤسسة : حيث تعتبر الأجر كثمن العمل، أي انه تكلفة عامل من عوامل الإنتاج وهو العمل.

*التوجه الثاني خاص بالعمال: فبالنسبة إليهم يعتبر الأجر بمثابة قدرتهم الشرائية والتي تضمن لهم مستوى معيشي معين.

*أما المشرع الجزائري فقد تطرق لكل من مفهومي الأجر والأجير حيث عرف الأجير في المادة 80 من قانون (90-11) الصادر في 21 أفريل 1990م والخاص بقانون العمل بأنه كل شخص يقدم عمل فكري أو يدوي بمقابل في إطار منظمة ولحساب شخص مادي أو معنوي، عمومي أو خاص.

وعرف الأجر بأنه: مقابل العمل الذي يقدمه العامل فإنه يستحق أجر أو راتب يتناسب مع نتيجة العمل المنجز. (2)

هناك من يرى بأنه إذا كان العمل عبارة عن سلعة عادية فإن رب العمل سيحصل على سلعة التي يدفع ثمنها و الذي هو الأجر المستحق للعامل مقابل عمله، أما إذا كان العمل ليس كسلعة عادية أي أنه ليس ظاهرا إن العامل لا يبيع منتج محدد و لكن يضع تحت التصرف قوة عمل والتي يشتريها رب العمل بواسطة الأجر المقدم للعامل (3)

* كما يمكن تعريف الأجر على أنه مقابل نشاط العامل و يرتبط بعقد عمل يعتبر ملزم برب العمل ، فهو عبارة عن جزء من عملية تبادل بين العامل ورب العمل . (4)

(1) Martine Reuzeau, **économie d'entreprise** , édition ESKA, paris,1993, p.184.

(2) Abde Elaziz Amoukrane, **Le régime et le statut juridique des cadres dirigeants**, édition Merkouche, 1^{ère} édition, Alger, Algérie, 2004, p.49.

(3) Jean-François Amadiou et Jacques Rojot, **gestion des ressources humaines et relations professionnelles** , édition Litec, paris, 1996, p.47,48.

(4) Pierre Romelar, **gestion des ressources humaines**, édition Armand Colin, paris, 1993, p.106.

* الأجر هو مجمع امتيازات المادية والمعنوية التي تنشأ عن علاقة العمل ، نعني بالامتيازات المعنوية تلك امتيازات التي لا يمكن قياسها قياساً كمياً لكنها ذات أهمية بالنسبة للعمال مثل : العمل المهم ، المحيط الملائم للعمل للعلاقات الجيدة في العمل ،....إلخ. بينما الامتيازات المادية فهي تتمثل في الأجر المادي الذي يقاس بكمية النقود المحصل عليها ، و تختلف نظرة العمال إلى هذه امتيازات من شخص لآخر فمنهم من يفضل ما هو مادي على ما هو معنوي ومنهم من يفضل العكس (5)

هناك من يرى بأن الأجر له مفهوم ضيق و آخر واسع (6)

المفهوم الضيق يعتبر الأجر بأنه المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل سواء مباشرة، أي كنقود أو بشكل غير مباشر كالخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها. أما المفهوم الواسع فيعتبر الأجر بأنه المقابل المادي المباشر أو غير المباشر بالإضافة إلى مقابل غير مادي يحصل عليه الفرد في منصبه مثل: بيئة العمل المادية، الاجتماعية والنفسية. *يعرف الأجر كذلك بأنه مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة ويكون في شكل نقود أو أجر عيني والذي يمثل المقابل غير المادي الذي يحصل عليه العمال في شكل خدمات تقدمها المؤسسة مثل: الرعاية الصحية ، النقل، الإطعام... إلخ. (7)

*يعتبر الأجر كوسيلة لإشباع حاجات العمال وبالتالي فهو وسيلة لتحفيزهم على العمل وكذلك كتكلفة يجب أن تتناسب مع عوائدها لتحقيق التوازن بين ما تدفعه المؤسسة من أجور وما تحصل عليه في المقابل. (8)

من خلال التعريفات السابقة للأجر فإننا نقترح التعريف التالي:

الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله لصالح شخص آخر معنوي أو طبيعي ويكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل امتيازات غير مادية (بيئة العمل).

(5) Laurent Bélanger ,André petit et jean-luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée**, Edition Geatan Marin, quibec, Canada, 1983, p.202.

(6) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي...، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.494.

(7) نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.110.

(8) سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية ... وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2006، ص.135.

في الأنظمة التقليدية كانت الأجور تدفع على أساس طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلا من تحديد الأجور وفق كفاءة العمال، أما في الأنظمة الحديثة فقد أصبحت الأجور تحدد على أساس الكفاءة، أي ما يملكه العمال من معارف ومهارات ومواهب، حيث يزداد الأجر بزيادة امتلاك العامل لهذه الكفاءات واستعمالها في أدائه لعمله.⁽⁹⁾

مما سبق يمكن أن نعرف أجر الكفاءة على أنه المقابل المادي أو العيني الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله والذي يتناسب مع كفاءته.

يعني أجر الكفاءة أن يحصل العامل على مقابل مواهبه ومعارفه وليس على مقابل للوظيفة التي يشغلها.⁽¹⁰⁾

كما يعرف أجر الكفاءة أيضا بأنه الأجر الذي يدفع إلى العمال على أساس ما لديهم (طبيعة، اختلاف وتخصص في الكفاءة) وليس على أساس ما يفعلون (أجر المنصب أو أجر الأداء في المنصب).⁽¹¹⁾

2. أهمية الأجور:

تعتبر الأجور ذات أهمية بالغة بالنسبة لكل من العمال والمؤسسات على حد سواء.⁽¹²⁾

1.2 أهمية الأجور بالنسبة للعمال:

*الأجر هو وسيلة العمال لتلبية حاجاتهم وعلى أساسه يتم تحديد مستواهم المعيشي وبالتالي فهو من أهم الدوافع إلى العمل ومن خلاله تتحدد إنتاجية العامل وأدائه في منصبه.⁽¹³⁾

⁽⁹⁾ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص.227.

⁽¹⁰⁾ 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.

⁽¹¹⁾ Jean-Marie peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, 3^{eme} édition, paris,2003,p.61.

⁽¹²⁾ سنان الموسي، مرجع سبق ذكره، ص.135.

⁽¹³⁾ نادر أحمد أبوشيحة، مرجع سبق ذكره، ص.110.

*من خلال الأجر يتحدد مركز العامل في مجتمعه وكذلك مكانته بالمقارنة إلى غيره من العمال سواء في المؤسسة أو المجتمع، كما أن ربط الأجر بالكفاءة يمكن من تشجيع العمال على تحسين مؤهلاتهم وزيادة كفاءتهم من أجل الحصول على زيادة في الأجر.⁽¹⁴⁾

*بالإضافة إلى إشباع الحاجات المادية للعمال فإن الأجر يعتبر كوسيلة لإشباع بعض الحاجات غير المادية وتحقيق رضا العمال وبالتالي الاستقرار والولاء في العمل، حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على مدى عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها وكذلك يقارنها مع غيرها من المؤسسات الأخرى.⁽¹⁵⁾

*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.⁽¹⁶⁾

2.2 أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

*لا تقل أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة عن أهميتها بالنسبة للعمال حيث أن فعالية المؤسسة مرتبطة مباشرة بسلوك العمال، ويمثل الأجر ثمن عامل من عوامل الإنتاج وهو العمل، ويعتبر أكبر جزء من تكاليف الإنتاج خاصة في مجال الخدمات العمومية.⁽¹⁷⁾

*من خلال الأجر يصبح العامل كمستهلك في السوق لمنتجات المؤسسة وبالتالي فهو يؤثر في الطلب على منتوجاتها.⁽¹⁸⁾

*بما أن الأجر وسيلة العمال لتلبية حاجاتهم فإنه بإمكان المؤسسة أن تعتمد على هذه الوسيلة لتحفيزهم على تنمية كفاءتهم وتحسين أدائهم وبالتالي نجاح المؤسسة.⁽¹⁹⁾

⁽¹⁴⁾ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.403.

⁽¹⁵⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.497، 498.

⁽¹⁶⁾ Yves Emery Et François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires, Lausanne, France, 1999,p.135.

⁽¹⁷⁾ Laurent Belanger, **gestion des ressources humaines**, Edition gaetan morin, 2eme edition, québec, Canada ,1979,p.157.

⁽¹⁸⁾ Ibid,p.133.

⁽¹⁹⁾ Bernard martory, **Contrôle de gestion sociale**, Edition Vuibert, 3^{eme} edi, paris, 2001,p.69.

*إذا كان البعض يعتبر الأجر كتكلفة يجب تخفيضها فإن البعض الآخر يعتبره كاستثمار في العنصر البشري يمكن أن يحقق للمؤسسة نتائج جد إيجابية.⁽²⁰⁾

*اعتمادا على الأجور يمكن للمؤسسة الحفاظ على عمالها ذوي الكفاءة العالية وكذلك اجتذاب العمال والكفاءات المتواجدة في سوق العمل.⁽²¹⁾

المطلب الثاني: مكونات الأجر:⁽²²⁾

يتكون الأجر من عناصر نقدية (مالية) وأخرى غير مالية يدفعها رب العمل.

1-العناصر المالية: وهي تلك التي يمكن قياسها بالنقود وتتلخص فيما يلي:

-الدرجات المالية والتي تحدد مستويات الأجور في المؤسسة فكل درجة قيمة نقدية محددة.

-العلاوات التي تقدم في حالة القيام بمجهود مميز أو نجاح العامل في عمله.

-المكافآت والمنح خاصة المتعلقة بنهاية السنة والأقدمية المهنية.

-الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها مثل: التأمينات والتقاعد.

-التعويضات المختلفة والمتعلقة بشروط عمل معينة أو مهام خاصة.

2-العناصر غير المالية (المعنوية): ويحصل عليها العامل كامتيازات وليس في شكل نقود وهي:

-الراحة الأسبوعية والعطل.

-الخدمات المقدمة مثل: الملابس الوظيفية، التغذية، السكن الوظيفي،... الخ.

-التكوين المستمر في حالة استحقاقه والذي تقوم به المؤسسة لتحسين مستوى عمالها باستمرار، وهو غير إجباري لكنه أساسي على المدى البعيد.

-الخدمات المقدمة بأسعار مخفضة وهناك مؤسسات تقوم ببيع منتجاتها للعمال بأسعار أقل من سعرها في السوق. وهناك من يقسم الأجر إلى ثلاثة أجزاء:⁽²³⁾

⁽²⁰⁾ Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, Op.cit,p.110.

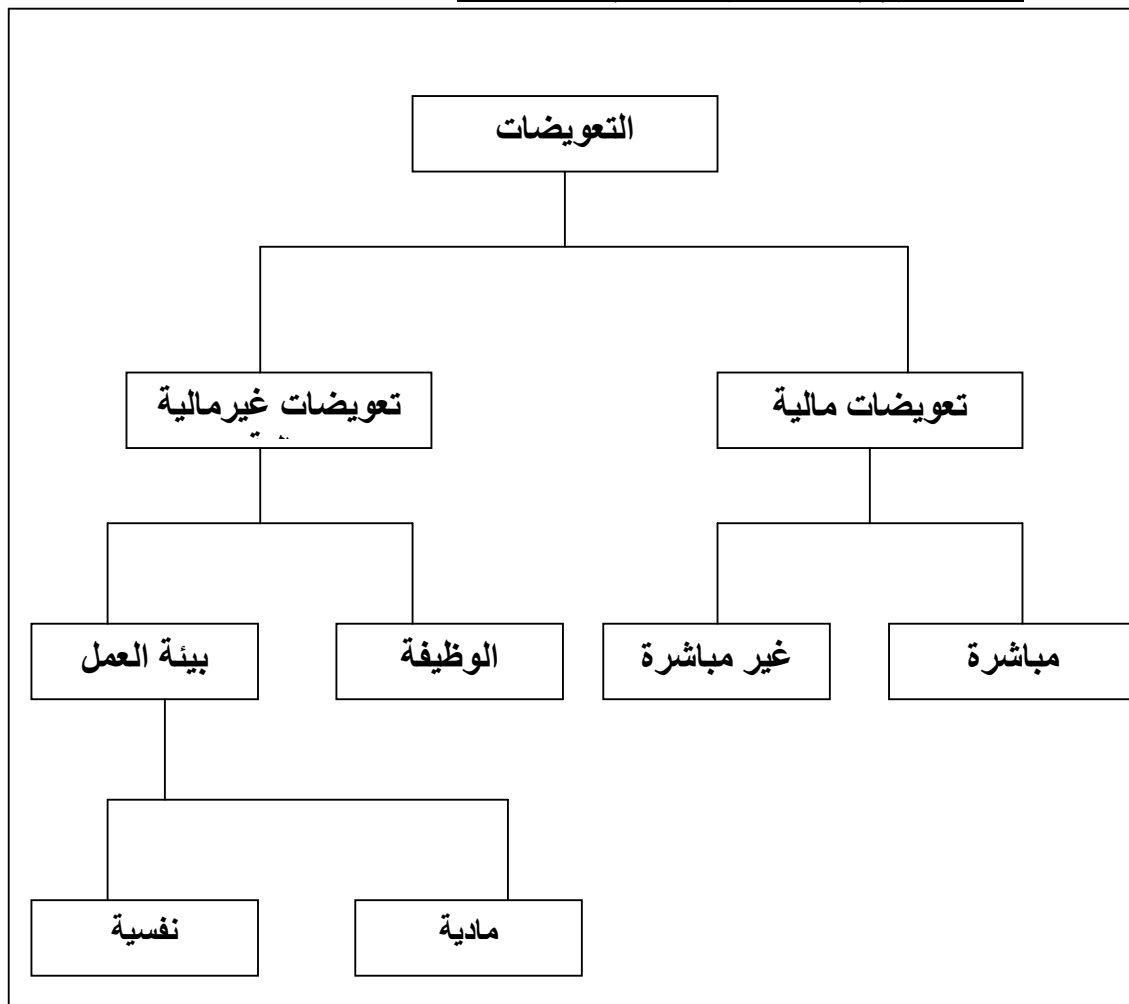
⁽²¹⁾ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.227.

⁽²²⁾ Yves Emery et François Gomin, Op.cit, p-p.38-40.

⁽²³⁾ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.225.

الجزء الأول عبارة عن أجر يحصل عليه العامل كمقابل للوظيفة التي يشغلها أي يخضع لتقييم الوظائف، أما الجزء الثاني فيتمثل في حوافز تدفع للعمال وفق أدائهم، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن تعويضات غير مباشرة وتشمل الامتيازات والخدمات. ويمكن تلخيص مكونات الأجر في الشكل التالي:

- الشكل رقم (1): المفهوم الشمولي للتعويضات:



- المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي..، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.495.

كما يقسم الأجر إلى أجر قاعدي وملحقات الأجر، حيث أنه وبالإضافة إلى الأجر القاعدي يحصل العامل على امتيازات عديدة أهمها: (24)

*الساعات الإضافية: وتمثل الساعات الزائدة عن الفترة القانونية للعمل، وتحسب بنسبة معينة من الأجر.

*علاوة الأقدمية: في العديد من المؤسسات وكننتيجة للمفاوضات الجماعية فإن العمال يحصلون على نسبة محددة مقابل أقدميتهم في المؤسسة.

*العلاوات الأخرى: وتتكون من:

-علاوات مكملة للأجر: تتميز بالخصائص التالية:

-تدفع لجميع العمال.

-تدفع بصفة ثابتة ومحددة.

-تتميز بخاصية الإلزامية.

-علاوات ليست إجبارية: وهي ذات خاصية مميزة وهي المجانية أي تدفع بدون مقابل مثل العلاوات الاستثنائية.

*الامتيازات المتممة (الإضافية) : ويمكن ملاحظة ثلاث أنواع:

-امتيازات يستفيد منها جميع العمال مثل: النوادي الرياضية.

-امتيازات توزع بصفة انتقائية أي ليست للجميع مثل: السيارة، السكن، إلخ.

-امتيازات اجتماعية مثل: ضمان الأجر لفترات محددة، وكذلك تكملية الضمان الاجتماعي.

(24) Jean –Marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, librairie vuibert, 5^{eme} edi, paris, 2005,p.130.

المطلب الثالث: أنواع الأجور: (25)

تنقسم الأجور إلى الأنواع التالية:

1. **أجور دورية وأخرى غير دورية:** فالأجر الدوري هو الأجر الذي يحصل عليه العمال بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل الأجر الأساسي. بينما الأجر غير الدوري فهو الأجر الذي يدفع إلى العمال على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الأجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الأعياد والمكافآت السنوية.

2. **أجور حقيقية وأخرى اسمية:** الأجر الإسمي هو المقابل النقدي أو المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن يحققها العامل بواسطة الأجر الإسمي، أي عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يمكن أن يقتنيها العامل بواسطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله.

3. **أجور نقدية وأخرى عينية:** ويتكون الأجر النقدي من جزئين:

جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك أو متغير يدفع وفق ظروف العمل والجهد المبذول من طرف العامل.

1.3 **الجزء الثابت (الأجر الثابت):** ويحصل عليه العامل وفق النظام المتبع في المؤسسة وذلك حسب الزمن (الساعة، اليوم، السنة،... إلخ) وحسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل، ويدفع في الغالب كل شهر، خاصة بالنسبة للعمال الدائمون، ولا 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 وتعتبر هذه الزيادة كعلاوة دورية.

2.3 **الجزء المتحرك (الأجر المتغير):** تقوم المؤسسات بدفع أجور ثابتة بالإضافة إلى مبالغ أخرى غير ثابتة تدفع للعامل نتيجة تحقيقه لنتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة مثل: زيادة الإنتاج، الابتكارات، الساعات الإضافية، تحمل أعباء معينة والزيادة في الأرباح.

أما الأجر العيني فيتمثل في المقابل المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها، أي انه يرتبط بالحاجات المعنوية للعمال ومن خلال هذا الأجر يمكن أن يحسن

العامل في ظروف معيشته مثل: الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبة العامل وأيضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال مجانا أو بمقابل رمزي مثل: السكن والصحة ومرافق الترفيه.⁽²⁶⁾

(26) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.228.

المبحث الثاني: النظريات الاقتصادية حول الأجور وتطورها:

المطلب الأول: النظريات الاقتصادية حول الأجور:

عرف الاقتصاد تطورات عبر الزمن تجسدت في العديد من النظريات التي فسرت الظواهر الاقتصادية من وجهات مختلفة ومتعددة ولكل نظرية أسسها التي بنيت عليها، ويعتبر الأجر من بين المواضيع الاقتصادية التي جاءت حولها العديد من النظريات المتسلسلة زمنياً نذكر منها مايلي: (27)

1. نظرية صناديق الأجور ("آدم سميث" 1723-1790):

يرى أن مجموع الأجور في مؤسسة إنتاجية تمثل كسر متغير في قيمة المنتج، الكتلة النقدية التي سماها " آدم سميث" صندوق توزع على العمال حسب كفاءتهم لكن من الأفضل أن تبقى ثابتة، هذا الصندوق لا يرتفع إلا إذا ارتفعت القيمة النسبية للمنتج، مستوى الأجور لا يتغير إلا إذا تغير رقم الأعمال أو تغير عدد العمال. اعتبرت هذه النظرية خاطئة وعوضت بما يسمى بالأجر النسبي .

2. نظرية العرض والطلب (توماس مالتوس " Thomas Malthus " 1766-

1837):

إن النمو الديموغرافي بإمكانه أن يؤثر على العرض والطلب حيث:
- لتقليل عرض اليد العاملة يجب الحد من الولادات.
- التطور التكنولوجي يؤدي إلى تخفيض مناصب الشغل.
ونظرية "مالتوس" لا تتفق مع التطور التكنولوجي حيث ثبت بأن التطور التكنولوجي هو مولد لمناصب الشغل.
ويعتبر الأجر بالنسبة لهذه النظرية كأنه سلعة تباع بسعرها المساوي لتكلفة الإنتاج، فهو لا يضمن لها إلى الحصول على الموارد الضرورية لإعادة الإنتاج.

3. نظرية القيمة التبادلية (كارل ماركس "Karl Marx" 1818-1883):

حسب هذه النظرية فإن حجم الأجور يمكن أن يقاس بقيمة المنتجات والتي تحترم حسب فائدتها الاقتصادية بشكل عام، لكن " ماركس" نسي بأن العمل ليس العنصر الوحيد

(27) A.R. François, **Manuel d'organisation** , les éditions d'organisation, Tome2, paris,1985, p-p 178-180.

المكون لسعر البيع والذي يضم: مقابل رأس المال، اهتلاك الآلات، المواد، الضرائب وأعباء أخرى.

اعتبرت هذه النظرية خاطئة كذلك لكونها لم تعرف الأجر والمنتوج بشكل صحيح من أجل إدخالها في قيمة تبادل العناصر الأخرى لسعر الاستهلاك.

4. نظرية الإنتاجية:

يرى أصحاب هذه النظرية والتي تعتبر حديثة بأنه من أجل تحسين المستوى المعيشي للعمال يجب أن نمنح لهم امتيازات، فهي تركز على حساب نصيب كل عامل من الإنتاج الإجمالي وهذا الأخير يتعلق مباشرة بإنتاجية العامل وهو ما يجب أن يعرفه المسيريون لتحقيق التطور الاجتماعي.

5. نظرية الأجور المرتفعة (هينري فورد "Henry Ford" 1863-1947):

تتفق هذه النظرية مع النظريات السابقة في عدة نقاط فمثلا: من أجل بيع امتياز السيارة فإن العمال يشترون بفضل حصولهم على أجور مرتفعة وعليه يمكن القول بأن الارتفاع في الأجر يشجع الإنتاج، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت عملية الإنتاج تضع تحت تصرف العمال قدرة شرائية متزايدة.

الأزمة الحقيقية تبين بأن الرفع في الأجور دون الزيادة في الإنتاج وبالتالي الزيادة في الاستثمارات تزيد من الواردات وتولد التضخم.

المطلب الثاني: التطورات التي عرفت الأجر:

1. خلال القرن العشرين: (28)

تحكم قانون العرض والطلب منذ زمن بعيد في تحديد الأجور، فإلى غاية الحرب العالمية الأولى كان أرباب العمل هم الذين يحددون معدل الأجور بسبب الفائض في العمالة معتمدين على المكان والتخصص وازدهار المؤسسات كأساس لتحديد الأجور، وكان القيد الوحيد الذي يحكم أرباب العمل هو النقابات والتي كانت قليلة آنذاك وكذلك تأثير الأزمة الاقتصادية.

(28) Ibid,p.177,178.

سنركز على التطورات التي عرفتھا الأجور في فرنسا خلال هذا القرن، باعتبارھا لاختلف كثيرا عن التطورات التي شهدنها بقية الدول الأوروبية خاصة والعالم بصفة عامة: مع زيادة قوة النقابات ظهر ما يعرف بالأجر الأدنى المضمون (Salaire Minimum interprofessionnel Garanti (SMIG)، وتم الاتفاق على نقطتين أساسيتين: *تحديد مستوى الأجور الذي يضمن العيش بالاعتماد على عناصر إحصائية (قانون 12 نوفمبر 1938).

*منع دفع أجر جهوي أقل من الأجر الأدنى المضمون. واستمر كفاح النقابات ليس لضمان الحد الأدنى للأجور فقط وإنما لتحديد أجور جميع الوظائف عن طريق : -عقد عمل فردي على أسس تناقش مع ممثلي العمال. -أو تفاوض جماعي ومعدل أدنى للأجر حسب الصنف يحدد عن طريق الاتفاق بين الطرفين وهذه الاتفاقات يمكن تعميمها على الوظائف أو الجهات أو الوطن ككل. مع استمرار نشاط النقابات أصبح من الضروري تصنيف الوظائف حسب درجات معينة يتم تحديدها على أسس عملية من أجل تقليل النزاع بين العمال و أرباب العمل، وتجدر الإشارة إلى أن العمل بمبدأ المساومة لتحديد الدرجات الأجرية ومعدل ساعات العمل ساد في اغلب البلدان .

تطورت الأجور بعد الحرب العالمية الثانية حيث : (29)

تم تدعيم الأجر القاعدي بواسطة امتيازات اجتماعية يستفيد منها العمال على اختلاف وظائفهم وذلك لأهداف مختلفة أهمها تحقيق ولاء العمال لمؤسساتهم. خلال سنة 1970 م وهي نهاية فترة مزدهرة طرح الإشكال حول التحكم في تكاليف الأجور، حيث كانت المؤسسات تهدف إلى تحديد أجور تدفع العمال إلى بذل مجهود اكبر في العمل، ومن هنا تطورت نظرية أجر الفعالية حيث توسع مفهوم التعويضات ليتعدى الأجر مما سمح بوضع نموذج للفعالية معقد جدا وقد أدى ظهور اللامركزية في القرار والتسيير بالمشاركة إلى تحفيز العمال والتأثير في سلوكا تهم. كما تم في سنة 1970م وحسب قانون 2 جانفي

(29) Jean Marie peretti et patrice Roussel, **les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000**, édition vuibert, paris, 2000,p.36.

استبدال الأجر الأدنى المضمون (SMIG) بالأجر الأدنى للنمو (salaire minimum interprofessionnel de croissance : (SMIC)).

واستمر الوضع إلى غاية سنة 1980 م حيث كانت المؤسسات تدفع أجور حسب المناصب أو الوظائف وكان الأجر الذي يدفع بصفة جماعية يمثل 80% من الأجر بينما يمثل الجزء الفردي 20% فقط من الأجر، وقد كان الشخص يقيم على أساس كفاءته التي قيست آنذاك بواسطة الأقدمية، المؤهل أو الشهادة أو الأداء.

2. الآفاق النظرية الحديثة لسياسة الأجور:

أ.2.1 من نظام الأجور إلى سياسة الأجور⁽³⁰⁾:

يتكون نظام الأجور من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها من أجل بلوغ أهداف محددة تعتبر كتحديات يواجهها المديرون مثل: تحسين الأداء، الحد من النزاعات، السير في الاتجاه الذي تحدده الإستراتيجية العامة للمؤسسة، الحفاظ على التوازن المالي... إلخ.

كل قرار يتخذه المديرون يؤدي إلى التأثير في العناصر المكونة لهذا النظام مثل: العمالة، الخزينة، المدراء،... إلخ. وعلى هذا فإن الخطأ لا يسمح به لأنه يكلف غالبا، ومن الضروري أن يكون نظام الأجور متماشيا مع الإستراتيجية المتبعة وكذلك أن يواكب التغيرات الحاصلة في المحيط، فالنظام ليس مجموعة من المتغيرات غير المنظمة لكنه نظام متجانس يتميز بالتطور المستمر من خلال التفاعل المتبادل بين مختلف عناصره.

يمكن تسجيل الملاحظات التالية حول هذا النظام:⁽³¹⁾

- نظام الأجور الذي لا يطور كل 10 سنوات يصبح غير متلائم مع حاجات المؤسسة الحالية و المستقبلية.
- جعل نظام الأجور يتوافق مع التغيرات يؤدي إلى حل العديد من انشغالات المديرين.
- التفاعل المتبادل بين نظام الأجور ومختلف الأنظمة بالمؤسسة يضمن الاستمرار في النشاط.
- عدم إيجاد حلول للمشاكل التي يطرحها المديرون حول الأجور يعتبر كدليل على عدم عمل هذا النظام بشكل فعال.

⁽³⁰⁾ Bernard Martory, Op.cit,p.16,17.

⁽³¹⁾ Ibid,p.21.

إن عملية تحريك نظام متوازن تترجم من خلال وضع سياسة الأجور، والتي تعتبر كواحدة من مكونات السياسة العامة للمؤسسة ولهذا يجب أن تكون متوافقة معها ومع غيرها من السياسات وحتى تكون هذه السياسة ناجحة يجب (32):

- أن تتم مناقشتها مع العمال أي اشراكهم في وضعها.
- أن تخضع هذه السياسة للمراجعة المرحلية و المستمرة.
- أن تسجل في شكل قوانين تكون معلومة للجميع .
- أن تكون متوازنة، مرغوبة، مدروسة ويمكن تطبيقها .
- أن تعتمد على تشخيص جيد لمختلف المتغيرات مثل: الكفاءات ومستوى الأجور في سوق العمل.

2.2 تحديات العامل ورب العمل : (33)

عرف مطلع سنة 2000م ظهور مفاهيم حديثة للمؤسسات مثل: المؤسسة المتعلمة والمؤهلة وغيرها من المفاهيم، مما أدى إلى ضرورة تفعيل مختلف العوامل، تطوير الكفاءات الفردية والجماعية وتحقيق التعاون بين المستويات التنظيمية باعتبارها أساس تعزيز تنافسية المؤسسات والمحدد لأدائها، ومراقبة التسيير باعتبارها المحدد والموجه للمؤسسة أصبحت تواجه عدة تحديات:

- كيف تأخذ في الاعتبار العوامل الحديثة للأداء؟
- كيف يمكن تقييم هذه العوامل ؟
- كيف يمكن أن تطبق هذه العوامل في عمليات خلق القيمة؟
- كيف تسيير كفاءاتها ؟

و من أجل مواجهة هذه التحديات ظهرت توجهات جديدة في مجال التسيير مثل: التسيير بالأنشطة (ABM)، التسيير التقديري للكفاءة والعمل (GPEC) ... الخ.

هذا التغير في طرق التسيير أدى بالعمال إلى ضرورة التفاعل مع هذه التحولات مثل تمكين الأفراد (empowerment) والتطوير التنظيمي، من هنا ظهرت إشكالية الأجور

(32) Ibid,p.22.

(33) Jean Marie peretti et patrice Roussel,Op.cit,p.99.

التي تتناسب مع التوجهات الحديثة التي عرفتھا المؤسسات، ومن الأسئلة التي يمكن طرحھا مايلي:

__ هل تدفع أجور على أساس الأداء الفردي أو الجماعي؟

وقد انصب الاهتمام على كيفية حل هذه الإشكالية من قبل الباحثين حيث ظهرت سياسة الأجور على أساس (كفاءة - أداء جماعي) كبديل للسياسة التي تقوم على أساس (منصب- أداء) وهو ما سيأتي بالتفصيل في الفصل الموالي.

3.2 التوازنات الأساسية التي يجب أن تحققھا سياسة الأجور:

سياسة الأجور يجب أن تحقق التوازن في المستويات التالية⁽³⁴⁾:

- على مستوى الخزينة(الموارد المالية).
- على المستوى الخارجي(تنافسية المؤسسة في السوق).
- على المستوى الداخلي(العدالة بين العمال).

1.3.2 التوازن الأول: سياسة الأجور يجب أن تحقق التوازن بمستوى كتلة الأجور التي تدفعھا المؤسسة، أي التوازن المالي لها باعتبار هذه الكتلة تمثل القسم الأكبر من المصاريف المالية في أغلب المؤسسات و أيضا تعتبر كمحدد لسياستها المالية، حيث أن المؤسسة تعتمد على هذا المستوى في القيام بالتسيير التقديري للعمال واختيار السياسات العامة وتوضيح الرؤية أمام المؤسسة للسير نحو الأمام.

2.3.2

التوازن الثاني: يتعلق بتعزيز تنافسية المؤسسة في سوق العمل وذلك من خلال دفع أجور مساوية لتلك التي تدفعھا المؤسسات الأخرى كمقابل لنفس المهارات التي تتطلبھا الوظيفة نفسها، لأنه في حالة دفع أجور أقل من تلك السائدة في سوق العمل فإن ذلك سيؤدي إلى حدوث مشاكل على مستوى التوظيف، أي القدرة على جذب العمال المؤهلين وأيضا فقدان القدرة على صيانة العمال الحاليين في مناصبهم.

⁽³⁴⁾ pierre Romelar,Op.cit,p.106,107..

3.3.2 التوازن الثالث: يتعلق بتحقيق العدالة الداخلية بين العمال من خلال دفع أجور متساوية للعمال الذين يشغلون نفس المناصب وب نفس مستوى الأداء، وذلك بواسطة سياسة للأجور تتميز بالشفافية والوضوح وبالتالي تحقيق رضا العمال بأجورهم وكذلك دفعهم إلى تحسين أداءهم من أجل الحصول على أجر أعلى، والجدير بالذكر أن بقاء المؤسسة واستمرارها في النشاط متوقف على مدى تحقيقها لهذه التوازنات و أي إخلال بواحد منها يعتبر مؤشر عن سوء التسيير تنجم عنه نتائج وخيمة.⁽³⁵⁾

لتحقيق العدالة الداخلية و العدالة الخارجية أي التوازنين الثاني و الثالث يجب على المؤسسة القيام بـ : ⁽³⁶⁾

*مسح شامل للأجور السائدة في سوق العمل من أجل ضمان تحقيق العدالة الخارجية.

*إجراء تقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمؤسسة وبالتالي ضمان تحقيق العدالة الداخلية.

4.2 قيود سياسة الأجور و أهدافها:

هناك العديد من العوامل التي تواجهها سياسة الأجور والتي يجب أخذها بالحسبان عند تحديد ودفع الأجور وأي تغير في هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى التأثير في سياسة الأجور من خلال دفع مستوى الأجور إلى أعلى أو إلى أسفل من أجل الحفاظ على التوازن العام للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل هناك : المساومة الجماعية، قدرة المؤسسة على الدفع، سوق العمل، القيمة النسبية للعمل والقوانين والتشريعات .⁽³⁷⁾

سنحاول إبراز تأثير مختلف هذه العوامل و عوامل أخرى على سياسة الأجور من خلال النقاط التالية⁽³⁸⁾:

1.4.2 تأثير المحيط التنافسي على سياسة الأجور: نعني بالمحيط التنافسي على المستوى الوطني قيام مسؤولي المؤسسة بالمقارنة بين مؤسساتهم ومؤسسات أخرى تنتمي إلى نفس القطاع بالاعتماد على الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، وقد أدى هذا إلى ظهور

⁽³⁵⁾ Bernard Martory, Op.cit,p.18.

⁽³⁶⁾ غاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.383.

⁽³⁷⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.405.

⁽³⁸⁾ Jean Marie Peretti et Patrice Roussel, Op.cit, p.15-31.

نوع من التوحيد لسياسات الأجور الخاصة بالمؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاعات والتي تحاول تحقيق العقلانية في استخدام مواردها المادية والبشرية من جهة وكذلك الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، دون إهمال القيود القانونية، المساومات الجماعية والسياسات الجبائية والتي لها أهميتها ووزنها.

أما على المستوى الدولي فإن المقارنة بين المؤسسات تصبح صعبة نظرا لتعدد المتغيرات وتباينها من بلد إلى آخر ولو ضمن نفس القطاع .

2.4.2 سياسة الأجور والإستراتيجية الخارجية للمؤسسة: تتعلق سياسة الأجور بصفة مباشرة بالسوق المالية، سوق المنتجات وسوق العمل، وقد أجريت العديد من الأبحاث من أجل إبراز ضرورة توافق سياسة الأجور مع مختلف هذه الإستراتيجيات.

1.2.4.2 بالنسبة للسوق المالية: الأجور تتأثر من خلال التزامات المؤسسة تجاه أصحاب رؤوس الأموال وكذا المسيرين. والعديد من القرارات الداخلية لا يمكن فهمها إلا بالنظر إلى الإستراتيجية الخارجية للمؤسسة مثل: نشر حصيلة اجتماعية لمؤسسة يؤدي إلى تحسين سمعتها نظرا لتقديمها لإشارة عن مدى مساهمتها في تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال وبالتالي تتحسن إنتاجيتها مستقبلا .

من بين التحديات التي تواجهها سياسة الأجور أنها يجب أن تحقق مصلحة كل من أصحاب رؤوس الأموال وكذا المسيرين، وهذا يستوجب نمط تسيير عالي المستوى يركز أساسا على تحقيق الأداء العام للمؤسسة والذي يحدد مستوى الأجر الذي يدفع إلى الإطارات المسيرة وأيضا جعلهم يحسون بالأخطار التي تواجه المؤسسة كل حسب مستواه.

2.2.4.2 بالنسبة لسوق منتجات المؤسسة: هناك توجهين أحدهما يرى بأنه في مجال تنافسي معين فإن بعض العمليات تكون ذات فعالية مهما كانت استراتيجيات الأعمال المتبعة من قبل المؤسسة، والتوجه الثاني يرى بأن جميع سياسات الأجور لا تكون فعالة إلا في سياق استراتيجي خاص.

3.2.4.2 بالنسبة لسياسة الأجور وسوق العمل: هنا يتجلى تأثير كل من العرض والطلب على تحديد الأجور، ففي حالة الفائض في سوق العمل فالمؤسسة لا تواجه مشاكل في اجتذاب أو الحفاظ على الكفاءات الضرورية لنشاطها وهنا تتحرر المؤسسة من القيد

الخارجي وتبقى خاضعة للقيود الداخلية فقط وعلى رأسها تحقيق العدالة الداخلية من خلال سياسة الأجور، أما في حالة التشغيل التام أي تساوي العرض والطلب في سوق العمل وبالتالي الندرة في اليد العاملة هنا تصبح المؤسسة أمام منافسة حادة من طرف المؤسسات الأخرى من أجل الاستحواذ على الكفاءات المتواجدة في السوق، تؤدي هذه الوضعية إلى حدوث تضارب بين الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة التي تركز على ثقافة المؤسسة والتطور الداخلي في مقابل الاستراتيجية الخارجية التي تبنى على أساس قيود وأهداف يحددها سوق العمل وتظهر قدرة المؤسسة على التنافس من خلال وضعها لسياسة أجور تحقق أكبر قدر من التوازن على المستويين الداخلي والخارجي.

3.4.2 سياسة الأجور والإستراتيجية الداخلية للمؤسسة: ركز العديد من الكتاب أعمالهم على إبراز أنه من صالح المؤسسات أن تضع اختيارات تنظيمية وخاصة سياسة الأجور بشكل يتوافق مع تحدياتها الأساسية وعواملها الداخلية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى: عوامل خاصة بثقافة المؤسسة، عوامل خاصة بتنظيم العمل وعوامل خاصة بالجودة.

1.3.4.2 بالنسبة لثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة كبعد هام للأداء التنظيمي وتتجلى من خلال: العلامة، اللغة، الإيديولوجيا والطقوس السائدة في المؤسسة.

يمكن اعتبار سياسة الأجور كعنصر هام من عناصر ثقافة المؤسسة وذلك انطلاقاً من المعايير والقواعد التي تبنى عليها هذه السياسة. والسؤال المطروح هو: هل ثقافة المؤسسة تحدد سياسة الأجور أم العكس؟

بواسطة سياسة الأجور يمكن أن نؤثر في سلوك العمال وعاداتهم وبالتالي يصبح الأجر كمحدد لثقافة المؤسسة، من جهة أخرى أثبتت الدراسات بأن المؤسسات تختلف من حيث اعتمادها على أسس تحديد الأجور وذلك على اختلاف ثقافتها، فهناك مؤسسات تعتمد على معايير كمية لتحديد الأجر، في حين تعتمد أخرى على الجانب النوعي أكثر منه على الجانب الكمي وبالتالي تصبح ثقافة المؤسسة هي المحدد لسياساتها الأجرية، ومنه نستخلص بأن التأثير بين ثقافة المؤسسة وسياسة الأجور هو تأثير متبادل.

2.3.4.2 سياسة الأجور وتنظيم العمل: يقصد بتنظيم العمل عملية تقسيم الأنشطة وسلطة اتخاذ القرار، أي مساهمة العمال في تحمل المسؤوليات أو ما يعرف بتمكين الأفراد

(Empowerment) ، هناك مؤسسات تقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات من خلال منحهم فرصة لإعطاء آرائهم، وهذا يؤدي إلى إرضائهم وإحساسهم بأنهم ذوي قيمة في المؤسسة ويحضون بالاحترام وهذا يعتبر كأجر معنوي يحصلون عليه، لكن المشكل المطروح هنا هو كيفية وضع سياسة أجور تضمن تعويض العمال عن مجهوداتهم من جهة وتحقق العدالة بينهم من جهة أخرى.

هناك مؤسسات أخرى تكون بها سياسة الأجور هي المحدد للمسؤوليات الفردية أو الجماعية من خلال أجر مبني على أساس الكفاءات العالية، كما انه يتميز بقوة دفع العمال على تحمل المسؤوليات وبالتالي يكون مرتفع ومحفز لكل فرد.

3.3.4.2 سياسة الأجور والجودة: قبل الحديث عن الجودة يجب المرور على الكفاءة لأن الجودة تتحقق من خلال برامج التكوين والبحث عن جعل الثنائية (عمل/فرد) مثلى، والسؤال المطروح هو: هل يتطلب ذلك حركية وظيفية أم جغرافية؟

ورغم أن ذلك يتطلب جهد معتبر وسياسة أجور متناسبة معه فقد أثبتت الدراسات بأن الاعتماد على سياسة أجر الكفاءة أدى إلى تخفيض النقابات بنسبة 82% حسب دراسة قام بها ماري وجير هارت (Murray et Gerhart) سنة 1998.⁽¹⁾

لتحقيق الجودة من خلال سياسة الأجور يجب أن تبنى هذه السياسة على أساس تقييم الأداء الفردي والجماعي بالمؤسسة وكذلك الاعتماد على نظام جيد لتحفيز ودفع الأفراد لتحسين أدائهم وبذل مجهود أكبر.

4.4.2 سياسة الأجور وسلوك العمال: يمثل الأداء الفردي للعمال الجانب المهم من الأداء الكلي للمؤسسة والذي يعتمد على سلوك العمال باعتباره محدد الأداء والحديث عن سلوك الأفراد يكون من خلال النقاط التالية:

1.4.4.2 العدالة التنظيمية: من خلال سياسة عادلة للأجور يمكن تحسين فعالية المؤسسة، لأن إحساس العمال بالعدالة يدفعهم إلى العمل بإخلاص وتفاني.

⁽¹⁾ Ibid, p.27.

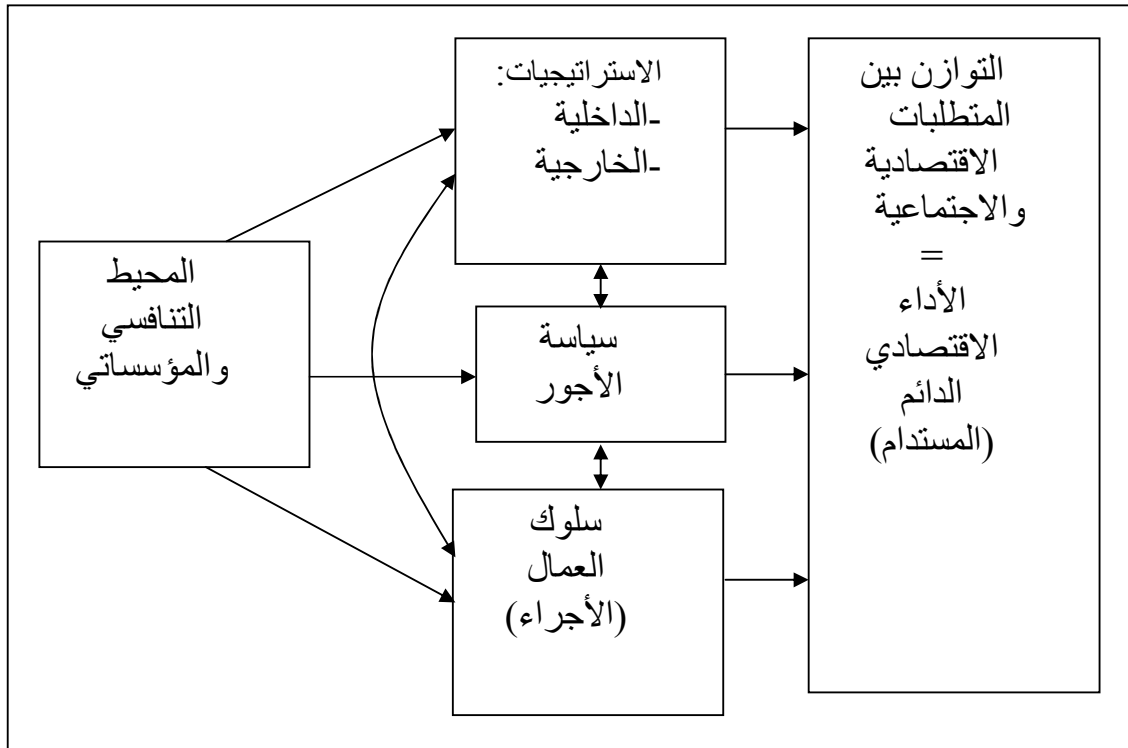
2.4.4.2 بذل الجهد: يعتبر الأجر كمحدد لتحفيز الأفراد لكن ليس في جميع الحالات، فإذا كان البعض يعمل بدافع الأجر فإن البعض الآخر تكون له دوافع أخرى للعمل، وبالتالي يتطلب عناصر أخرى لتحفيزه على بذل جهد أكبر.

3.4.4.2 تنمية الكفاءات: وتعتبر من متطلبات المحيط الذي يتميز بالحركة والتغير المستمر وهو ما يفسره نجاح سياسة أجر الكفاءة منذ عدة سنوات في العديد من المؤسسات. إذا كانت تنمية الكفاءة تعتبر كجهد مبذول من طرف العامل، فهذا لا يعني بالضرورة قيمة إضافية للمؤسسة والتي يمكن اعتبارها كمقابل لهذا الجهد، هنا فالعامل يملك كفاءات جديدة وبالتالي قيمة إضافية في سوق العمل.

أما بالنسبة للمؤسسة فهي تعتبر كطاقة كامنة تحتفظ بها لمواجهة تغيرات المحيط لكنها لا تعتبر ذات قيمة لأنها ملك للعمال وليس للمؤسسة وإنما تستعمل الكفاءات التي تكون تحت تصرفها من خلال عقد العمل، وباعتمادها على سياسة أجور الكفاءة فهي تجعل العمال يقومون بعمليات التكوين وتغيير الوظائف كطريق لتنمية كفاءتهم ومنه يعتبر الأجر كدافع لتنمية الكفاءة.

يمكن تلخيص إطار تحليل سياسة الأجور في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إطار تحليل سياسة الأجور:



- source : Jean Marie peretti et patrice Roussel, **les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000**, édition vuibert, paris, 2000,p.16.

5.4.2 القيود القانونية لسياسة الأجور: يخضع تحديد الأجر في جميع الدول إلى قيود قانونية وقيود تفرض من خلال المساومات الجماعية وأخرى يفرضها عقد العمل والذي يعتبر شريعة المتعاقدين. في فرنسا مثلاً: (39)

القيود القانونية تفرض على المؤسسات احترام ثلاث قواعد:

* احترام مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في الأجر وذلك منذ 1972م وتم تحديده سنة 1983م بصفة دقيقة، حيث نص القانون بأنه يجب على رب العمل أن يدفع أجور عادلة بين الرجال والنساء الذين يشغلون نفس المناصب أو يؤدون أعمال لها نفس القيمة، وهذا لا يمنع وجود اختلافات في الأجور لكن يجب أن تكون هذه الاختلافات مبررة من طرف صاحب العمل بأدلة مقنعة.

(39) Jean Marie peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, Op.cit,p.128,129.

*منع المساس بالأجر الأدنى (SMIC) أو المستوى العام للأسعار أو الأجور، هذه القاعدة معمول بها في أغلب دول العالم.

*مراعاة الأتي في الأجر الأدنى (SMIC):

-كل ارتفاع في مؤشر الأسعار بـ2% على الأقل يتبع مباشرة بزيادة في الأجر الأدنى للنمو (SMIC) بنفس النسبة.

-يمكن للحكومة أن ترفع من نسبة الزيادة أكبر مما هو متوقع.

-كل سنة تقوم الحكومة بزيادة تسمح برفع القدرة الشرائية على الأقل بنسبة تكون مساوية لنصف الارتفاع في القدرة الشرائية للأجر الزمني المتوسط.

-القيود التي تفرض من خلال المساومات الجماعية والتي تكون ضمن الوظائف وحول عمليات الترتيب وبالتالي حول هيكل الأجور.

-القيود التي يحددها عقد العمل في فرنسا يمكن لصاحب العمل أن يحدد الأجر القاعدي مع احترام القيود السابقة وبالإضافة إلى ذلك فمنذ 1982م فرض على المؤسسات القيام سنويا بالتفاوض مع ممثلين عن العمال (النقابة) حول الأجور.

أما في الجزائر فتتلخص القيود القانونية حول الأجور ضمن المواد من 80 إلى 90 من القانون رقم (90-11) الصادر في 21 أبريل 1990م، والخاصة بالأجر وعلاقات العمل، ومن بين ما جاء في هذا القانون ما يلي: (40)

*في المادة 80: تقرير حق العامل في الحصول على مقابل العمل الذي قام به، أي الحق في الأجر والذي يتناسب مع العمل المنجز.

*في المادة 81: جاء تحديد مكونات الأجر في النقاط التالية:

-**الأجر القاعدي:** والذي يحدد حسب التسلسل الوظيفي بالمؤسسة المستخدمة.

-**التعويضات:** وتدفع حسب الأقدمية في العمل، الساعات الإضافية من العمل أو مقابل

ظروف العمل مثل: العمل المتعب والمضر وتشمل العمل الليلي والتعويض عن المنطقة.

-**العلاوات:** وترتبط بالإنتاجية ونتائج العمل.

(40) Abd Elaziz Amoukrane, Op.cit, p.49,50.

*في المادة 82: حددت هذه المادة الدخل النسبي وفق نتائج العمل من خلال أجر المردود والذي يحدد على أساس المهام والقطعة ورقم الأعمال.

*في المادة 83: يحصل العامل على تعويض المصاريف الناتجة عن الإكراه الذي يمارسه عليه رب العمل مثل: المهام المسندة إلى العامل واستعمال السيارة الخاصة لصالح العمل.

*في المادة 84: تجبر هذه المادة أرباب العمل على دفع أجور عادلة، أي دفع أجور متساوية مقابل للأعمال المتساوية دون أي تمييز.

*في المادة 85: يجب أن يحصل العامل على أجره في شكل نقدي.

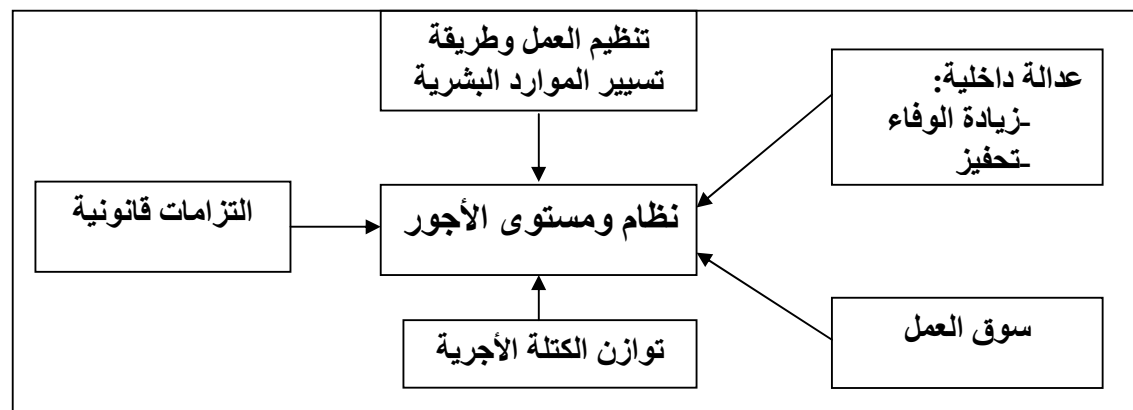
*في المادة 86: جميع مكونات الأجر يجب أن تظهر في بطاقة الأجر الخاصة بالعامل باستثناء تعويضات المصاريف.

*في المادة 89: تحظى الأجور بالأفضلية عند الدفع بالمقارنة بالمستحقات الأخرى مثل: الضمان الاجتماعي مهما كان شكل علاقة العمل أو طبيعتها.

رغم أن القيود التي يفرضها القانون مختلفة من بلد إلى بلد آخر فإن الهدف منها هو تنظيم علاقات العمل من جهة وحماية العمال من استغلال أرباب العمل، دون المساس بمصلحتهم من جهة أخرى.

يمكن تلخيص قيود سياسة الأجور وأهدافها في الشكلين التاليين:

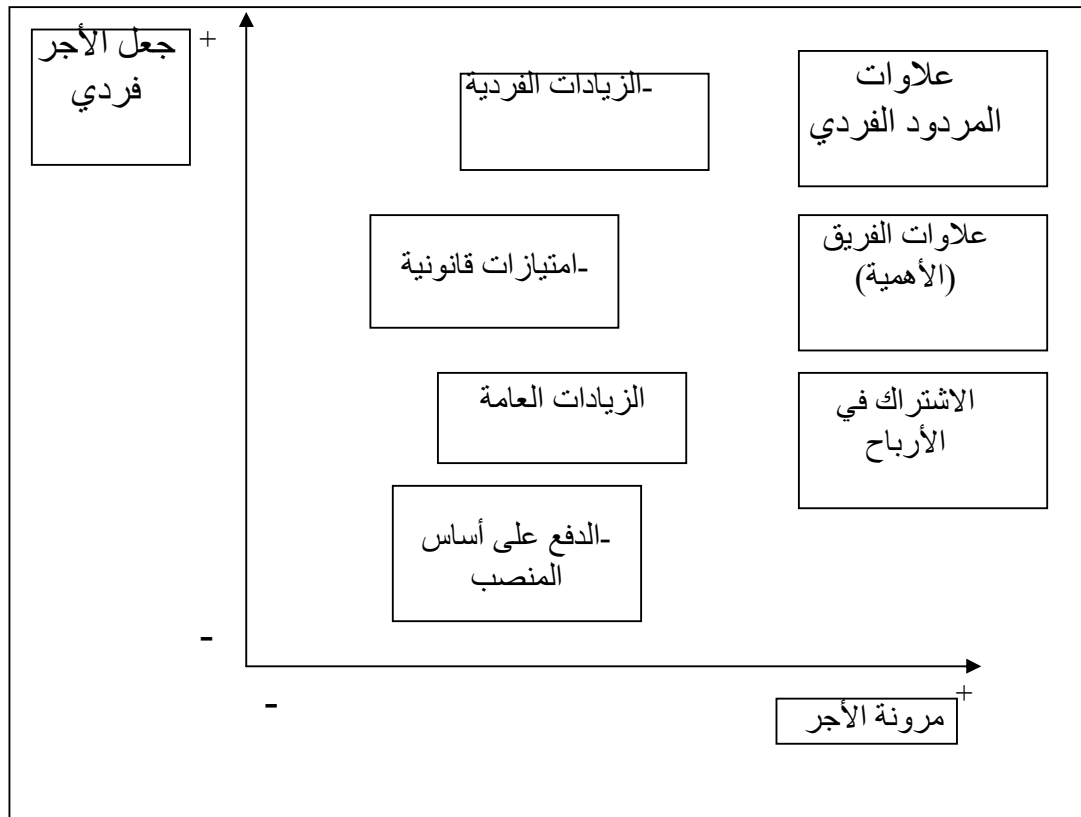
الشكل رقم (03): قيود نظام الأجور:



Source : Jean François Amadiou et Jaques Rojot, **gestion des ressources humaines et relations professionnelles** , édition litec, paris, 1996, p.48.

نلاحظ من خلال الشكل أن نظام الأجور يخضع الى العديد من القيود التي يفرضها المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، فهذا النظام يتأثر بطريقة التسيير التي تتبعها المؤسسة وكذلك قوى السوق، كما أنه يخضع الى التزامات قانونية يجب احترامها، بالإضافة الى ضرورة تحقيق التوازن على مستوى كتلة الأجور والتي يجب أن تتناسب مع إيرادات المؤسسة ومداخلها من جهة وأن توزع على العمال بشكل عادل يضمن تحقيق ولائهم ويحفزهم على العمل بجد من جهة أخرى.

الشكل رقم (04): أهداف سياسة الأجور:



Source : Jean François Amadieu et Jaques Rojot, **gestion des ressources humaines**

et relations professionnelles , édition litec, paris, 1996,

p..60.

يوضح هذا الشكل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال سياسة الأجور، فإذا أرادت المؤسسة جعل أجورها صلبة فإنها تعتمد على المناصب في تحديدها، وبالتالي تكون الزيادات التي يحصل عليها العمال عامة، أو حسب الفرق، كما أن المؤسسة يمكنها الاعتماد على الأسس الفردية أو الجماعية في الزيادات حسب أهدافها، وكلما أرادت الرفع

من مرونة أجورها فإنها تلجا إلى العلاوات الفردية منها والجماعية والتي تؤدي إلى الاختلافات في الأجور وتكون مبررة بالأسس التي اعتمدت في تحديدها.

المطلب الثالث: أهمية سياسة الأجور بالنسبة للمؤسسة والعمال: (41)

1. بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية سياسة الأجور فيما يلي:

- الاحتفاظ باليد العاملة والقيام بالتوظيف والتكوين.
 - الحاجة إلى معرفة وبدقة تطور التكاليف المباشرة للعمل ومراقبتها ضمن عملية إنتاج السلع والخدمات.
 - الحاجة إلى تبرير الاختلافات في الأجور بين العمال والتي تنتج عن اختلاف النتائج المحققة من طرفهم وبالتالي تحقيق مبدأ عمل متساوي/أجر متساوي.
 - الحاجة لإبلاغ المعنيين بالمعايير المعتمدة في تحديد أجور جميع الشرائح العمالية.
 - الحاجة إلى خلق وتحسين الجو الملائم لعلاقة العمل.
- #### 2. بالنسبة للعامل: تعتبر سياسة الأجور كمرجع لتحقيق الإحساس بالعدالة بين العمال في المؤسسة والخارج وبالتالي الإحساس بالرضا عن العمل أو العكس.
- الحاجة إلى الأمن الاقتصادي والذي يتطلب أجر يسمح بمواجهة الظروف الاقتصادية مثل: المرض، فقدان العمل، التقاعد وهذا يتطلب مستوى للأجور يتناسب مع قيمة النقود.
 - الحاجة إلى الحصول على العدالة وهذا يتطلب تحديد سلم للأجور يأخذ في الاعتبار الخبرة، المستوى الدراسي أو التكويني ومستوى أداء يجعله مقبولا.

(41)Lauret Belanger, Op.cit, p:157,158,159.

المبحث الثالث: نظم دفع الأجور وأسس تحديدها:

المطلب الأول: نظم دفع الأجور:

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر التشجيعي (الأجر بالإنتاج).

كل نظام منهما يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.⁽⁴²⁾

1. نظام الأجر الزمني⁽⁴³⁾: وهو الأجر الذي يدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجها ونوعيتها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها استخداما في المؤسسات نظرا لبساطتها وسهولة تطبيقها.

1.1 حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني:

يعتبر هذا النظام صالحا في الحالات التالية:

* الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياسا كميا.

* في الحالة التي تكون العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول غير واضحة مثلا: إذا كان العامل في سلسلة الإنتاج يمارس نشاطه تحت سيطرة آلة، أي لا يمكنه الزيادة في السرعة أو التقليل لأن الآلة تسير بسرعة محددة وثابتة.

* حالة كون الإنتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العامل.

* عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العامل.

* عندما يكون اهتمام المؤسسة بالنوعية أكثر منه بالكمية.

2.1 مزايا نظام الأجر الزمني :⁽⁴⁴⁾

* سهولة التطبيق.

* يحد من انتشار الغيرة بين العمال وبالتالي توطيد العلاقات بينهم.

* شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم.

هناك مزايا أخرى لهذا النظام وهي:⁽⁴⁵⁾

⁽⁴²⁾ زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت، 1997، ص. 451.

⁽⁴³⁾ سنان الموسي، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

⁽⁴⁴⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 507.

- *تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال.
- *سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية والتنبؤ بقائمة الأجور.
- *سهولة في الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار.

3.1 عيوب نظام الأجر الزمني: (46)

- *لا يحفز العمال على تنمية كفاءاتهم وتحسين أدائهم، نظرا لأنه يساوي بين العمال النشطين وغيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في نهاية الفترة المحددة.
- *لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعلمهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم.
- *عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجور المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة إلى فترة أخرى.

2. نظام الأجر التشجيعي (الأجر بالإنتاج) : (47)

في هذا النظام يتم دفع الأجر على أساس إنتاجية العامل والتي تنقسم إلى إنتاجية فردية، حيث ينظر إلى ما أنتجه العامل بمفرده، ويختلف الأجر الذي يحصل عليه العامل باختلاف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد أجر الوحدات المنتجة كما يلي:

1.2 أجر القطعة الموحد:

هنا يحصل العامل عن أجر مقابل كل قطعة منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل لكل قطعة، أي عدد الوحدات المنتجة يضرب في أجر القطعة الواحدة للحصول على أجر العامل، أو بطريقة أخرى يحدد وقت معياري لإنتاج كل قطعة ويضرب في عدد القطع المنتجة للحصول على الوقت الذي يؤجر عليه العامل حسب عدد الساعات دون النظر إلى الوقت الفعلي الذي استغرقه الإنتاج.

2.2 أجر القطعة المتغير:

هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعر محدد مثلا:
-أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أقل أو يساوي 49 قطعة.

(45) كارن لانز، توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000، ص.113.

(46) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.508.

(47) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص.161، 162.

-أجر القطعة المنتجة 150دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50قطعة.
وهناك إنتاج جماعي، أي الاعتماد على الجهد الجماعي المبذول لتحديد الأجر الذي تستحقه المجموعة حيث يوزع على العمال وفق الأسس المتفق عليها، ويتميز نظام الأجر على أساس الإنتاج الجماعي بكونه يشجع العمال على العمل الجماعي وبالتالي يوطد العلاقات فيما بينهم وينتشر هذا النظام في المؤسسات اليابانية لكونها تعتمد على العمل الجماعي بشكل كبير.

هناك عدة طرق تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها ما يلي: (48)

1.2.2 طريقة تاييلور "Taylor":

اعتمد تاييلور على دراسة حركات العمال خلال الزمن من أجل تحديد مستوى قياسي للإنتاج، فإذا كان إنتاج العامل أقل من المستوى القياسي فإنه يحصل على أجر معين عن كل وحدة منتجة، أما إذا بلغ إنتاجه المستوى القياسي أو تعاداه فإنه يحصل على أجر أكبر مقابل كل وحدة منتجة مثال: تحديد الإنتاج القياسي بـ 15 وحدة في اليوم ويكون أجر الوحدة 1 دينار لمن يحقق هذا المستوى أو يتجاوزه، بينما يكون أجر الوحدة نصف دينار لمن لم يبلغ هذا المستوى من الإنتاج.

يلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على زيادة إنتاجهم خاصة إذا كان الفرق بين معدلي أجر الوحدة المنتجة كبيراً وبالتالي فهي تناسب العمال ذوي الكفاءة العالية نظراً لقدرتهم على الزيادة في الإنتاج، لكن هذه الطريقة لا تضمن للعمال حد أدنى للأجر لأنه مرتبط مباشرة بالإنتاجية.

2.2.2 طريقة هالسي "Halsey":

اعتمدت هذه الطريقة على تحديد وقت قياسي للعمل ويحصل العامل على أجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل بالإضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره كما هو موضح في المعادلة التالية:

(48) زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 461-465.

الأجر المستحق = أجر الساعة × (الوقت المستغرق + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) ويتم تغيير النسبة المئوية من الوقت المقتصد حسب المعايير التي اعتمدت في تحديد الوقت القياسي للعمل ومدى دقتها.

مثال: إذا كان الوقت القياسي للعمل 12 ساعة وأجر الساعة 100 دينار، وكان الوقت المستغرق من طرف العامل 8 ساعات، وتعتمد المؤسسة على نسبة مئوية تقدر بـ 50% من الوقت المقتصد فإن:

$$\text{الأجر المستحق للعامل} = 100 \times (8 + 4 \times 50\%) = 1000 \text{ دينار.}$$

نلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على اختصار الوقت وتحسين الإنتاجية خاصة وأنها تضمن لهم أجر أدنى يتمثل في أجر الوقت الفعلي المستغرق في الإنتاج، لكنها تواجه معارضة النقابات العمالية لكون رب العمل يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العامل نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما زاد الإنتاج.

3.2.2 طريقة رومان "ROWAN" :

تشبه هذه الطريقة طريقة هالسي إلى حد كبير من خلال تحديد لها لوقت قياسي للإنتاج وكذلك منح علاوة عن الوقت المقتصد من طرف العامل والفرق الوحيد بينهما أن هذه الطريقة تعتمد على الوقت القياسي والوقت المستغرق في تحديد نسبة الوقت المقتصد كما توضحه المعادلة:

الأجر المستحق = أجر الساعة (الوقت المستغرق + $\frac{\text{الوقت القياسي}}{\text{الوقت المستغرق}}$ × الوقت المقتصد)
تقدم هاته الطريقة للعامل نفس امتيازات طريقة هالسي، كما تتعرض إلى نفس الانتقادات، بالإضافة إلى كونها أكثر تعقيدا مما يجعلها صعبة الفهم من طرف العمال، كما أنها تتطلب جهدا كبيرا لحساب أجور العمال وبالتالي تكلفة أكبر.

4.2.2 طريقة ميريك "Merick" :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد ثلاث فئات للأجر وهي:
فئة للعمال ذوي الكفاءة العالية، فئة للعمال ذوي الكفاءة المتوسطة وفئة للعمال ذوي الكفاءة المنخفضة، ولكل فئة مستوى قياسي من الإنتاج وإذا بلغ العامل 83% من هذا

المستوى فإنه يحصل على علاوة على إنتاجه، وإذا حقق 100% من هذا المستوى فإنه يحصل على العلاوة السابقة وعلاوة إضافية.

5.2.2 طريقة جانت "Gantt":

في هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي لإنتاج حجم معين من الإنتاج ويحصل العامل على أجر الوقت الذي استغرقه في العمل.

فإذا بلغ العامل المستوى القياسي للإنتاج فإنه يحصل على علاوة إضافية كنسبة من الوقت المستغرق في العمل، وإذا تجاوز إنتاج العامل المستوى القياسي فإنه يستحق أجر أعلى عن كل قطعة منتجة، لكنه لا يعاقب في حالة تحقيقه لإنتاج أقل من المستوى القياسي، وبالتالي فهو يحصل على حد أدنى من الأجر يكون مضمون وهو أجر الوقت المستغرق في الإنتاج.

6.2.2 طريقة إمرسون "Emerson":

من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتماداً على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر، وفي حالة تحقيق العامل لمعدل 66% من الكفاءة الإنتاجية فإنه يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي، وكلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى السابق فإن العلاوة المستحقة تزداد حيث أن:

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الوقت القياسي للإنتاج}}{\text{الوقت الفعلي المستغرق}}$$

نلاحظ أن هذه الطريقة تربط العلاوات المستحقة بالكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي فهي تشجع العمال على تنمية كفاءتهم وتحقيق أفضل النتائج، وهذه الطريقة تشبه طريقة جانت لكن العلاوة المستحقة في هذه الطريقة أقل منها في الطريقة السابقة.

3.2 حالات الاعتماد على نظام الأجر التشجيعي: (49)

يعتمد على هذا النظام لدفع الأجور في الحالات التالية:

*إذا كانت كمية الإنتاج قابلة للقياس الكمي أي يمكن تحديدها.

(49) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.508.

- *إذا أمكن تحديد مدى مساهمة كل فرد في الإنتاج.
- *في حالة تركيز المؤسسة على كمية الإنتاج أكثر من التركيز على نوعيته.
- *إذا كان من الصعب وضع نظام دقيق لمراقبة الإنتاج وضبطه.
- *إذا كان الإنتاج يجري بشكل مستمر وبدون حدوث توقفات.

4.2 مزايا نظام الأجر التشجيعي:

يتمتع هذا النظام بالمزايا التالية: (50)

- *يمكن هذا النظام من تحفيز العمال على العمل بكفاءة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية، وبالتالي استفادة العمال من العلاوات الإضافية وكذلك استفادة المؤسسة من زيادة الإنتاجية.
- *خلق روح الابتكار لدى العمال وتحسين أساليب العمل لرفع الإنتاجية.
- *انتقال التفكير في زيادة الإنتاج من الإدارة إلى العمال وبالتالي تخلص الإدارة من هذه المسؤولية ومنه الشعور بالارتياح.
- *إمكانية تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة.
- *تحقيق العدالة بين العمال من خلال دفع أجور تتناسب مع إنتاجيتهم.
- *تخفيض نسبة التكاليف الثابتة من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من الوحدات المنتجة.

بالإضافة إلى هذه المزايا يمكن لهذا النظام أن يحقق ما يلي: (51)

- *خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجور جماعية.
- *رفع إنتاجية العمال خاصة عمال الإنتاج والبيع.
- *إعطاء الحرية للعامل في تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه.

5.2 عيوب نظام الأجر التشجيعي:

رغم الإيجابيات التي يتمتع بها هذا النظام إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي نذكر منها ما يلي: (52)

(50) المرجع نفسه، ص: 508، 509.

(51) كارن لانز: ترجمة فؤاد هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

(52) المرجع نفسه، ص: 113.

*صعوبة إدارته في بعض الحالات لأنه يتطلب وقت طويل.

*التأثير السلبي على علاقات العمل نتيجة لتنافس العمال على الإنتاج الفردي في حالة كونه أساس تحديد الأجر.

*عدم اهتمام بعض العمال في حالة حصولهم على أجور جماعية بالإنتاج والكفاءة الفردية.

*صعوبة وضع ميزانية الأجور في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق هناك بعض السلبيات نوجزها فيما يلي: (53)

*صعوبة وضع مقاييس ومعايير لتحديد إنتاجية جميع الأعمال خاصة الأعمال التي لا يمكن قياس إنتاجيتها قياسا كميا مثل: عمال الإدارة.

*يناسب هذا النظام لدفع الأجور العمال ذوي الكفاءة العالية فقط والذين يتمتعون بقدرة عالية على زيادة الإنتاجية، مما يخلق الحسد والغيرة لدى غيرهم من العمال وبالتالي التأثير السلبي على محيط العمل.

المطلب الثاني: أسس (معايير) تحديد الأجر:

هناك العديد من التساؤلات التي يطرحها المسكرون حول أسس تحديد الأجر أهمها: (54)

- هل يتم الدفع على أساس العمل، أي المتطلبات التي تحددها المؤسسة لشغل المنصب أو المقابل الذي يقدمه العامل للمؤسسة؟

- بعبارة أخرى هل ندفع مقابل العمل (المنصب) أو للشخص الذي يشغل المنصب؟

في الواقع العملي هناك مؤسسات تفضل الدفع على أساس المنصب بالاعتماد على التقييم المتوصل إليه للمناصب، وهناك مؤسسات تفضل الدفع على أساس الشخص الذي يشغل المنصب كبديل للأساس الأول، خاصة في الوظيف العمومي حيث يركز على الشخص أكثر من المنصب.

1. تحديد الأجر على أساس المنصب:

(53) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.509.

(54) Loic cadin et François Guérin et Frédérique pigeire, **Gestion des ressources humaines- pratique et éléments de théorie**, édition Dunod, paris,2002, p.195.

في اغلب المؤسسات يتم تحديد تسلسل الأجور بالاعتماد على تسلسل المناصب، وهذا الترتيب المتسلسل ظهر مع ظهور مدرسة التنظيم العلمي للعمل التي تزعمها تايلور "F.Taylor" والتي تعرف المنصب من خلال تحليل العمل وتحديد الأعمال المرتبطة بكل منصب بشكل دقيق من أجل تقييم المناصب والمقارنة بينها وترتيبها بشكل متسلسل، وعلى هذا الأساس فإن العمال الذين يقومون بنفس الأعمال يحصلون على أجور متساوية، والأنظمة الناجحة للأجور هي التي تسمح بشيء من المرونة في الأجر بالاعتماد على تحديد أجور متفاوتة ضمن نفس المنصب وهذا بإدخال عامل الأداء في تحديد الأجر، لكن الأساس يبقى هو المنصب⁽⁵⁵⁾.

يتم الاعتماد حسب هذا الأساس على تحليل العمل وترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية.

1.1 تحليل العمل وتوصيف الوظائف: ⁽⁵⁶⁾

يعتبر تحليل العمل المرحلة الأولى في عملية التقييم والتي تتعلق بالأنشطة من جهة وبالخصائص البشرية من جهة أخرى، ومن خلال تحليل العمل يمكن الحصول على المعلومات والمعطيات الضرورية للتوفيق بين الأنشطة (المنصب) والخصائص البشرية (الشخص) اللازمة لأدائها، لأن النجاح في العمل (المنصب) والتقييم الجيد يمر عبر تحليل العمل وتحديد متطلبات الأنشطة والوظائف.

تحليل العمل يمكن من تحديد ما يجب عمله، أي السلوك والأداء والتي تعتبر أساس إنجاز المهام والمحدد لعلاقات العمل بالمؤسسة.

تهدف عملية تحليل العمل إلى:

*استعمال تحليل الأنشطة في المحاولات والتجارب الوظيفية والتي تقدم لنا تقنيات للتقييم.

*تقديم المعلومات الضرورية والتي تساعد في اختيار تقنيات التقييم المناسبة لكل نشاط.

*خلق عائلات من الأنشطة وتحديد العناصر المشتركة بينها، أي الوظائف التي تنتمي

إلى نفس العائلة.

⁽⁵⁵⁾ Ibid, p.196.

⁽⁵⁶⁾ Claude Lévy -Leboyer , **Evaluation du personnel : objectifs et méthodes**, éditions d'organisation, 4^{ème} édition, paris,2002, p-p.27-35.

بالإضافة إلى هذه الأهداف فإن تحليل العمل يمكن أن يكون الأساس في تحقيق النجاح الوظيفي بالاعتماد عليه في وضع خطط التكوين للتماشي مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي يشهدها المحيط.

تسمح عملية تحليل العمل بتوصيف الوظائف وذلك من خلال النقاط التالية:

*كل ما يسمح بتعريف المنصب أو الوظيفة مثل: العنوان الدقيق، مكان العمل، عدد العمال الذين يشغلون نفس المنصب أو الوظيفة.

*الأهداف المحددة للمنصب أو الوظيفة: أي وضعيته في الهيكل التنظيمي.

*مسؤوليات شاغل المنصب أو الوظيفة: أي ما عليه عمله وطبيعة النتائج المنتظرة من عمله هذا (منتج أو خدمة) حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها.

*العلاقات مع الأشخاص الآخرين: خاصة الذين يربطه معهم عقد عمل(انتقال المعلومات، المساعدة التقنية، الترتيب في الاستقبال والإرسال،...الخ)، وتكون هذه العلاقات محددة بدقة سواء مع الزملاء في العمل أو مع المتعاملين من خارج المؤسسة.

*المتطلبات الفيزيولوجية: وتتضمن هذه المتطلبات مايلي: توصيف مكان العمل، ساعات العمل، الخصائص الفيزيولوجية التي يتطلبها النشاط (العمل) والأخطار الممكنة.

*شروط تحديد الأجر والترقية: وتتكون من الأجر والامتيازات، التقاعد والمنح، العلاوات وطريقة منحها، قواعد خاصة بالغيابات، إمكانية الترقية أو تغيير مكان العمل وتطوير المسار المهني.

يتم تحليل العمل بالمراحل التالية:

-وضع قائمة للأنشطة أو المهام.

-وصف النوعية المطلوبة لأداء هاته الأنشطة.

-اختيار أهم الأنواع المطلوبة(النوعية الحرجة).

تعتمد المؤسسات على طرق مختلفة لتحليل العمل وذلك بالنظر إلى الوقت الذي توفره الوظيفة وطبيعة العمل، ويمكن أن يوجه التحليل نحو العمل أو نحو العامل وذلك بالتركيز على المهام التي يجب أن يقوم بها العامل أو التركيز على الأنشطة التي قام بها من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه وإتباع قواعد العمل، وبالتالي تحصل المؤسسة من خلال عملية

التقييم على قائمة بالأنشطة الضرورية لأداء العمل ومنها تستخلص الخصائص الفردية الواجب توفرها في العامل الذي سيشغل المنصب.

كما يمكنها وضع جدول يحتوي على السلوكات التي قام بها العامل بصفة عامة والتي تكون أقل ارتباطا بالخصائص التقنية للمنصب، لكونها ناتجة عن التحليل الذي يركز على العامل، ومن هذه السلوكات يختار القائمون على عملية التقييم ما يتناسب مع المنصب أو الوظيفة محل التقييم، ومن بين الطرق المتبعة في تحليل العمل ما يلي:

1.1.1 طريقة المحادثة الفردية "Entretien Individuel":

وهي الطريقة الأكثر استعمالا وتعتمد على الحوار المفتوح، حيث يسأل العامل في مكان عمله وحسب تسلسله مباشرة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة من حيث مرونتها وسهولة تطبيقها وتمكن من الحصول على معلومات مهمة خاصة بطريقة العمل والعوائق التي تواجه العمال. يعاب على هذه الطريقة كونها تتطلب وقت طويل، كما أن المعلومات التي يتم جمعها يكون من الصعب تحليلها بطريقة نظامية.

2.1.1 طريقة المحادثة الجماعية "Entretien de groupe":

تعتمد هذه الطريقة على إجراء حوار جماعي بواسطة فريق ذو كفاءة عالية، وتسمح هذه الطريقة بجمع معلومات غنية نتيجة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق. لكن من الصعب تنظيمها ومراقبة مدى تأثير بعض أعضاء الفريق على الحوار ككل.

3.1.1 طريقة الاستبيان "Le questionnaire" والقائمة "check-listes":

من أجل جعل الحوار أكثر نظامية يتم الاعتماد على الاستبيان لتوجيه الحوار، وتعتمد هذه الطريقة على التحضير المسبق وذلك بالاطلاع على جميع الوثائق الموجودة والتي تخص المسؤوليات والأنشطة المتعلقة بالمنصب أو الوظيفة التي يراد تحليلها، ثم يتم إجراء حوار تحضيرى متسلسل بطريقة تمكن من تحديد الأنشطة الأكثر أهمية من حيث الأمن والقيمة المضافة، ويمكن تعزيز الاستبيان من خلال إعطائه صبغة كمية بالاعتماد على وضع سلم للتنقيط لتقييم الأنشطة والخصائص الهامة ومعالجة هذه لمعلومات بطريقة إحصائية، كما يمكن الاعتماد على استبيان استعمل مسبقا (قديم) ويمكن أن يكون الاستبيان في شكل قائمة توزع على العمال المعنيين بعملية التحليل أو يتم ملؤها من طرف القائمين بالاستبيان

وتعرف هذه القائمة بـ "check-listes" (قوائم الاختيار)، وتتميز بنفس مميزات الاستبيان من حيث دقة المعلومات وسهولة الاستعمال لكونها تحتوي على المعلومات المطلوبة ودور العامل هو الاختيار من بين الاقتراحات فقط.

4.1.1 طريقة اليومية الشخصية "Le journal personnel":

وتقوم هذه الطريقة على مبدأ بسيط، حيث يسجل شاغل المنصب جميع ما يفعله طيلة اليوم على ورقة بيضاء، هذه الطريقة غير مكيفة مع المهام المنفذة بشكل متكرر ولا مع الأعمال اليدوية ولا مع الشرائح الوظيفية التي تشمل عمال غير متعودين على الكتابة. يعاب على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمراقبة التفاصيل التي يركز عليها العامل وكذلك وجهة نظره حول ما يراه مهم من مهام وأعمال يومية، كما أنه من الصعب تحليل المعطيات التي تم جمعها بهذه الطريقة، ولتفادي هذه السلبيات يمكن الاستعانة بسلم يحتوي على قائمة للأنشطة في العمود ومجالات زمنية في السطر ويطلب من العامل التأشير في مجال منظم النشاط الذي يمارسه ثم نقوم بتحليل المعطيات المحصل عليها.

5.1.1 طريقة الملاحظة المباشرة "Observation directe":

تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة للعامل وهو يؤدي عمله وتسجيل الملاحظات، لذلك فهي بسيطة من حيث التطبيق لكنها تتطلب وقت طويل ومن سلبيات هذه الطريقة أنها تهمل العمل الذهني الذي لا يمكن ملاحظته، وأيضا صعوبة الملاحظة عندما يكون العمل وفق ريثم سريع، كما أنها تتطلب ملاحظ ذو كفاءة عالية حتى يتمكن من جمع المعلومات الضرورية والهامة.

6.1.1 طريقة الأحداث الحرجة "Incidents Critiques":

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق فقد استعملت في المجال العسكري خلال الحرب العالمية الثانية من أجل اكتشاف أسباب الخطأ في القيادة أثناء تدريب الطيارين، حيث يطلب منهم المدربون وصف بواقعية الأحداث الحرجة التي واجهتهم واعتبرت كأخطاء والقيام بها بطريقة دقيقة، أي إبراز مسببات الحادثة وما فعله الطيار وماذا كانت النتيجة. بينما في

المؤسسة فيحل العامل محل الطيار، فيقوم بتقديم وصف دقيق للأحداث الحرجة التي واجهته أثناء عمله وكيفية الخروج منها والتغلب عليها ونتائجها. من خلال هذه الطريقة يمكن الحصول على عدة تحاليل للوظيفة بشكل واقعي، لكن من الممكن الحصول على تحليل غير مكتمل يصعب استعماله بسبب نقص الوصف الذي قدمه العامل عن الحدث الحرج وكيفية الخروج من المأزق.

7.1.1 طريقة المقارنة الزوجية "La comparaison par paire":

حسب هذه الطريقة يطلب من العامل الذي يجري معه الحوار أن يقارن بين نشاطين ينتميان إلى نفس الوظيفة أو إلى وظيفتين مختلفتين ويعطينا رأيه حول اختلافهما عن نشاط ثالث، أي مقارنة ثلاثة أنشطة مهمة بشكل زوجي.

2.1 تقييم الوظائف وترتيبها: وهي العملية التي يتم خلالها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى وهذا بالاعتماد على نتائج التحليل السابق أو ما يعرف بتوصيف الوظائف، وتعتمد هذه العملية على إتباع طرق كمية وأخرى غير كمية وذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة ووظائفها. (57)

أهم طرق تقييم الوظائف وأكثرها استعمالاً هي: (58)

-طريقة الترتيب.

-طريقة التصنيف.

-طريقة مقارنة العوامل.

-طريقة النقاط.

وفيما يلي شرح هذه الطرق ومراحلها: (59)

1.2.1 طريقة الترتيب "Le classement":

تسمى أيضاً بطريقة المراتب وهي من بين الطرق غير الكمية وتتميز بالبساطة والاعتماد على التقدير الشخصي لتحديد القيمة النسبية للوظيفة، تتطلب هذه الطريقة إلمام

(57) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص.120، 121.

(58) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إيتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص.54.

(59) نادر احمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص.ص.121-130.

القائم بالتقييم بجميع خصائص الوظائف وطبيعتها بشكل دقيق، لذلك فهي تصلح في المؤسسات التي تحتوي على عدد قليل من الوظائف، وقد يقوم بالتقييم فرد واحد أو مجموعة أفراد باستعمال بطاقات تحتوي على عنوان الوظيفة وملخص بتوصيفها وترتب هذه البطاقات حسب الأهمية النسبية للوظيفة وذلك على مستوى الوحدات ثم الأقسام ثم الإدارات وأخيرا على مستوى المؤسسة.

تتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

- أولا: تصميم بطاقة تحتوي على نتائج تحليل العمل (توصيف الوظائف).
 - ثانيا: توزيع بطاقات الوصف على القائمين بعملية التقييم.
 - ثالثا: يرتب كل عضو من أعضاء لجنة التقييم المواصفات الموجودة في البطاقة حسب أهميتها بالاعتماد على معايير محددة.
 - رابعا: ترتيب الوظائف من أعلى إلى أسفل وذلك عدة مرات من أجل الحصول على متوسط الترتيب.
 - خامسا: يجتمع الأعضاء لدراسة التقديرات والاختلافات الموجودة بينها لتحديد الترتيب النهائي والذي يمثل متوسط التقدير لجميع الأعضاء.
- في حالة كون المؤسسة تحتوي على عدد كبير من الوظائف فإنه يستحسن الاعتماد على طريقة المقارنة الزوجية بين الوظائف وذلك على مستوى الوحدات التنظيمية لتسهيل العملية، لأن المقارنة تتم بعدد الوظائف تقريبا، ويكون الترتيب وفق عدد المرات التي تكون فيها الوظيفة أحسن من الوظيفة التي قورنت معها وهذا باستعمال إشارات تجمع في نهاية المقارنة.

2.2.1 طريقة التصنيف "La classification":

وتسمى أيضا بطريقة التدرج أو الفئات السابق تحديدها، تعتمد هذه الطريقة على وضع سلم يحتوي على درجات تمثل مستويات مختلفة تضم الوظائف حسب أهميتها، وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

- أولا: تحديد عدد الدرجات في السلم بالاعتماد على نتائج تحليل العمل.

- ثانيا: تقسيم الوظائف إلى فئات حسب الخصائص المشتركة التي تظهر في التوصيف ويتم تعريف كل مستوى حسب نتائج التوصيف.

- ثالثا: تحديد عدد المستويات الوظيفية وتوزيع أوصاف الوظائف على هذه المستويات وتحديد الخصائص المميزة لكل مستوى.

تعتبر هاته الطريقة شبيهة إلى حد كبير بالطريقة السابقة من حيث اعتمادها على التقدير الشخصي للوظائف واعتبارها كوحدات متكاملة، لكنها تمتاز عن الطريقة الأولى بكونها سهلة التطبيق على عدد كبير من الوظائف المختلفة.

3.2.1 طريقة النقط "Le pointillage":

وهي من الطرق الكمية لتقييم الوظائف وتتميز بدقة النتائج المحصل عليها، إلا أنها تتسم بالتعقيد وارتفاع التكلفة، وتتم وفق المراحل التالية:

- أولا: تحديد أنواع الوظائف التي يراد تقييمها.

- ثانيا: تحديد عوامل التقييم وتعريفها وذلك وفق طبيعة الوظيفة.

- ثالثا: ترتيب عوامل التقييم في مستويات مناسبة لها من حيث العدد.

- رابعا: وضع لكل مستوى عدد النقاط الذي يناسبه ويميزه عن بقية المستويات وإبراز الميزة النسبية لكل عامل من عوامل التقييم.

- خامسا: اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو المرجعية والتي تمثل جميع مستويات الوظائف المراد تقييمها لتحديد مدى احتواء كل وظيفة مختارة على عوامل التقييم لتحديد المستوى المناسب للوظيفة وبالتالي حصولها على عدد النقاط الخاصة بهذا المستوى.

- سادسا: جمع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة وترتيبها تنازليا حسب عدد النقاط المحصل عليه.

4.2.1 طريقة مقارنة العوامل "La comparaison par facteurs":

وهي أيضا من الطرق الكمية للتقييم، خلالها يتم اختيار الوظائف الدالة، أي الممثلة لجميع الوظائف الأخرى وتحدد درجاتها ثم تحدد مجموعة النقاط الخاصة بعوامل التقييم وتكون كمرجع للمقارنة، حيث يقارن بين كل عامل في الوظائف الأخرى التي نريد تقييمها مع نفس العامل في الوظائف الرئيسية أو الدالة ومنه تحدد القيمة النسبية للوظائف.

وتتبع في هذه الطريقة الخطوات التالية:

- أولاً: انتقاء عوامل التقييم استناداً إلى طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية وظائفها، ثم تعرف هذه العوامل بشكل جيد.

- ثانياً: اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة والتي تمثل جميع المستويات الوظيفية والأنشطة بالمؤسسة، بالاستعانة بنتائج التحليل يتم توصيف هذه الوظائف.

- ثالثاً: ترتب الوظائف الرئيسية تحت كل عامل من عوامل التقييم بالاعتماد على تحليل الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل التقييم.

- رابعاً: مراجعة نتيجة الترتيب للتأكد من وضوحها وتكرار عملية الترتيب عدة مرات وفق أرقام تصاعدية، أي تزداد القيمة النسبية للوظيفة بزيادة الرقم، ثم يتم حساب متوسط التقديرات.

- خامساً: توزيع متوسط أجور الوظائف الرئيسية على مجموع العوامل التي تحتويها وحسب أهمية كل عامل بالمقارنة مع بقية العوامل الأخرى وكذلك بالمقارنة مع بقية الوظائف الرئيسية الأخرى.

- سادساً: توزيع الوظائف الرئيسية على مقياس نقدي كل عامل على حدى لوضع مقياس للتقييم.

- سابعاً: أخيراً يتم ترتيب بقية الوظائف المراد تقييمها بمقارنة كل عامل من عوامل تقييمها بنفس العامل في الوظائف التي سبق تقييمها بمقياس نقدي.

2- تحديد الأجر على أساس الشخص:⁽⁶⁰⁾

إذا كان الخيار الأول يحدد الأجر على أساس المنصب فالأمر هنا يختلف حيث يركز على الشخص الذي يشغل المنصب لتحديد الأجر المستحق، فأغلب المؤسسات الخاصة تسعى إلى وضع نظام للتقييم يأخذ في الحسبان الاختلافات بين العمال وليس الاختلاف في المناصب التي يشغلونها، لأن المناصب في تطور مستمر. من جهة أخرى في المؤسسات العمومية حيث تبدو مظاهر تراجع الأداء فإن العمال يحصلون على أجور بحسب درجاتهم بغض النظر عن العمل الذي يقومون به، ووضع نظام للأجور يتطلب الاعتماد على

⁽⁶⁰⁾Loic cadin et francis Guerin et Frédérique pigeyre, Op.cit,p.201.

أسس(معايير) للتقييم تختلف باختلاف المناصب والأشخاص، الجدول التالي يوضح الأسس الخاصة بالمنصب والأسس الخاصة بالشخص:

الجدول رقم(01): أسس التقييم الممكنة.

الأسس الخاصة بالمنصب	الأسس الخاصة بالشخص
-منصب (وظيفة أو عمل) -العمل المنجز (القطعة المنتجة). -المهام والمسؤوليات (إطار مسير).	- الأداء (النتائج المحققة) - الجهد (القدرات) - الأقدمية (الخبرة في العمل) - المؤهلات (الكفاءة والمهارات).

- المصدر: من إعداد الطالب.

رغم اختلاف هذه المعايير فإن أغلب المؤسسات والفروع الوظيفية تعتمد على أنظمة مركبة، أي تحاول المزج بين هذه المعايير والأسس لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة أو المنصب من جهة والكيفية التي يتم بها شغل هذه المناصب من جهة أخرى، وفيما يلي المعايير الخاصة بتحديد الأجر على أساس الشخص، أي شاغل المنصب: (61)

1.2 معيار الأداء: وفق هذا المعيار فإن العامل يحصل على أجر يتناسب مع أدائه والذي تتم مقارنته بمعايير خاصة بالأداء تقوم المؤسسة بوضعها، لكن من الممكن أن تواجه المؤسسة مشكلة التمييز بين نوع الأداء وكميته مثلاً: أن ينتج العامل كمية كبيرة لكن ذات نوعية متدنية، بالإضافة إلى مشكلة قياس الأداء لبعض الوظائف مثل: الوظائف الإدارية والتي يصعب وضع معيار محدد وموحد لقياس الأداء فيها، كما أنه من الصعب تطبيق هذا المعيار في البلدان التي تتميز بعدم الاستقرار الاقتصادي مثل: مشكلة التضخم والتي تجبر المؤسسات على دفع أجور تتماشى مع الأسعار ويخصص جزء قليل من الأجر كتعويض عن الأداء.

2.2 معيار الجهد: حسب هذا المعيار فإن العامل في بعض الأحيان يقوم ببذل مجهود معتبر لكن النتائج المحققة تكون أقل من المعدل المطلوب، وبالتالي فإن الاعتماد على معيار الأداء يكون غير مرضي بالنسبة للعمال وعليه يجب تعويضهم عن الجهد الذي بذلوه في

(61) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص. 165، 166.

العمل، لكن المشكلة المطروحة هنا هي صعوبة تقدير الجهد الذهني والبدني الذي بذله العامل بشكل دقيق.

3.2 معيار الأقدمية: يسمى هذا المعيار أيضا بحقوق الوظيفة وتعني الأقدمية الفترة التي يمضيها العامل في وظيفة معينة، ويعتمد هذا المعيار على مبادئ الاستثمار في الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، ويستخدم خاصة في المؤسسات التابعة إلى الوظيف العمومي.

4.2 معيار الكفاءة والمهارات: هذا المعيار يعتمد على تحديد الأجر على أساس المؤهلات والمهارات التي يمتلكها العامل بغض النظر عن استعمالها، أي أن العامل يحصل على مقابل لكفاءته سواء المستخدمة فعلا في العمل أو الكامنة التي لم تستخدم مثل: المؤهل العلمي والخبرة، فالعامل يتقاضى أجرا يتناسب مع مستواه العلمي وخبرته دون النظر إلى العمل الذي قام به.

يخضع تحديد الأجر وفق هذا المعيار إلى قوى العرض والطلب في سوق العمل ونوع الكفاءات المراد تقييمها وتحديد الأجر على أساسها.

مهما تكن الأسس المعتمدة في تحديد الأجور فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع وضع سياسة للأجور تتناسب مع طبيعتها (الحجم والقدرة على الدفع) ومع عوامل أخرى مثل: متطلبات الوظائف وسوق العمل وما تفرضه من قيود، بالاعتماد على معايير تتعلق بالوظيفة وأخرى تتعلق بالأشخاص.⁽⁶²⁾

⁽⁶²⁾ Sekiou, Blondin, Fabi Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, Edition Deboeck université, 2^{eme} édition, Canada, 2001,p.171.

خلاصة الفصل:

رأينا في هذا الفصل بعض المفاهيم حول الأجور والتي تمثل المقابل الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله في شكل مادي أو معنوي، ويعتبر الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للعمال لأنه وسيلتهم للعيش ومعيار للحكم على عدالة المؤسسة والتي تعتبر الأجر من جهة كتكلفة يجب عقلنتها ومن جهة أخرى تعتبره كاستثمار ينبغي الاستفادة منه، فهو وسيلة لتحفيز العمال على العمل بجد. كما تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض النظريات الاقتصادية حول الأجور والتي تختلف من حيث وجهاتها، ورأينا كذلك التطورات التي عرفت سياسات الأجور عبر الزمن، فبعد أن كان قانون العرض والطلب يحكم تحديد الأجور ظهرت النقابات التي أمنت الحماية القانونية للأجور من حيث تحديد مستوياتها وطرق دفعها تماشياً مع التطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي يجب مراعاتها عند وضع سياسة الأجور. في الجزء الأخير من هذا الفصل أشرنا إلى مختلف أنظمة دفع الأجور وهي نظام الدفع على أساس الزمن ونظام الدفع على أساس الإنتاجية ولكل نظام إيجابياته وسلبياته. في ختام الفصل تطرقنا إلى أسس تحديد الأجر والتي تنقسم إلى أسس خاصة بالشخص وأخرى خاصة بالمنصب الذي يشغله، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع وضع سياسة للأجور تراعي مختلف هذه العوامل من أجل الحفاظ على مصلحة المؤسسة وعمالها في نفس الوقت.

مقدمة الفصل:

من أجل تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات والتماشي مع التطورات التي يعرفها المحيط باستمرار، قامت العديد منها بإحداث تغييرات في علاقة العمل والتي تحدد ما تريده المؤسسة وما يستحقه العامل، فأصبح التركيز على كفاءات العمال هو المحدد الرئيسي لهذه العلاقة، مما استوجب القيام بتعديل سياساتها الأجرية وتطويرها باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة وعلى رأسها جذب واستقطاب العمال ذوي الكفاءة العالية وتحفيزهم على الأداء الجيد. وتعتبر سياسة أجر الكفاءة من بين السياسات المتبعة في العديد من المؤسسات.

المبحث الأول: أجر الكفاءة

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة ومكوناتها

1. نشأة مفهوم الكفاءة: (63)

إن معرفة أصل الكلمة يمكن من استعمالها في موضعها المناسب، حيث عرف مصطلح الكفاءة تطوراً ملحوظاً من حيث استعماله، فمن الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام أستخدم مصطلح كفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة. وقد فسح القانون 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 تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استناداً إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين. ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته، وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر وبقي مستعملاً في القواميس إلى يومنا هذا بالصيغة التالية:

"Connaissances approfondie, reconue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines manières".

أي المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطرق مؤكدة.

(1) 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, p.1.

نظرا للتطور المستمر الذي عرفه الاقتصاد فقد تم إحلال بعض المصطلحات الاقتصادية (محل Compétitivité محل أخرى من أجل التماشي مع هذا التطور مثل: إحلال التنافسية (" محل mission) أو المهمة "Activité)، إحلال النشاط (productivité) الإنتاجية (محل العوامل Ressources humaines)، إحلال الموارد البشرية (poste) المنصب (محل العمال (Opérateurs)، إحلال التنفيذيين (Facteurs humains) البشرية (محل مصطلح أهلية compétence)، كما حل مصطلح كفاءة (Ouvriers) (لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم Qualification) (64) ما يلي: (Elisabeth Dugue) العمل. (65) والذي تقول عنه إليزابيت ديغ

نظام الأهلية يتميز بنوع من الصلابة في حين الواقع الاقتصادي يفرض التحلي بالمرونة لدى الأشخاص والمؤسسات وهو ما ولد عراقيل أمام تكيف العمال مع متطلبات الوظائف.

- هذا المصطلح (الأهلية) مرتبط بالقطاع الصناعي مما خلق مشاكل لدى اعتماده في القطاعين الفلاحي والخدمات.

- اعتماد هذا النظام على المعارف المثبتة بواسطة الشهادة أو المؤهل العلمي دون النظر إلى أهمية التكوين مكان العمل كعوامل للتمهين والتعلم 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 تماشيا 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

(1) Jean- pierre Bauchez, **les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'organisation, paris, 2004, p.163,164.

(2) Ibid.

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 ماتجلى في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير القدرات والكفاءات الضرورية لشغل الوظائف في المؤسسات. (66)

مفاهيم حول الكفاءة: 2

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 المجموع العام للمعارف والمميزات-مهما كانت طريقة اكتسابها- وتتمثل هذه المعارف في القدرة على التوجيه الضرورية لشغل منصب بطريقة مرضية. لتحقيق التكامل بين الأنشطة والمهام المتعلقة بالمنصب وأيضا المعارف والتقنيات الضرورية في الميدان التطبيقي بالإضافة إلى القدرات الخاصة بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الآخرين. (67)

نلاحظ بأن هذا المفهوم قد حصر الكفاءة في ثلاثة عناصر أساسية وهي المعارف بصفة عامة والقدرة على التوجيه والاستعداد في مجال العلاقات الإنسانية. (فقد قدم مفهوم للكفاءة من خلال تميزها عن C.Lévy-Leboyer-بالنسبة لـ لوبوي) الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح بالتمييز بين الأشخاص وتفسر الاختلاف في السلوكيات عند تنفيذ مهام خاصة ، وبين بأن الكفاءة تتعلق باستعمال القدرات واللامح الشخصية بالإضافة إلى المعارف المكتسبة في تنفيذ المهام المعقدة بطريقة جيدة في إطار المؤسسة التي يعمل لديها الفرد ووفق استراتيجيتها وثقافتها. (68)

(1)Lou-van Beirendonck, **management des compétences**, édition deboeck, Bruxelles, 2004, p :15,16.

(2)Pierre Romelare, op.cit, p.112.

(3)Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, 4^{eme} édition, paris, 2003,p.411.

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 كاحتياطات لمواجهة تغيرات المحيط وحل بعض المشاكل الطارئة.

(فالكفاءة هي عبارة عن نتيجة المزج بين موارد G.LeBoterf-أما عند لوبوتارف) ذاتية(شخصية) مثل: المعارف، الخصائص الشخصية 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.⁽⁶⁹⁾ يعتبر هذا المفهوم شبيهه بسابقه إلا انه أوسع منه، لكونه لم يحصر الكفاءة في المعارف المستعملة أو غير المستعملة بل ذكر المعارف 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 (savoirs)العناصر المكونة لها (معارف علمية) (من اجل الاستجابة لمتطلبات التكيف، raisonnements) وبراهين (pratiques)تطبيقات) ولا يمكن الحديث عن الكفاءة إلا في إطار وضعية عمل محددة لأن الكفاءة بحوزة العامل ولا تستخدم إلا بحضوره في مكان العمل.⁽⁷⁰⁾

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؟

-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.⁽⁷¹⁾

⁽¹⁾Ibid.

⁽²⁾Loic cadin et Francis Guérin et frederique Aigeyre, op.cit, p :121,122.

⁽³⁾Claude lévy-Leboyer et Michel Huteau et Claude louche et jean pierre Rolland, **RH : les apports de la psychologie du travail**, éditions d'organisation, paris,2001,p.179.

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

فقد عرفا الكفاءة من (beirendonck) وبيرونونك (boyatzis)-أما بوياتزيس وجهتين مختلفتين كمايلي: (72)

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، بينما 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 مايلي:
-الكفاءة هي مجموع المعارف والقدرات التي بحوزة الفرد والمتناسبة مع وضعية عمل معطاة. (73)

(والخبرات المستعملة في Savoir-faire-الكفاءة هي تشكيلة من المعارف العملية)
ظرف محدد. (74)

-الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل التي يواجهها العامل في وظيفته. (75)
(J-peretti)ومن التعريفات الأكثر شمولية وتوضيحا لمفهوم الكفاءة تعريف بيريتي الذي يعتمد على المكونات المختلفة للكفاءة ولم يستثن أيا 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

(1)Lou van Beirendonck, op.cit,p.19.

(2)Loic Cadin et francis Guérin et frederique Pigeyre , op.cit, p.202.

(3)Jean Brilman, Op.cit, p.411.

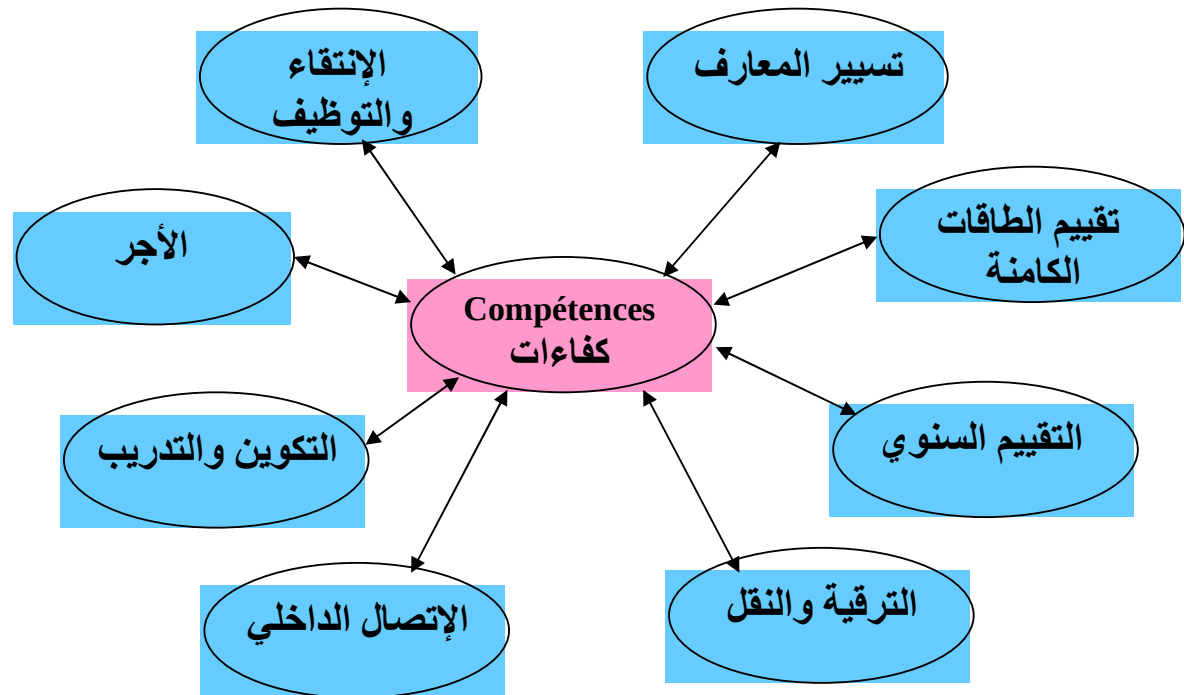
(4)Ibid.

(سواء كانت هذه المعارف متحركة أو قابلة للتحريك والتي يضعها العامل savoir-être)
قيد التنفيذ من أجل أداء المهمة الموكلة إليه. (76)

(الكفاءة بأنها عبارة عن خاصية Rodolphe Durand وقد عرف رودولف ديران)
تنظيمية تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية معلومة. (77)
وهنا عرفت الكفاءة من خلال أهميتها بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة في البعد الاستراتيجي لها
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 05: الكفاءة كمحور لأنشطة تسيير الموارد البشرية



(5) Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, op.cit, p.61.

(1) Rodolphe Durand, **guide du management stratégique**, édition Dunod, paris, 2003, p.266.

Source : Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, edition deboeck, Bruxelles, 2004, p.30.

نلاحظ من خلال الشكل بان 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 و توظيفهم وصيانتهم وتقييمهم وتنمية كفاءاتهم، وتدل الأسهم ذات الاتجاهين في الشكل على وجود تأثير متبادل بين الطرفين فمثلا بالنسبة للأجر والكفاءة فالأجر يمكن أن تحدده الكفاءة وفي نفس الوقت يمكن التأثير في الكفاءة من خلال الأجر، وبالتالي فالكفاءة عنصر هام جدا بالنسبة للمؤسسات وعامل رئيسي لنجاحها.

3. مكونات الكفاءة:

هناك العديد من التقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف أصحابها نذكر منها ما يلي:

يرى البعض بأن مكونات الكفاءة يمكن اختصارها في التقسيمات الثلاثة التالية: (78)

(معارف عملية connaissances التقسيم الأول يعتبر الكفاءة مكونة من معارف (Aptitudes.) ومهارات (Valeurs)، قيم (Motivation)، دافعية (Savoir 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 ()

(، وتتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداداته techniques

لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير، في حين ترتبط الكفاءات التقنية (الوظيفية) بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

(78) Lou-van Beirendonck, op.cit, p:20,21.

يرى البعض الآخر بأن الكفاءة تتكون من دوافع، خصائص، معارف وسلوكيات.⁽⁷⁹⁾ والمعرفة العلمية عبارة عن معرفة تقنية مباشرة تتعلق بممارسة النشاط وتسويته. أما المعرفة العملية فهي القدرة على التسيير سواء تسيير ميزانية، تجهيزات أو فريق. بينما تظهر المعرفة السلوكية من خلال تصرفات العمال عند مواجهتهم لمواقف معينة.⁽⁸⁰⁾

(للكفاءة يمكن استنتاج المكونات الرئيسية J.M.Peretti بالرجوع إلى تعريف بيروتي) لها وهي: المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية. ويمكن تعريف هذه المكونات كما يلي:⁽⁸¹⁾

(: 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 مجموع المعارف الميدانية والمهارات التي savoir-fair- المعرفة العملية) يديها 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 اجتماعي Savoir-être- المعرفة السلوكية) قادر على التماشي مع معايير الوظيفة أو الوضعية المهنية التي يشغلها، فهي تأكيد تطبيقي بأن الفرد اجتماعي.

4. أنواع الكفاءات:

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

فإن الكفاءات يمكن تقسيمها إلى نوعين (Valerie Marbach) حسب فاليري مارباخ رئيسيين اعتمادا على معيار الاستعمال وهما:⁽⁸²⁾

Luc Boyer et Noël Equilbey, **organisation théories et applications**, édition d'organisation,⁷⁹⁾

2^{eme} edition, Paris, 2003, p.247.

Ibid, p.257.⁸⁰⁾

Djedjig Abdelmalek, op.cit,p:2,3.⁸¹⁾

⁽²⁾ Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, Paris,1998, p.131.

(: وهي الكفاءات التي استخدمها **les compétences utilisées** الكفاءات المستعملة (41). 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 الكفاءات المستعملة في وضعيات وظيفية محددة بشكل **Modèle 3** الثالث) فردي.

(: وهي **les compétences utilisables** 2.4. الكفاءات القابلة للإستعمال) (وهي **Modèle 4** الكفاءات غير المستعملة تشتمل على نموذجين هما النموذج الرابع (الكفاءات المتعلقة بالعمل الذي قام به العامل في الماضي أو المسار الوظيفي للعامل، أما (ويحتوي على الكفاءات **Modèle** النموذج الثاني ضمن هذا النوع فهو النموذج الخامس (5) القابلة للإستعمال في وظيفة تم التنبؤ بها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل. نلاحظ بأن هذا التقسيم لأنواع الكفاءة قد اعتمد على التوزيع الزمني للكفاءة (الماضي، الحاضر والمستقبل)، فالنماذج الثلاثة الأولى تندرج ضمن الزمن الحاضر وبالتالي تعتمد على التقييم الحالي للنشاط لتحديد، 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 السابق هناك من يقسمها إلى نوعين مختلفين عن سابقيهما، فيعتبر **savoir –** الكفاءات فردية وجماعية. (83) والكفاءة الفردية عبارة عن معرفة عملية تنفيذية (**faire opérationnel** (84) يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته.

Slaimi Ahmed, **pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise**,⁸³⁾

^{3^{eme}} forum national des entreprises, **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.
Jean-Marie peretti, **dictionnaire des ressources humaines**, op.cit, p.61.⁸⁴⁾

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. (85)

5. 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 امتلاكها 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 لديهم 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. (86)

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؟
- أي نشاط تنموي سأقوم به؟

(85) مقياس صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تبيين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 14 و 15 نوفمبر 2006، ص.4.

Jean- pierre Mongrand, **le manager dans la nouvelle économie**, édition d'organisation, (86)

وقد أثبتت الدراسات بأنه لا يمكن تنمية جميع الكفاءات بنفس الطريقة، والملاحظ 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.⁽⁸⁷⁾

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: ⁽⁸⁸⁾

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:

(: حتى يتمكن العامل من تنمية *Capacité d'apprentissage* 1.1.2.5 القدرة على التعلم)
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.

(: تعتبر الرغبة من بين *La volonté d'apprentissage* 2.1.2.5 الإرادة والرغبة في التعلم)
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.

⁽⁸⁷⁾ Lou Van Beirendonck, op.cit, p: 85,86.

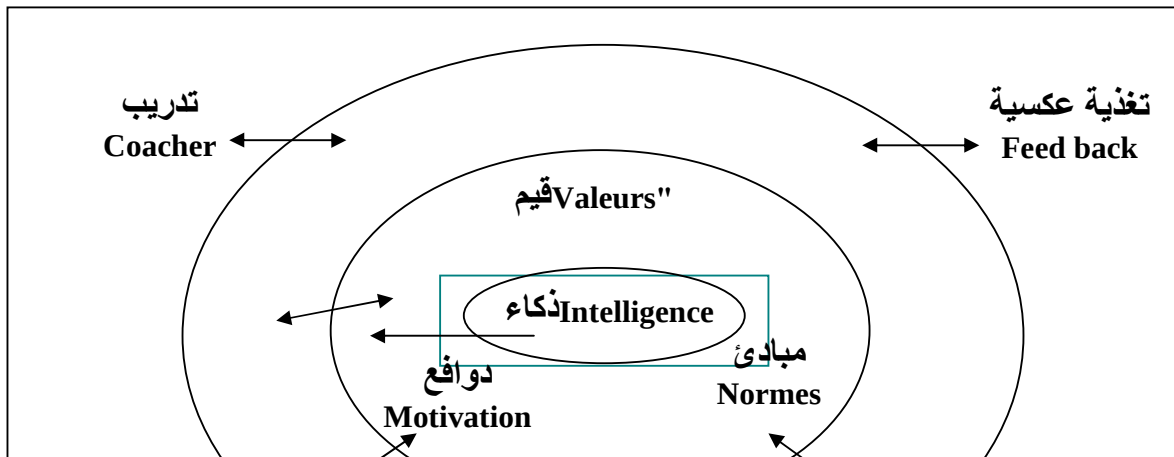
⁽⁸⁸⁾ Ibid, p-p. 87-90.

(تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج 3.1.2.5 Les valeurs et les normes القيم والمبادئ)
نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركاتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءة فهي تؤثر في السلوكات وهي أيضا قابلة للتأثر.

(تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا 4.1.2.5 La personnalité الشخصية)
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 الشخصية 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 معينة، وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط وهو ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم 06: نموذج التأثير والتكيف والتفاعل المتبادل:



Source: Lou Van Beirendonck, **management des compétences**, edition deboeck, Bruxelles, 2004, p.90.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 06 بان سلوك العمال يرتكز أساسا على خصائصهم الشخصية، خاصة مستوى الذكاء الذي يحتل المركز وعلى جوانبه القيم والمبادئ والدوافع الشخصية، ونلاحظ بان السلوكات يمكن التأثير فيها بواسطة التدريب وبرامج التنمية والتي بدورها تبنى على أساس الخصائص الشخصية للعمال، دون إهمال تأثير المحيط والتغذية العكسية بين مختلف هذه العوامل. وإذا أرادت المؤسسة تنمية 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 الثاني: تقييم الكفاءة وتحديد الأجر:

1. ظهور أجر الكفاءة: منذ اعتبرت المؤسسات الإنتاجية 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 الاستفادة منه، الشيء الذي استوجب تحولات

جديدة في مجال تسيير الموارد البشرية بصفة عامة وفي مجال تحديد الأجور بصفة خاصة.⁽⁸⁹⁾

بالنسبة لفرنسا 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 منها قامت بوضع (%) فإنه من بين 117 مؤسسة هناك 38 Hewitt associates إجراءات لتحليل وتسيير الكفاءات.

أما في أمريكا الشمالية فإن الاعتماد على أجر الكفاءة يعتبر كبيرا جدا مقارنة بفرنسا كونها منشأ هذا المفهوم، وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى من حيث من المؤسسات أعلنت اعتمادها على % اعتمادها على الكفاءة في تحديد الأجر حيث أن 60 % سنة 1990 م و 40% هذه السياسة ولو مع جزء من عمالها سنة 1993 م في مقابل 51 (سنة 1995 م، ورغم تزايد عدد Lawler سنة 1987 م وهذا حسب دراسة قام بها لاولر) المؤسسات التي تبنت هذه السياسة إلا أن عدد العمال الذين أخضعوا لها يعتبر قليل في أغلب من المؤسسات الكبرى تدفع أجورا حسب الكفاءة كما % المؤسسات. أما في كندا فإن 17 (سنة 1993 م.⁽⁹⁰⁾ Long جاء في الدراسة التي قام بها لونغ) فأجر الكفاءة يعتبر كخيار استراتيجي بالنسبة للمؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية من جهة وكضرورة للتماشي مع التغيرات التي عرفت علاقات العمل والوظائف من جهة أخرى.

2. المزايا التي يحققها أجر الكفاءة:

يعتمد تحديد أجر الكفاءة على أداء الشخص لا على المنصب الذي يشغله هذا الشخص، (بأن أجر الكفاءة يمكن العمال Lawler أما عن مزايا هذا الأخير فهي كثيرة فمثلا يرى (فيرى بأن أجر الكفاءة يوافق أكثر نظام Barret من تعلم معارف جديدة، أما باريت (Donnadiou, Tremblay, التسيير بالمشاركة، في حين يرى مفكرين آخرين أمثال)

(⁸⁹ Yves Emery et François Gonin, op.cit, p.83.
(⁹⁰ Jean – Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, p: 66,67.

(أن العمال يقومون بتنمية كفاءاتهم واكتساب كفاءات جديدة نتيجة لمرونة Amadiou التسيير في المؤسسة وقد عززت نتائج الدراسة التجريبية التي قام بها جيرار) سنة 1998 م هذه الفكرة. (91) Gèrhart et Murray وماري)

وتسعى المؤسسات من خلال أجر الكفاءة إلى الاستفادة من المزايا التالية: (92)

1.2. 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 و المجهودات التي يبذلونها، أما وفقا لفلسفة تسيير الكفاءات أين يتحمل العمال مسؤولية تسيير مسارهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم فإن الأجور تصبح ذات قدرة أكبر على التحفيز باعتبار أنها تتناسب والأداء الذي يحققه كل عامل.

2. 2. 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 تنتظر له المؤسسة على أنه زيادة في التكاليف بل على أنه استثمار له مقابل (الزيادة في الإنتاجية). 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 لديه الشعور بعدم الاستقرار، وعلى هذا الأساس يجب أن يتلاءم أجر الكفاءة مع ظروف عدم التأكد والمرونة التي يعرفها الاقتصاد.

2. 3. العمل ضمن الفريق: يواجه أجر الكفاءة تحدي آخر يتمثل في كيفية تشجيع العمل الجماعي من خلال أجر يتميز بكونه يبنى 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 يجعل العمال يقومون بتنمية كفاءاتهم دون إخفاء الطرق المتبعة في ذلك، وبالتالي فهم لا يعيقون تنمية كفاءة العمال

(91 Ibid, p.106.

(92 Valérie Marbach, op.cit, p-p.119-122.

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.⁽⁹³⁾

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.

3. تقييم الكفاءة:

3.1. أهداف عملية تقييم الكفاءة: إن المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:⁽⁹⁴⁾

- 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 كفاءاتهم.

- هدف تسييري: ويمثل ضمان التحكم في تسيير الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المؤسسة بجميع وحداتها. وتجدر الإشارة إلى أن تقييم الكفاءة بغرض تحديد الأجر يدخل ضمن الأهداف التسييرية والتي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

3.2. مداخل تقييم الكفاءة: توجد ثلاثة مداخل رئيسية لتقييم الكفاءة يمكن المفاضلة أو التوفيق بينها حسب وضعية المؤسسة وهي:⁽⁹⁵⁾

(: هنا تظهر الكفاءة إذا تم L'entrée par la performance 3.2.1. مدخل الأداء) تحقيق نتائج وفق معايير محددة للأداء مثل: الوحدات المنتجة أو الخدمة المقدمة من طرف

⁽¹⁾ غاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص. 398.

⁽²⁾ Guy le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, 3^{ème} édition Paris, 2001, p.428.

⁽¹⁾ Guy le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p-p.113-119.

العامل، وفقا لهذا المدخل فانه 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 فالترقيم حسب الأداء يمكن أن ينسب مسؤولية الأداء إلى الكفاءة رغم أنها ليست السبب الوحيد لحدوثه.

(: وتتجلى الكفاءة حسب هذه النظرية 3L'entrée par l'activité 2.2. مدخل النشاط) في السير الحسن للنشاط 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. وتشترط 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 (لتفادي وقوع الكوارث وهو الأمر الذي Simulation اللجوء إلى النمذجة والمحاكاة) يصعب تحقيقه أحيانا أو يكون مكلفا. وحسب هذه النظرية فإن الكفاءة مستترة بطبيعتها ولا يمكن ملاحظتها إلا في إطار وضعية محددة للتقييم.

(: تركز هذه النظرية على 3L'entrée par la singularité 2.2. مدخل الإنفراد) المعرفة التجريبية التي يكونها العامل ويستعملها لتنفيذ نشاط محدد أو اتخاذ قرار معين، ويتعلق الأمر بالكفاءة الفعلية الفردية 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 النقائص التي تشوبها وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التقييم والتي تشترط لنجاحها ما يلي: (96)

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

4. الاعتماد على الكفاءة في تحديد الأجر القاعدي والأجر المتغير: (97)

(سنة 1999 م ثلاثة Daniels 4.1. تحديد الأجر القاعدي حسب الكفاءة: اقترح دانيال) نماذج بديلة لتحديد هذا الأجر وهي:

4.1.1. 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 07: مثال لتحديد الأجر في المستويات الوظيفية على أساس الكفاءة (النموذج الأول)

منطقة الامتياز: (zone cible marché)	منطقة هدف السوق: - منطقة النمو: (zone d'excellence) (zone de développement)
(96) Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p.437. (97) Lou van Beirendonck, op.cit, p:111,112,113.	

*تحكم تام في المهام الموكلة إليه
*المؤهلات الضرورية لشغل الوظيفة
*العديد من فرص التنمية
*تقديم خدمات استثنائية *ترقية أو توظيف حديث
*تقديم خدمات تستجيب أو تتجاوز باستمرار
ما هو منتظر من العامل
*فعال في أغلب الكفاءات
الضرورية لشغل الوظيفة
*مشاركة كبيرة ومستمرة
*يعتبر قدوة في العديد من
الكفاءات الأساسية.
قوي في جميع المجالات
سلم الأجور

(échelle salariale segmentée)

48900 أورو	43690 أورو	39710 أورو	35750 أورو

Source : Lou Van Beirendonck, management des compétences, edition deboeck, Bruxelles, 2004, p.111.

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

4. 1. 2. النموذج الثاني (الكفاءات كمعامل لرفع الأجور إلى مستوى معين): طور هذا النموذج إمكانية الانتقال في المسار الوظيفي ضمن مجموعة من الوظائف. فبالاعتماد 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 الأجرية كما يلي:

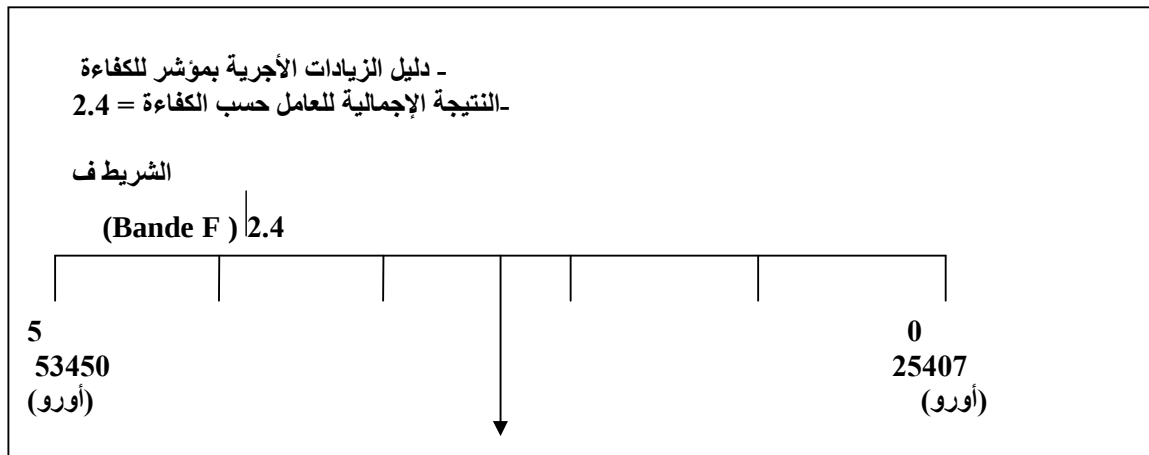
Débutant.(- منطقة لوظيفة مبتدئ :)

Moyen.(- منطقة لوظيفة في المستوى المتوسط)

Avancée.(- منطقة لوظيفة متقدمة)

وتحدد الفئات الأجرية وفق الأجر المتوسط في سوق العمل. والمثال التالي يوضح هذا النموذج:

- الشكل رقم(08): مثال عن الاختلافات في الأجور وفق الكفاءة (النموذج الثاني):



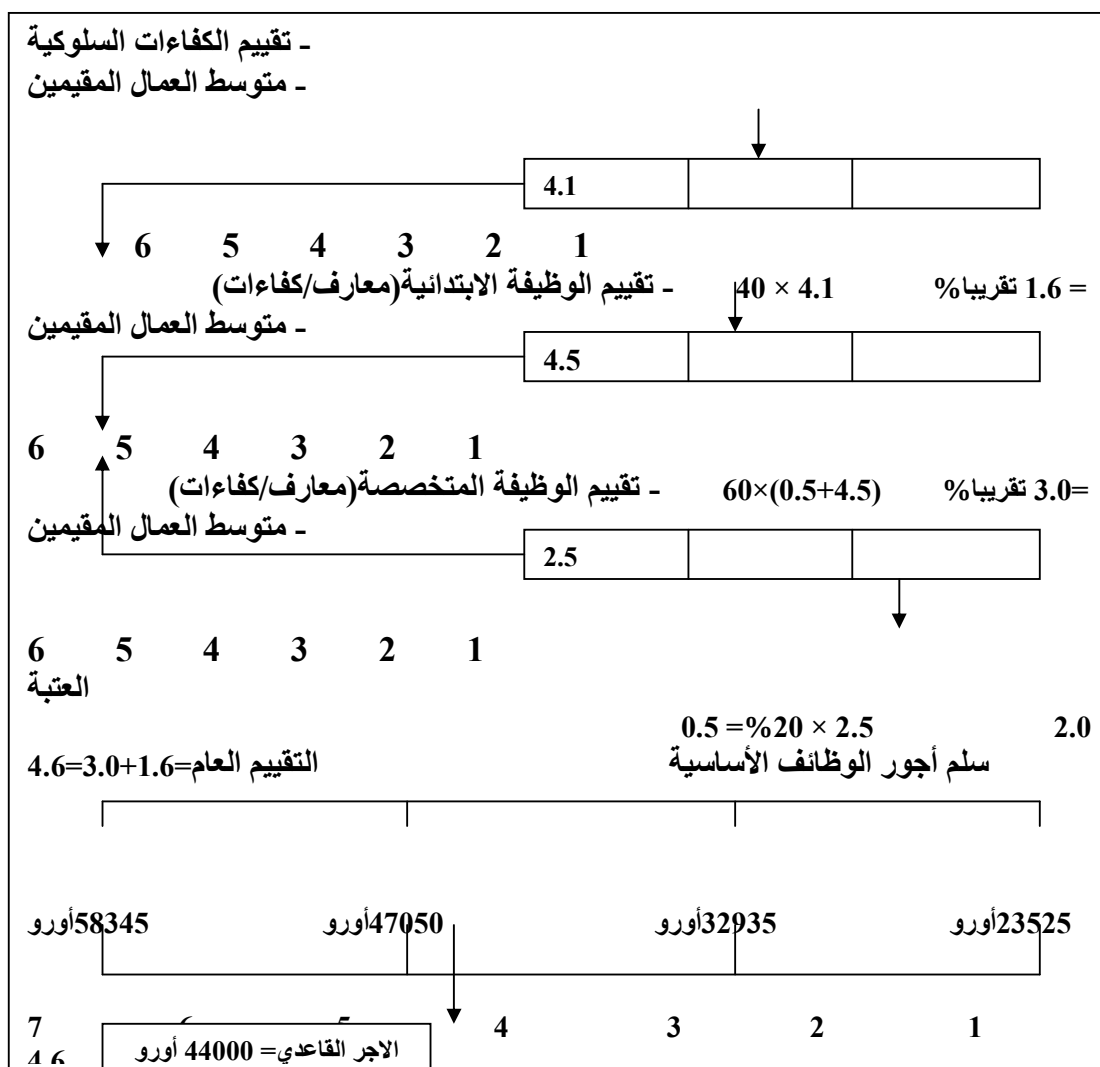
Source : Lou Van Beirendonck, management des compétences, edition deboeck, Bruxelles, 2004, p.112.

نلاحظ أن هذا النموذج يشبه النموذج السابق من حيث تقسيمه للوظائف حسب مستويات الكفاءة، لكن مستويات هذا النموذج تتميز بالاتساع بحيث يأخذ كل مستوى شكل مصفوفة عدد أسطرها يمثل سلم تنقيط نتائج العمل (الأداء)، بينما يمثل سلم التنقيط المستعمل في تقييم الكفاءات عدد الأعمدة. واعتمادا على النقطة التي يتحصل عليها العامل عند تقييم كفاءته (2.4 في المثال السابق) يتم تحديد المنطقة التي يتواجد ضمنها الأجر الذي سيحصل عليه (المنطقة 2 حسب المثال السابق)، وبالنظر إلى نتيجة تقييم الأداء (من 1 إلى 5 نقاط حسب المثال السابق) يتم تحديد الأجر المستحق للعامل.

(الكفاءة كعامل لتحديد الأجر القاعدي في مستوى وظيفي): تعتبر 3.1.4. النموذج الثالث 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

على سلم للأجور مقسم إلى عدة درجات كل منها يمثل قيمة محددة للأجر. والمثال التالي يوضح هذا النموذج:

- الشكل رقم 09: مثال لتحديد الأجر في مستوى وظيفي حسب الكفاءة (النموذج الثالث):



Source : Lou Van Beirendonck, management des compétences, édition deboeck, Bruxelles, 2004, p.114.

نلاحظ في المثال السابق أن أجر العامل يتحدد من خلال النقاط التي يحصل عليها في كل مستوى من مستويات تقييم الكفاءة، وتضرب هذه النقاط في معدلات العمال المقيمين (20، 40، 60 بالمائة). وتكون النقطة الإجمالية التي يحصل عليها العامل مساوية لمجموع نتيجتي تقييم الكفاءة السلوكية والكفاءة التقنية (1.6 و 3) وبالتالي يتواجد أجر العامل في المستوى المقابل لهذه النقطة الإجمالية. وهي 4.6 والأجر المستحق هنا هو 44000 أورو حسب سلم الأجور الافتراضي.

4.2. 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.

5. طرق تحديد أجر الكفاءة:

توجد ثلاثة نماذج رئيسية لتحديد أجر الكفاءة وهي: (98)

(: ينطلق هذا النموذج من مبدأ دفع Typologie Hewitt associates 5.1. نموذج هيويت)
أجور للعمال على أساس ما يستطيعون عمله وليس على أساس ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق طرق ثلاث:

5.1.1. 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.

5. 1. 2. 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.

5. 1. 3. 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 لكيفية استعمال الكفاءة.

(ويضم هذا النموذج أربع طرق وهي: Typologie Hay 5. 2. نموذج هاي)

5. 2. 1. 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.

5. 2. 2. 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.

5. 2. 3. فئات الأجور ذات المجال الواسع: هذه الطريقة تعزز 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.

5. 2. 4. 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.

(Nouvelle typologie 5. 3. النموذج الحديث)

(التي قسمت الكفاءة إلى خمسة نماذج Valérie Marbach هذا النموذج جاءت به)
ضمن فئتين رئيسيتين (كفاءات مستعملة وأخرى قابلة للإستعمال) وكل نوع منها يتم تحديد
أجره بطريقة خاصة كما يلي: (99)

(: في هذا النموذج يتم التعبير عن 1 Type M 5. 3. 1. أجر الكفاءة المستعملة في المنصب)
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.

(: يتميز هذا النموذج عن سابقه 5 Type M2 3. 2. أجر الكفاءة المستعملة في وظيفة مرنة)
بإدخال متغير جديد يعزز مرونته من خلال إعطاء نوع من الحرية للعامل في وظيفته، فتقوم
المؤسسة بتحديد جزء من الوظيفة في شكل متطلبات ويترك جزء للعامل للتمتع بالحركية 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.

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

- مكونات الوضعية الإنتاجية للعامل.

- أهمية الاتصال بين العمال.

- الاتفاق والتلاؤم مع المتعاملين.

(: يبنى هذا النموذج على أساس Type M 4 5. 3. 4. أجر الكفاءة القابلة للإستعمال)
الكفاءات المستعملة خلال المسار المهني للعامل والتي تكسبه الخبرة المهنية، أي تقييم
الكفاءات التي استعملت في الماضي وليس الكفاءات الحاضرة وبالتالي فهو يركز على
الكفاءات الكامنة التي تتكون من معارف عملية تشكل المرجع الأساسي للأجر.

(: يعتمد هذا النموذج على الكفاءات Type M 5. أجر الكفاءة القابلة للإستعمال (3. 55).
الكامنة أو المختزنة التي يمكن استعمالها مستقبلاً، والمؤسسة ترضى بدفع تكلفة إضافية
بالنظر إلى قيمة النشاط المنجز وذلك على أساس تطويره مستقبلاً 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 بتطوير 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 تنظيم العمل وكذلك بتطوير سياسة للأجور تعتمد على مزيج من الطرق
السابقة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

- المبحث الثاني: تأثير أجر الكفاءة على الأداء في المؤسسة:

- المطلب الأول: مفهوم الأداء وعلاقته بالكفاءة:

(في اللغة الفرنسية Performance . مفهوم الأداء: يختلف مفهوم كلمة أداء لغويا 1) عنه في اللغة الإنجليزية، حيث يستعمل في اللغة الفرنسية للتعبير عن المخرة أو الخاصة الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الإنجليزية فيعني الإنجاز، ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد من جهة وما حققه العامل من جهة أخرى.⁽¹⁰⁰⁾

الأداء على المدى البعيد والمتوسط يحدد على مستويين اثنين هما: الفعالية (Efficacité) هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة (Efficiency) والكفاية (Efficacité). بغض النظر عن الوسائل المستعملة في ذلك، بينما الكفاية فتعني العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها، والكفاية 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 فإننا نكون بصدد تعريفه من خلال مؤشرات نوعية تحدد على أساس المعطيات الصناعية، الإدارية أو من خلال التحقيقات التجارية.⁽¹⁰¹⁾ 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:⁽¹⁰²⁾

- الأداء البشري: ويخص العمال باعتباره 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.⁽¹⁰³⁾
- هناك تعريفات أخرى للأداء نذكر منها مايلي:⁽¹⁰⁴⁾
- 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.

⁽¹⁾ Bernard Martory, op.cit, p:231,232

⁽¹⁰²⁾ Ibid, P.236.

⁽¹⁰³⁾ Bertrand quélin et Jean-Luc Arrégle, **le management stratégique des compétences**, édition ellipses, Paris, 2000, p.86.

⁽¹⁰⁴⁾ Yvon Mou gin, **processus : les outils d'optimisation de la performances**, édition d'organisation, Paris, 2004, P.17.

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.

(105). الأداء البشري والأداء الاجتماعي 2

: ويعني تحقيق نتائج اقتصادية (la performance humaine). 1. الأداء البشري 2 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 مثلى من أجل تحقيق نتيجة ما تمثل غالبا تحقيق فائض اقتصادي. تعريفات الأداء البشري مايلي:

- يتعلق الأداء البشري بالنتائج التي يحققها العامل ويمكن قياسها من حيث الكم والكيف (106)

بالنسبة لأداء المورد البشري فهو عبارة عن عملية تحريك الكفاءات بغرض - استعمالها في وضعية عمل معينة. (107)

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

: ويعني مستوى الرضا والتلاحم (la performance sociale). 2. الأداء الاجتماعي

لدى العمال وهو بمثابة المرجع لمواقف العمال تجاه السياسة الاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها والتي تتأثر بمدى رضاء عمالها والتكامل فيما بينهم، ويخضع تقييم هذا النوع من الأداء إلى الاعتماد على مؤشرات معينة مثل: الغيابات ، دوران العمل والنوعية. وتظهر الفعالية الاجتماعية من خلال قدرة المؤسسة على رفع مستوى الرضا لدى عمالها وتحسين محيطهم الاجتماعي وظروف حياتهم. ونلاحظ بأن الفعالية البشرية

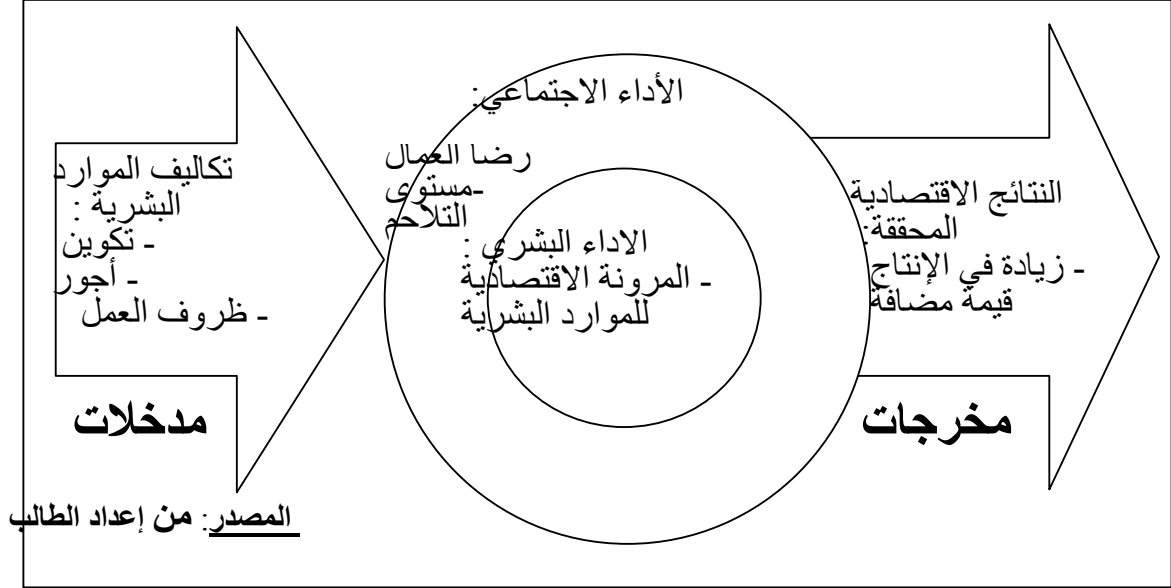
(105) Pierre Romelar, op.cit, p.142.

(106) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص.165.

(107) Jean pierre Bouchez, op.cit,p.172.

والفعالية الاجتماعية مرتبطتان ببعضهما البعض، فالمحيط الاجتماعي الملائم يساعد على الأداء البشري الجيد وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10 : الأداء الاجتماعي والأداء البشري



من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تستعمل مواردها البشرية كمدخلات مثل: تكاليف التكوين، الأجور وظروف العمل لتوفير المحيط الاجتماعي المناسب لجعل العمال يحسون بالرضاء ويولد التلاحم فيما بينهم، وهو ما يساعدهم على الأداء البشري الجيد وتحقيق المردودية الاقتصادية التي تعتبر كمخرجات تمثل نتائج إيجابية للمؤسسة، مثل الزيادة في الإنتاج والقيمة المضافة المحصل عليها.

2. 3. أهمية تقييم الأداء الاجتماعي: يستفيد كل من العمال والمؤسسة على حد سواء من عملية تقييم الأداء الاجتماعي وهو ما توضحه النقاط التالية: (108)

- *ظروف العمل: تقليل أعباء العمل وأخطار وقوع الحوادث وكذلك التناوب على الوظائف السهلة من خلال حركية العمال.
- *تنظيم العمل: تصبح الأعمال أكثر أهمية نتيجة تعدد مهارات العمال وثرائها.

(108) Henri Savall et veronique Zardet, **maîtriser les coûts et les performances cachées**, édition economica, 2^{eme} édition , paris,1989,p.187

*الاتصال في المؤسسة: تتحسن العلاقات بين العمال نتيجة تبادل المعلومات والمساعدة فيما بينهم.

*تسيير الوقت: استفادة العمال من التنظيم الذاتي للوقت وبرمجة الأنشطة مسبقا.

*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.

3. معايير (مؤشرات) الأداء الجيد:

هناك العديد من المعايير المعتمدة في تحديد الأداء وتقييمه تعتبر كمؤشرات عن مستوى الأداء في المؤسسة وتحدد وفق أربع مراحل هي: (109)

3. 1. المرحلة الأولى: تحديد مفهوم الأداء:

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

3. 2. المرحلة الثانية : رسم مؤشرات عديدة للأداء:

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

- أن تكون قابلة للقياس الكمي والمعالجة الهادفة.
- أن تكون دائمة ومستمرة لضمان المتابعة الجيدة.
- ومن بين المؤشرات الأكثر استعمالا نذكر مايلي:

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

*مؤشر التكاليف الإجمالية للعمال.

*مؤشر عن الساعات المستنفذة في تكييف العمال.

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

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

*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 وموازنتها. وبعدها يتم اختيار المؤشرات التي تتفق 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:

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

: المؤشر التركيبي للأداء ID.

: الوزن النسبي للمؤشر A_i.

: المؤشر النسبي للأداء R_i.

ونلاحظ بأن 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 02: بعض مؤشرات الأداء بوظيفة الموارد البشرية حسب الأهداف:

المؤشرات الممكنة	الهدف المراد قياسه
* نسبة التكلفة الإجمالية للوظيفة إلى عدد 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 الطالب.

4. الكفاءة كدعامة للأداء:

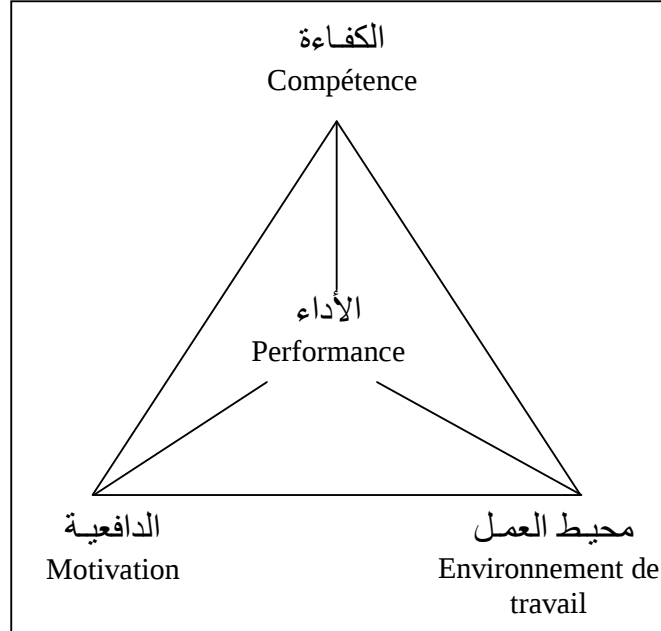
في الحالات التي يكون فيها العامل ذو تأثير مباشر وقوي على نتائج العمل وتكون فيها المسؤولية شخصية عن هذه النتائج فإن الأهداف تمثل المعيار المناسب لقياس الأداء في المؤسسة، مثل أداء مسؤول الإنتاج أو المدير العام لمؤسسة صناعية، وفي هذه الحالات تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس والترتيب التسلسلي. لكن في حالات أخرى

تكون الأهداف غير واضحة والمسؤولية عن النتائج ليست شخصية كما في الحالات التالية: (110)

- إذا كان العامل غير قادر على التحكم ومراقبة النتائج في مجال نشاطه، مثل قيامه بمهمة مساعدة فقط.
 - 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 هي الأساس في تحديد وقياس أداء العمال بدلا من نتائج العمل وأهدافه.

(أن الأداء يعتبر كمحصلة لثلاثة عوامل رئيسية من بينها J.Brillman ويرى)
الكفاءة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: من الكفاءة إلى الأداء



Source: Jean-Brillman, **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 وسلوكيات) والدوافع، أي الحاجات المادية والمعنوية للعمال، ومحيط العمل والذي يمثل المؤسسة بشكل عام، وأداء العمال مرتبط بهذه النقاط الثلاث وإذا أرادت المؤسسة التحكم في أداء عمالها فيجب عليها أن تركز على هذه النقاط من خلال مختلف السياسات.

5. تقييم الأداء:

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 مايلي: (111)

Incidents critiques طريقة الأحداث الحرجة (.. 1 5 :

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.

Chois forcés 2.5. طريقة الاختيارات الإجبارية) :

في هذه الطريقة تستعمل أعمدة مبنية 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.

Distribution forcée 3.5. طريقة التوزيع الإجباري) :

(111) Sekiou, Blondin, Fabi Bayad, Peretti, Alis et chervallier , op.cit,p-p .320-324.

هنا يكون ترتيب العمال حسب الفئات وليس بشكل فردي، ويوزع العمال على هذه الفئات بالاعتماد على نسب وتوقعات محددة مسبقا والمسؤول على التقييم الحرية في تحديد امتداد الفئات حسب برنامجهم.

(:Rangement 4.5. طريقة الترتيب)

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.

(:Echelle graphique 5.5. طريقة الخط البياني)

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.

(:Graduation des comportements 5.6. طريقة تدرج السلوكيات)

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

(:management par Objectifs 5.7. طريقة الإدارة بالأهداف)

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استعمالا 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.

(:Centre d'évaluation 5.8. طريقة مركز التقييم)

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 الاختبار والتي تمكن من الحكم على مدى قابلية العامل لتغيير منصبه ومدى امتلاكه للقدرات الضرورية لذلك، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة لسلوك العمال في ظروف شبيهة بالظروف الحقيقية للعمل وهو ما يعرف بالمحاكاة.

(Rétroaction a 360°) 5.9. طريقة رد الفعل 360

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

تجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق تتميز بإيجابيات كما أنها لا تخلوا من النقائص وبالتالي يجب على المؤسسات أن تختار الطريقة التي تتناسب 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 الأهداف المرجوة من عملية التقييم.

المطلب الثاني: الأجر كحافز لتحسين الأداء:

1. الأجر والتحفيز⁽¹¹²⁾:

حسب نظرية الحاجات لماسلو فإن المال (الأجر) هو وسيلة لتلبية الحاجات وليس غاية في حد ذاته وعليه فالأجر يمكن أن يؤثر على المستوى المعيشي للعمال الذين لديهم

(محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص: 163، 164. ¹¹²)

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 الفعالة بغض النظر عن المستوى الذي يحتله العامل بالمؤسسة أو الدخل الذي يتقاضاه، لأن الدخل لديه قيمة معنوية بالنسبة للأشخاص تختلف من شخص إلى آخر حسب قيمهم وثقافتهم ومبادئهم، فقد يكون المال مهما لدى البعض رغم أنهم يملكون الكثير منه في حين يكون غير مهما لدى البعض الآخر الذين يملكون 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:

1.1 (113) (Théorie des attentes) نظرية التوقعات: .

حسب هذه النظرية ينتج التحفيز عن تفاعل ثلاثة متغيرات هي:

- مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال الجهد المبذول.

- توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه.

- القيمة المعنوية التي يمثلها مقابل الأداء.

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 أن المؤسسات التي تدفع أجورا مرتفعة ليس بالضرورة أن يكون أداء عمالها مميزا.

(C.W. Porter et E. Lawler) وانطلاقاً من هذه النظرية وضع بورتر ولاولر نموذجاً 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.

: (Théorie du Salaire d'efficience)⁽¹¹⁴⁾ 2.1. نظرية أجر الفعالية

تعتبر كإدراج لنظريات التحفيز في اقتصاد العمل حيث قدمت تصوراً حديثاً 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 سنة 1979م وجود علاقة طردية بين (Solow) عليهم صعبة، وقد بينت أعمال زولو 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 يتطلب تكاليف باهظة، خاصة عندما يكون حجم المؤسسة كبيراً وأنشطتها معقدة، ويمكن تحفيز العمال أيضاً بواسطة فرض عقوبات على العمال الذين يحققون فعالية أقل من المستوى المطلوب وهو ما يعرف بالتحفيز السلبي.

: (Théorie des tournois)⁽¹¹⁵⁾ 3.1. نظرية المسابقات

(114) . Jean- Marie Peretti et Patrice Roussel, op.cit, p. 247.

(115) . Ibid,p: 257.

ويرى أصحابها بأن (Lazear et Rosen) جاء بهذه النظرية لازير و روزان العامل ينشط في الوضعيات التي يكون بها في احتكاك بزملائه ويمكنه مقارنة أدائه بأدائهم، وتقدم هذه النظرية شرحا لشروط وخصائص تطبيق نظام للأجور يكون محفزا بالاعتماد على الاستحقاق النسبي، حيث يحصل العامل 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.

Théorie des contrats à paiement différé: نظرية عقود الدفع المؤجل (4.1)

(116)

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 ولائمهم خلال الفترات التي قضوها بالمؤسسة.

(Théorie du capital humain)⁽¹¹⁷⁾ 5.1. نظرية رأس المال البشري

تنطلق هذه النظرية من نفس مبدأ النظرية السابقة وهو البعد الزمني للأجر فهي أيضا تقترض زيادة الأجر وفق أقدمية العامل وترى بأن إنتاجيته مرتبطة بكمية رأس المال البشري لديه وأجره مرتبط بإنتاجيته، والتراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي

(116) Ibid,p: 254, 255, 256.

(117) Ibid.

إلى زيادة الإنتاجية وهو ما يبرر زيادة الأجر مستقبلاً، وتزايد رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين وتنمية الكفاءات.

: (118) (Théorie des jeux) 1.6. نظرية الألعاب

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 الإستراتيجية (نفس الخصم) عدة مرات ومن مصلحتهم الاتحاد والتعاون وبذل الجهد الذي يسمح بتحقيق نتائج أفضل من النتائج الممكن تحقيقها في غياب الاتحاد والعمل الجماعي.

2. إسقاط النظريات السابقة على أجر الكفاءة:

فيما يلي سنحاول إبراز دور أجر الكفاءة في تحفيز العمال 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 أداءً، 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 الأجور 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 للحصول على أجور أعلى، وبالتالي يكون الأجر كحافز لتحسين الأداء والتنافس على تحقيق أفضل النتائج. لكن هذا يكون صعبا في حالة تداخل الأداءات الفردية بالمؤسسة واستحالة تحديد نصيب كل عامل ومساهمة في الأداء الجماعي.

في نظرية عقود الدفع المؤجل يحصل العمال على زيادة في الأجور 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 مسارهم الوظيفي، أي أن هذه النظرية تعزز البعد التحفيزي لأجر الكفاءة، فهي تعبر بطريقة غير مباشرة عن الكفاءات الماضية للعمال كأساس لتحديد الأجر.

تعتبر نظرية رأس المال البشري أن 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 البشري لديهم بغض النظر عن الزمن، فهو يحقق المبدأ الأساسي 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 للعمال، وبما أن الأجر حسب الكفاءة يؤثر على الأداء الفردي للعمال والذي تحكمه كفاءاتهم، 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 ومستوياتها التنظيمية وكذا أهداف المؤسسة وغاياتها والتي تسعى إلى تحقيقها
بإتباع هذه السياسة الأجرية.

المبحث الثالث: تقييم سياسة أجر الكفاءة وشروط نجاحها:

المطلب الأول: تقييم سياسة 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. 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: (119)

- ❖ 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 العمال 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 هذه النتائج وعليه فأجر الكفاءة يسمح بضمان تحقيق النتائج وكذا دفع مقابل الكفاءات.
- ❖ تسهل سياسة أجر الكفاءة تطوير المسار الوظيفي للعمال أفقياً أو عمودياً.

بالإضافة إلى ما سبق فإن سياسة أجر الكفاءة تمنح المؤسسة ما يلي: (120)

- ✧ إمكانية تطوير وصيانة أداء عمالها وإنتاجيتهم وذلك بتقليل عدد العمال وعدد المستويات التنظيمية.

(119) Lou van Beirendonck, op. cit, p.110.

(120) Jean Marie peretti et Patrice Roussel, op.cit, p. 72.

- ✧ الحصول على عمال أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات الوظائف المتنوعة والتكيف مع التغيرات المستمرة في العمل.
- ✧ الاستفادة من عمال قادرين على استعمال التكنولوجيا الحديثة والاستجابة إلى التقنيات الحديثة في التسيير.
- ✧ 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. سلبيات سياسة أجر الكفاءة:

تشوب هذه السياسة بعض السلبيات نوجزها فيما يلي: (121)

- 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 الواضح والفعال وأخذ في الاعتبار.

3. شروط نجاح سياسة أجر الكفاءة:

لنجاح سياسة أجر الكفاءة يجب توفر عدة شروط نذكر منها ما يلي: (122)

- أن تكون لعمال الإدارة نظرة مشتركة وأن يكونوا على قناعة وثقة تامة بالأسس التي تقوم عليها هذه السياسة وأهدافها.
- امتلاك إدارة أو مصلحة للموارد البشرية وكذلك مسؤولين قادرين على تفعيل هذه السياسة.

(121) Lou van Beir donck, op.cit, p.111.

(122) Ibid.

- 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 مساهم الوظيفي أفقيا 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 وتسيير الكفاءات.
- بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي: (123)
- * 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 ممثليهم في إعدادها.
 - * تحديد نوع وعدد قيمة 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 لمتابعة التكوين والأجور وفق التغيرات لتفادي دفع مقابل لكفاءات بالية وغير فعالة.

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

الجدول رقم 03: ايجابيات وسلبيات وشروط نجاح أجر الكفاءة حسب أنواع الكفاءات:

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

Sources: Valerie Marbach, **évaluer et réminurer les competences**, edition d'organisation, Paris, 1998, p.171.

المطلب الثاني: امتداد أجر الكفاءة وإمكانية ربطه بالأداء:

1. امتداد أجر الكفاءة: يرى العديد من الباحثين أن سياسة الأجور تمثل النشاط

الأخير لتسيير الموارد البشرية والذي يحقق التكامل فيما بينها لعدة أسباب نذكر منها ما يلي: (124)

✦ كأى تغيير لطريقة تسيير الأجور بالنسبة لفئة من العمال، مثل عمال الإنتاج، فإن خطر تراجع ظهور مستوى العدالة عند إتباع السياسة الأجرية الجديدة يدفع المسيرين إلى الاحتفاظ بالنظريات التقليدية للأجور بطريقة منتظمة.

✦ عندما تكون الأجور مرتبطة بمواقف العمال وسلوكا تهم وعندما يؤدي التغيير إلى مقاومتهم فإن المسيرين يلجؤون إلى التوفيق بين أنشطة التعيين والتكوين وفق مفهوم الكفاءة.

✦ بما أن سياسة أجر الكفاءة تتطلب العديد من التغييرات 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 نجاحها 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 تأثيرها بمختلف هذه الوظائف.

2. الاعتماد على الكفاءة والأداء في تحديد الأجر: (125)

يرى العمال أن الذي يعمل أكثر يستحق أجرا أكبر وهو ما يسمى بأجر ، بينما تسعى المؤسسات إلى تحسين الأداء (rémunération au mérite) الاستحقاق 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.

■ 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 بالأجر وذلك باختيار الطرق التي تتناسب وطبيعة الوظائف.

✧ بناء نظام الأجور 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: (126)

(125) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 241، 242.

(126) سعاد ناتف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص. 270 .

- 0 اعتماد أنظمة المشاركة في الأرباح أو الأسهم وذلك بربط الأرباح التي يحصل عليها العمال في شكل أجور بالأرباح التي حققوها لصالح مؤسساتهم، وبالتالي تحفيزهم على العمل.
- 0 التقييم الدقيق للوظائف وتحديد قيمها النسبية لضمان العدالة في دفع الأجور.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض التعريفات حول الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها وكذلك مجالات استعمالها، وخلصنا إلى اعتبار أن الكفاءة هي مجموع المعارف العلمية والعملية السلوكيات 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 الإيجابيات 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 آنفا 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 الإيجابيات المتعلقة بالأداء وإمكانية تحسينه اعتمادا على سياسة الأجر.

مقدمة الفصل:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى وجهات النظر المختلفة حول سياسات الأجور وأسس تحديد الأجور، ورأينا أن المؤسسات تعتمد على توصيف المناصب وتحليل العمل لتحديد أجور عمالها، أو تتخذ من الأشخاص وما لديهم من معارف وكفاءات كأساس لتحديد أجور بعضها يحاول المزج بين الأساسين (الشخص والمنصب) في نفس الوقت لتحديد أجور تكون أكثر تلاؤماً مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة، وتحوز على رضا العمال وتطلعاتهم وبالتالي يحفزهم على تحسين أدائهم.

سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق من حيث سياسة الأجور المتبعة بهذه المؤسسة، وكيفية تعاملها مع الكفاءات سواء عند تحديد الأجور أو من خلال إعداد برامج التكوين والتدريب وتنمية الكفاءات، ومدى تأثيرها على مستوى أداء العمال وتحقيق ولائهم.

ورأينا أن نركز الدراسة على الوحدة الرئيسية للمؤسسة وهي وحدة فندق سييوس، نظراً لاحتوائها على أكبر عدد من العمال مقارنة ببقية الوحدات الفرعية الأخرى، كما أنها لا تختلف عنها من حيث عدد المستويات الوظيفية والأنشطة.

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه المؤسسة كموضوع للدراسة الميدانية كونها مؤسسة تجارية ذات طابع خدماتي، وأكبر جزء من التكاليف التي تتحملها هي تكاليف العمال وبصفة خاصة الأجور، وعليه فسياسة الأجور تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة لهذه المؤسسة وتستحق الدراسة. كما قمنا في هذا الفصل بتشخيص الوضعية العامة للمؤسسة ووضعية مواردها البشرية بصفة خاصة، وعرض نتائج الدراسة الميدانية والتي سنحاول من خلالها إبراز مدى أهمية سياسة أجر الكفاءة بالنسبة للعمال وعلاقتها بتنمية الكفاءات وتحسين الأداء.

المبحث الأول: نظرة عامة على المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

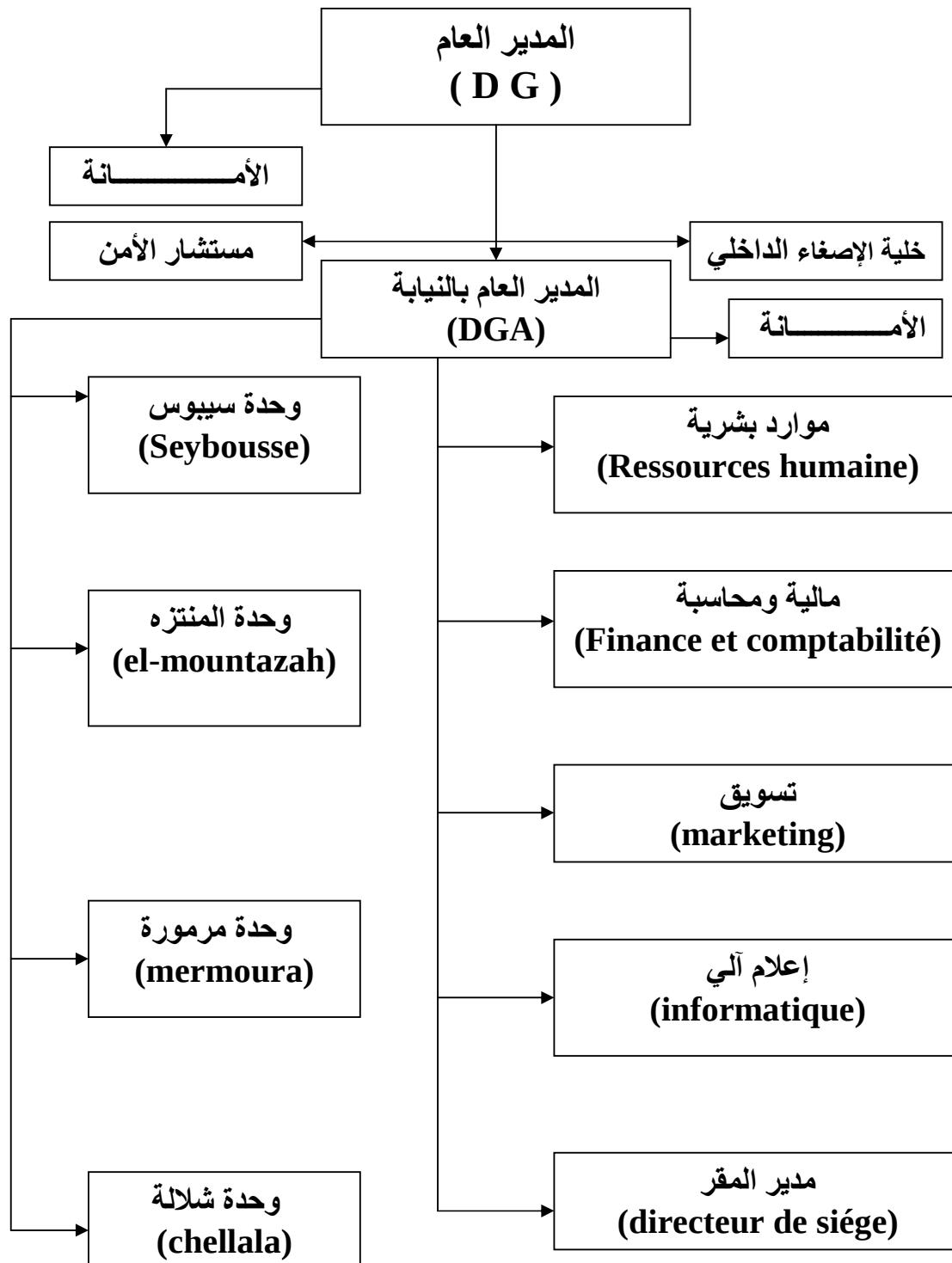
مؤسسة التسيير السياحي للشرق هي مؤسسة وطنية أسست وفقا للمرسوم رقم: 83.217 الصادر في تاريخ 26 مارس 1983م، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات السياحية الوطنية التي كانت موجودة آنذاك حيث أسند لهذه المؤسسة أكبر قدر من المهام، ومن بين المهام التي أوكلت لهذه المؤسسة مهمة ترقية السياحة وتطويرها في إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر.

مؤسسة التسيير السياحي للشرق هي مؤسسة تجارية أسست برأسمال اجتماعي قدره 4.000.000 دج. كانت هاته المؤسسة تهتم بتنمية واستغلال وتنظيم والتجارة في الأماكن السياحية التابعة للقطاع العمومي سواء الحضرية منها والطبيعية والحمامات والمخيمات.

في سنة 1983م كانت المؤسسة تحت الوصاية الإدارية رغم ثقل التسيير، وبعد ست سنوات من هذا التاريخ أصبحت المؤسسة مدانة بمبلغ 12.800.000 دج لمؤسسات عمومية وإدارات. ومن أجل إعادة بعث القطاع العمومي أصبحت مؤسسة التسيير السياحي مستقلة وذلك في سنة 1989م ، حيث صارت شركة مساهمة (société par actions) تدير من طرف مجلس استشاري إداري ورأسمالها تشرف عليه مؤسسة لتوظيف الأموال مهمتها الإشراف على تسيير شركات المساهمة التابعة لخزينة الدولة. لكن الشيء المهم هو أن المؤسسة أصبحت مستقلة عن القطاع العمومي في مجال التسيير ويمكنها اختيار الممولين بحرية وذلك وفق قواعد قانونية محددة.

في نوفمبر 2007م كان رأسمال مؤسسة التسيير السياحي –عنابة (شركة مساهمة) يساوي إلى 300.000.000 دج، وأصبح الاسم المختصر للمؤسسة هو شركة المساهمة جيستور (GESTOUR spa) .

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي –عنابة(EGTA):



- المصدر: وثائق المؤسسة.

3- أنشطة المؤسسة: (127)

تهدف مؤسسة التسيير السياحي للشرق إلى ترقية وتطوير المرافق السياحية والحمامات التي تعتبر كإرث للمؤسسة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بالمهام التالية:

- ضمان تمويل جميع الخدمات المتعلقة بأنشطة الإطعام، الإيواء، العلاج بالحمامات، بالإضافة إلى الخدمات التي توفرها المؤسسة في المناسبات مثل الحفلات، الملتقيات، الندوات والأعياد الدينية منها والوطنية.
- تنظيم وتطوير النشاط السياحي عبر مختلف وحداتها بالتعاون مع هيئات متخصصة ذات كفاءة عالية.
- تنفيذ البرامج المسطرة والخاصة بالوسائل ذات الصلة بالنشاط السياحي.
- جمع وتحليل واستغلال الإحصائيات الضرورية لترويج منتجاتها.

وتقوم مؤسسة التسيير السياحي بالأنشطة التالية:

1.3 نشاط الإيواء (hébergement) :

يعتبر الإيواء النشاط الرئيسي للمؤسسة لكونه يحقق أكبر نسبة من رقم الأعمال الإجمالي السنوي للمؤسسة مقارنة ببقية نشاطاتها الأخرى. وفي هذا المجال حققت المؤسسة سنة 2006م عدد إجمالي للغرف المؤجرة يساوي 122.748 غرفة مؤجرة خلال السنة. في حين تتوقع المؤسسة تراجع هذا العدد إلى 118.222 غرفة سنة 2008م، وهي موزعة على وحداتها الفرعية كما يلي:

1.1.3 فندق سييوس بعناية:

تتوقع المؤسسة وصول عدد الغرف المؤجرة بهذا الفندق سنة 2008م إلى 44.982 غرفة، أي بمعدل نمو يساوي 7.4% مقارنة بسنة 2007م. ويتوقع وصول معدل شغل الغرف إلى 44.6 بالمائة خلال نفس السنة.

2.1.3 حمام شلالة بقالمة:

تتوقع المؤسسة أن يصل عدد الغرف المؤجرة بهذه الوحدة سنة 2008م إلى 50.000 غرفة بمعدل نمو قدره 2.7 بالمائة مقارنة بسنة 2007م وبمعدل شغل الغرف يصل إلى 82.6 بالمائة.

3.1.3 فندق مرمورة بقالمة:

عدد الغرف المتوقع تأجيرها للزبائن سنة 2008م بهذا الفندق يقدر بـ 13.740 غرفة، أي بمعدل نمو سيصل إلى 4.3 بالمائة مقارنة بالسنة التي سبقتها، ويتوقع وصول معدل شغل الغرف إلى 53 بالمائة.

4.1.3 فندق المنتزه بعنابة:

عدد الغرف المتوقع تأجيرها في سنة 2008م هو 9.500 غرفة بمعدل شغل متوقع يساوي 28.9 بالمائة، أي توقع معدل نمو يصل إلى 1.8 بالمائة مقارنة بسنة 2007م. رغم توقع المؤسسة ارتفاع معدل شغل الغرف في سنة 2008م مقارنة بسنة 2007م إلا أنه يعتبر في تراجع مقارنة بالنتائج التي حققتها المؤسسة سنة 2006م، ويرجع سبب ذلك إلى فقدان المؤسسة لجزء من هذا النشاط سنة 2007م بسبب المنافسة الحادة التي عرفها هذا النشاط، حيث انخفض عدد الغرف التي أجرت للزبائن سنة 2007م إلى 113.052 غرفة بعد أن كان عددها 122.748 غرفة مؤجرة في سنة 2006م. وعليه رغم الارتفاع المتوقع خلال سنة 2008م إلا أنه يبقى في تراجع بمعدل 3.7 بالمائة عن النتائج التي حققتها المؤسسة في سنة 2006م.

2.3 نشاط الإطعام (restauration):

يحتل هذا النشاط المرتبة الثانية بعد النشاط السابق من حيث مساهمته في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة. وتتوقع المؤسسة أن يصل عدد الوجبات التي ستقدمها المؤسسة سنة 2008م إلى 206.946 وجبة وذلك بمعدل نمو يقدر بـ 3.2 بالمائة مقارنة بتوقعات سنة 2007م (200.502 وجبة). ويتوزع هذا النشاط على وحدات المؤسسة كما يلي:

1.2.3 فندق سيبوس بعنابة:

تتوقع المؤسسة وصول عدد الوجبات التي ستقدمها خلال سنة 2008م بهذا الفندق إلى 49.182 وجبة، أي بزيادة 3.4 بالمائة مقارنة بسنة 2007م.

2.2.3 فندق شلالة بقالمة:

عدد الوجبات المتوقع لسنة 2008م هو 120.000 وجبة، أي زيادة تقدر بـ 2.7 بالمائة عن نتائج 2007م.

3.2.3 فندق مرمورة بقالمة:

سيصل عدد الوجبات التي ستقدم للزبائن إلى 16.364 وجبة حسب تقديرات 2008م، أي توقع نمو بمعدل يساوي 8.1 بالمائة.

4.2.3 فندق المنتزه بعنابة:

تتوقع المؤسسة وصول عدد الوجبات التي ستقدم سنة 2008م إلى 21.400 وجبة، أي توقع نمو بمعدل 2.2 بالمائة عن سنة 2007م.

3.3 نشاط تقديم المشروبات (boissons):

بالإضافة إلى الإطعام والإيواء تقوم مؤسسة التسيير السياحي-عنابة بتقديم العديد من الخدمات عبر مختلف وحداتها الفرعية، حيث توفر لزيائنها قاعات ومرافق لتقديم المشروبات المتنوعة. وتحقق بذلك رقم أعمال لا بأس به حيث تتوقع المؤسسة بلوغه سنة 2008م 58.2 مليون دينار جزائري، أي بمعدل نمو يقدر بـ 2.9 بالمائة بالمقارنة برقم الأعمال الذي حققته من هذا النشاط سنة 2006م.

4.3 نشاط الحمامات (thermes):

تسهر المؤسسة على تقديم العديد من الخدمات الخاصة بالحمامات، حيث توفر الظروف المناسبة لزيائنها سواء للاستجمام أو العلاج بالمياه الطبيعية. وتتوقع المؤسسة وصول رقم أعمالها الناجم عن هذا النشاط سنة 2008م إلى 29.6 مليون دينار جزائري، أي توقع تحقيق معدل نمو يساوي 15.2 بالمائة مقارنة برقم الأعمال المحقق في سنة 2006م.

5.3 أنشطة مختلفة (divers):

بالإضافة إلى الأنشطة السالفة الذكر التي تعتبر رئيسية بالنسبة للمؤسسة لما تحققه من رقم أعمال جراءها، تقوم المؤسسة بأنشطة أخرى مختلفة مثل كراء قاعات الحفلات وبعض المرافق التابعة للمؤسسة. وتتوقع المؤسسة تحقيق ما قيمته 15.6 مليون دينار جزائري كرقم أعمال نتيجة لهذه النشاطات سنة 2008م. ونشير إلى أن هذا الرقم منخفض بمعدل 6.7 بالمائة مقارنة برقم الأعمال المحقق في سنة 2006م، ويرجع ذلك إلى استفادة بعض الزبائن من امتياز استغلال قاعات المؤسسة مجانا خلال سنة 2008م. هذا الإجراء تهدف المؤسسة من ورائه إلى دفع وترقية أنشطتها الخاصة بالإيواء والإطعام التي تعتبر كأنشطة رئيسية بالنسبة للمؤسسة، حيث تتوقع المؤسسة تحقيق رقم أعمال يقدر بـ 359.2 مليون دينار جزائري خلال سنة 2008م، أي زيادة بمعدل 7.7 بالمائة مقارنة برقم الأعمال المحقق في سنة 2006م وهذا الرقم ناتج عن نشاط الإيواء. أما بالنسبة لنشاط الإطعام فتتوقع المؤسسة أن يحقق لها رقم أعمال يساوي 227.2 مليون دينار جزائري سنة 2008م، أي زيادة متوقعة بمعدل 4 بالمائة مقارنة برقم الأعمال الناتج عن هذا النشاط خلال سنة 2006م.

4- أعباء المؤسسة:

من أجل القيام بأنشطتها على أكمل وجه تتحمل مؤسسة التسيير السياحي للشرق العديد من الأعباء المختلفة، وتتمثل هذه الأعباء في المواد المستهلكة مباشرة كالبضائع والمواد التي تدخل في الاستهلاك الوسيط، بالإضافة إلى المصاريف التي تدفعها للمصالح العمومية كالضرائب والرسوم، وكذلك مصاريف الاستغلال مثل الإهلاكات. وتحتل المصاريف الخاصة بالعمال المرتبة الأولى من حيث القيمة مقارنة ببقية الأعباء، نظرا لطبيعة نشاطات المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الخدماتي. وتتوقع المؤسسة وصول أعبائها الخاصة بالعمال 267.400.000 دينار جزائري سنة 2008م، مقابل 265.781.000 دينار جزائري سنة 2007م. أما الأعباء الإجمالية المتوقعة لسنة 2008م فتقدر بحوالي 564.557.000 دينار جزائري، مقابل 560.270.000 دينار جزائري في

سنة 2007م، أي أن الأعباء الخاصة بالعمال تمثل 47.43 بالمائة من إجمالي الأعباء لسنة 2007م، وتمثل 47.36 بالمائة من الأعباء الإجمالية المتوقعة لسنة 2008م.⁽¹²⁸⁾

المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة:

1- عدد العمال وتوزيعهم بالمؤسسة:⁽¹²⁹⁾

تشغل مؤسسة التسيير السياحي للشرق في الوقت الحالي 597 عاملاً، أي بزيادة عامل واحد عن عدد عمالها سنة 2006م، وتتوقع المؤسسة انخفاض عدد عمالها إلى 588 عامل سنة 2008م بسبب إحالة بعض العمال على التقاعد وانتهاء آجال عقود عمل البعض الآخر. وحسب الإحصائيات الواردة في الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة لسنة 2006م فإن المؤسسة كانت تشغل 596 عامل موزعين كما يلي:

- 70 إطار من بينهم 5 إطارات مسيرة.

- 250 عامل تحكم.

- 276 عامل تنفيذي.

وينقسم العمال حسب العقود التي تربطهم بالمؤسسة إلى فئتين:

- عمال دائمون وعددهم 492 عامل.

- عمال مؤقتين وعددهم 104 عامل.

يحتوي مقر المؤسسة الكائن بوسط مدينة عنابة على 14 إطاراً من بينهم 11 إطاراً دائماً والباقي مؤقتين وكانت توقعات المؤسسة حول توزيع العمال على مختلف الوحدات كما يلي:

(1) أنظر الملحق رقم 2.

(129) أنظر الملحق رقم 3.

الجدول رقم 04: توقعات المؤسسة حول توزيع عمالها سنة 2008م مقارنة بسنة 2007م:

الوحدات	تقديرات 2008م	عدد العمال في 2007م	التغير بين سنتي 2007 و 2008م
فندق سيبوس	264	267	3 -
فندق شلالة	199	203	4 -
فندق مرمورة	063	065	2 -
فندق المنتزه	048	048	0
مقر المؤسسة	014	014	0
المجموع العام	588	597	9 -

- المصدر: وثائق المؤسسة (الميزانية التقديرية لسنة 2008م).

1.1 التمثيل النقابي بمؤسسة التسيير السياحي - غنابة:

بلغ عدد العمال المنخرطين في النقابات العمالية 527 عامل حسب الإحصائيات الواردة في الحصيلة الاجتماعية لسنة 2006م من بين العدد الإجمالي الذي يساوي 596 عامل، وقد بلغ عدد ممثلي النقابات 12 ممثلاً، وقد أنشأت المؤسسة مكتبا نقابيا في جوان 2005م وردت عنه خمس مراسلات. بينما كان عدد المنخرطين في النقابات سنة 2005م 527 عامل من بين 644 عامل، ويمثلهم 12 ممثلاً وبلغ عدد المراسلات خلال هاته السنة 12 مراسلة. وتوضح هذه الأرقام أن العمال يتمتعون بكامل حقوقهم في المجال النقابي سواء من حيث الانخراط في النقابات أو من حيث التمثيل النقابي، وهذا ما جعل المؤسسة تتمتع بالاستقرار الداخلي حيث تشير الإحصائيات الواردة في وثائق المؤسسة إلى عدم وجود نزاعات أو إضرابات خلال السنتين الماضيتين، وبالتالي فالمؤسسة لم تتحمل أية تكلفة لحل النزاعات الفردية أو الجماعية بها أو توقف النشاط خلال تلك الفترة.

2.1 العمال المستفيدين من التقاعد:

بلغ عدد العمال الذين استفادوا من التقاعد خلال سنة 2006م 31 عامل، من بينهم إطار و 13 عامل تحكم و 17 عامل تنفيذي. بينما كان عدد العمال المحالين على التقاعد سنة 2005م 14 عاملاً.

3.1 عدد العمال الموظفين خلال سنتي 2005 و 2006م:

بلغ العدد الإجمالي للعمال الذين تم توظيفهم في سنة 2006م 86 عامل، من بينهم سبعة عمال تحكم و 79 عمال تنفيذيين، وكلهم موظفون بعقود محددة الأجل. في حين قامت المؤسسة في سنة 2005م بتوظيف 22 عامل، من بينهم 15 عامل تحكم و 7 عمال تنفيذيين، وذلك بواسطة عقود محددة الآجال. تجدر الإشارة إلى أن العدد قد ارتفع سنة 2006م مقارنة بسنة 2005م، وهذا دليل على توسع نشاط المؤسسة خلال هاته الفترة، وهو ما تؤكدته النتائج المحققة سنة 2006م مقارنة بالسنة التي سبقتها، رغم أن عدد العمال المتقاعدين سنة 2006م أكبر منه في سنة 2005م.

4.1 ترقية العمال خلال سنتي 2005 و 2006م:

قامت المؤسسة خلال سنة 2006م بترقية 23 عامل إلى مناصب أعلى وكلهم عمال تحكم، مقسمين إلى 19 عامل استغلال و 4 عمال صيانة تقنية. بينما لم يستفد أي عامل من الترقية خلال سنة 2005م.

5.1 إنهاء علاقة العمل:

بالنسبة للعمال الذين غادروا المؤسسة خلال سنة 2005م فعددهم 18 عامل، 14 منهم أحيلا على التقاعد والبقية انتهت آجال العقود التي كانت تربطهم بالمؤسسة. في حين كان عدد العمال المغادرين للمؤسسة في سنة 2006م 46 عامل من بينهم 31 عامل أحيلا على التقاعد و 15 عامل انتهت آجال العقود التي تربطهم بالمؤسسة. في مقابل العمال المغادرين فإن المؤسسة قامت بخلق مناصب شغل جديدة سنة 2006م عددها 86 منصب مؤقت، أي بعقود محددة الآجال، في حين لم يتم خلق أي منصب جديد سنة 2005م، وهذا ما جاء في الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة (2005-2006م).

2- الوقاية والأمن وظروف العمل بالمؤسسة:

بلغ عدد العمال الموجهين إلى الوقاية والأمن سنة 2006م 10 عمال، من بينهم 9 عمال تنفيذيين وعامل تحكم واحد. وذلك مقابل كتلة أجريه إجمالية قيمتها 295.620 دينار جزائري، 280.000 دج منها للعمال التنفيذيين والباقي خاص بعمال التحكم. بينما كان العدد 29 عامل في سنة 2005م، من بينهم إطارين و16 عامل تحكم و11 عامل تنفيذي، وتطلب ذلك كتلة أجريه تساوي 1.039.275 دينار جزائري. بلغت التكاليف الموجهة لتحسين ظروف العمل سنة 2006م 281.827 دينار جزائري، بعد أن كانت مساوية لـ 637.009 دينار جزائري في سنة 2005م. وتتوزع تكاليف الوقاية والأمن لسنتي 2005 و2006م كما يلي:

الجدول رقم 05: توزيع تكاليف تحسين ظروف العمل بالمؤسسة لسنتي 2005 و2006م:

التسمية	الوجهة	التكلفة سنة 2005م	التكلفة سنة 2006م
مرذاذ	المحلات	031.610	071.545
حذاء أمان	العمال	015.920	051.795
بدلة عمل	العمال	148.500	126.042
مطفأة حريق	المحلات	062.150	004.500
أدوية كيميائية	المحلات	378.829	027.945
المجموع	—	637.009	281.827

المصدر: وثائق المؤسسة (الحصيلة الاجتماعية لسنتي 2005 و2006م).

3 مصاريف المستخدمين: (130)

رغم توقع انخفاض عدد العمال سنة 2008م مقارنة بسنة 2006م، وبالتالي انخفاض علاوات الأقدمية التي كانوا يستفيدون منها إلا أن المؤسسة تتوقع ارتفاع مصاريف العمال، حيث تتوقع وصولها إلى 454.700 دينار جزائري للعامل الواحد خلال سنة 2008م، بعد أن كانت تساوي 445.000 دينار جزائري للعامل في سنة 2007م، أي توقع زيادة بمعدل 2.2 بالمائة في سنة 2008م عنه في سنة 2007م.

تتوقع المؤسسة تحقيق كل عامل قيمة مضافة فردية تساوي 811.900 دينار جزائري في سنة 2008م مقابل 753.900 دينار جزائري في سنة 2007م، وهذا يعني توقع ارتفاع إنتاجية العامل بمعدل 7.7 بالمائة خلال هاته الفترة.

4- التكوين:

من أجل التماشي مع متطلبات المنافسة الحادة التي يشهدها المحيط تقوم المؤسسة بوضع وتنفيذ برامج تكوينية تمس جميع شرائحها العمالية من إطارات ومسيرين إلى عمال تنفيذيين. ويتضمن برنامج التكوين المسطر لسنة 2008م إعادة تكوين 180 عامل في المجالات التالية: الإطعام، الوقاية والأمن، الطبخ، صنع الحلويات والإيواء. وهم موزعون على مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة، وهذا النوع من التكوين سيتم تحت إشراف مختصين يتنقلون بين الوحدات، أو بالاستعانة بالمعاهد المتخصصة في هذه المجالات، وفي هذا الإطار تستعين المؤسسة بكل من المعهد التقني بتيزي وزو والمدرسة التقنية للفندقة ببوسعادة، بالإضافة إلى مصالح الحماية المدنية.

سيشارك إطارات المؤسسة في الملتقيات المختلفة، حيث يمثلهم في هذه الملتقيات 30 إطار وعامل من عمال التحكم. كما ستقوم المؤسسة بتكوين 13 عامل في مجال اللغة الإنجليزية وهم عمال الاستقبال وعمال المطاعم، بالإضافة إلى القيام بتمهين 40 متربص على مستوى الوحدات الفرعية خاصة وحدتي سيبوس وشلالة. وتعتزم المؤسسة إرسال 28 عامل لتلقي تكوين على مستوى معهدي تيزي وزو وبوسعادة، بالإضافة إلى تكوين 8 عمال في مجال المعالجة بالحمامات ستستفيد منهم وحدة حمام شلالة خلال سنة 2008م.

بلغ عدد العمال المستفيدين من فترات تكوينية في سنة 2006م 25 عامل ، من بينهم 6 إطارات و19 عامل تحكم. وقد كلف ذلك المؤسسة ما قيمته 1.304.781 دينار جزائري، بينما قامت المؤسسة في سنة 2005م بتكوين نفس العدد لكن بتكلفة 1.416.781 دينار جزائري.⁽¹³¹⁾

(131) أنظر الملحق رقم 5.

ويبلغ عدد العمال الذين سيتم تكوينهم خلال سنة 2008م 201 عامل، أي حوالي 34 بالمائة من عدد العمال الإجمالي المتوقع خلال تلك السنة، وسيكلف ذلك المؤسسة ما قيمته 8 مليون دينار جزائري، أي حوالي 3 بالمائة من مصاريف العمال الإجمالية.⁽¹³²⁾

5- نظام الأجور بمؤسسة التسيير السياحي-عنابة:

1.5 توزيع كتلة الأجور حسب الفئات الاجتماعية والوظيفية:

تعتمد المؤسسة على معايير خاصة بالمناصب وأخرى خاصة بالأشخاص لتحديد أجور عمالها، حيث نلاحظ اختلافات بين معدلات الأجور (الأجر المتوسط) باختلاف المستويات الوظيفية بالمؤسسة⁽¹³³⁾، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 06: توزيع الأجر المتوسط حسب المستويات الوظيفية لسنة 2006م:

عدد العمال	إجمالي الأجر السنوي الصافي (خارج الخدمات الاجتماعية)	الأجر السنوي المتوسط (دج)
إطارات مسيرة	005	851591.06
إطارات أخرى	065	364275.37
عمال التحكم	250	233275.37
عمال تنفيذيين	276	195051.40

- المصدر: وثائق المؤسسة.

2.5 هيكل الأجور بالمؤسسة:

يتكون هيكل الأجور لدى مؤسسة التسيير السياحي -عنابة من عدة أجزاء، فبالإضافة إلى الأجر القاعدي الذي يحصل عليه العمال حسب مستوياتهم الوظيفية (إطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذيين) فإنهم يستفيدون من علاوات متنوعة (علاوة الضرر، علاوة الساعات الإضافية، علاوة المسؤولية، علاوة المردود الفردي، علاوة المردود الجماعي وعلاوات أخرى). وبالتالي يحصل العامل على أجره المستحق حسب الوظيفة التي يشغلها (salaire de poste)، بالإضافة إلى الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها (النقل، السيارة،

⁽¹³²⁾ أنظر الملحق رقم 6.

⁽¹³³⁾ أنظر الملحق رقم 8.

وامتيازات أخرى)، ومنه يحصل العامل على الأجر الخام (salaire brut) الذي تطرح منه الاقتطاعات (الرسوم والاشتراكات) فيحصل على الأجر الصافي المستحق.⁽¹³⁴⁾

المطلب الثالث: استثمارات المؤسسة وأهدافها المسطرة لسنة 2008م

1- استثمارات المؤسسة المبرمجة لسنة 2008م:⁽¹³⁵⁾

وضعت المؤسسة مخططا للاستثمار خلال سنة 2008م بقيمة إجمالية تقدر بـ 84 مليون دينار جزائري، وذلك بالاعتماد على مواردها الخاصة التي ستكون تحت تصرفها بداية من 2008/01/01م، وتتوقع المؤسسة أن تكون الموارد المالي لهاته السنة 325 مليون دينار جزائري. وتتمثل الاستثمارات المبرمجة لسنة 2008م في عمليات تجديد الوسائل والهيكل الحالية للمؤسسة وهي موزعة على وحداتها كما يلي:

● بالنسبة لفندق سيبوس: سيستفيد من قيمة 51.760.000 دينار جزائري كاستثمارات موجهة إلى:

- تجديد الأثاث والمقر بتكلفة تقارب 38.5 مليون دينار جزائري.
- تجهيز المطابخ والمطاعم بمبلغ 3.1 مليون دينار جزائري.
- عمليات أخرى بتكلفة إجمالية قيمتها 10.2 مليون دينار جزائري.

● بالنسبة لحمام شلالة: سيستفيد من 18.2 مليون دينار جزائري موجهة للاستثمارات وهي موزعة كما يلي:

- صيانة مختلف الأجنحة بما قيمته 6 مليون دينار جزائري.
- تجهيز المطاعم والمطابخ بقيمة 1.1 مليون دينار جزائري.
- تهيئة خارجية بقيمة 8 مليون دينار جزائري.
- عمليات أخرى بقيمة 3.1 مليون دينار جزائري.

● بالنسبة لفندق مرمورة: سيستفيد من 6.6 مليون دينار جزائري موزعة كما يلي:

- تجديد المصاعد الخاصة بالزبائن بقيمة 2.5 مليون دينار جزائري.
- تجديد أبواب الغرف بما قيمته 1 مليون دينار جزائري.
- عمليات أخرى بتكلفة تساوي 3.1 مليون دينار جزائري.

⁽¹³⁴⁾ أنظر الملحق رقم 9.

⁽¹³⁵⁾ أنظر الملحق رقم 7.

- بالنسبة لفندق المنتزه: سيستفيد من استثمارات بقيمة 7.45 مليون دينار جزائري موزعة كما يلي:

- تهيئة الغرف بقيمة 2.5 مليون دينار جزائري.
- تهيئة خارجية بقيمة 1.5 مليون دينار جزائري.
- تجديد النوافذ والأبواب بقيمة 2.5 مليون دينار جزائري.
- تجهيز المطاعم بقيمة 950000 دينار جزائري.

2- الأهداف المسطرة لسنة 2008م وتقسيمها حسب الوظائف:

تسعى مؤسسة التسيير السياحي - حسب المعلومات الواردة بالميزانية التقديرية لسنة 2008م- إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تحسين نوعية خدماتها بغية تلبية رغبات الزبائن.
 - تطوير نشاطي الإيواء والإطعام على مستوى جميع الوحدات الفرعية بالاستعانة بمبادئ وأسس التسويق.
 - تحقيق العقلانية في استهلاك المواد بجميع وحداتها.
- وقد سطرت المؤسسة جملة من الأهداف موزعة على الوظائف كما يلي:

1.2 على مستوى الوظيفة التجارية:

- * وضع صيغة لإقامة نهاية الأسبوع بفندق سيبوس موجهة للزبائن المجاورين (شرق البلاد) ، بالشراكة مع وكالات السفر التي تقدم بعض الامتيازات (تخفيضات).
- * إجراء اتصالات مع الزبائن ومع منظمي الملتقيات باستمرار لتعزيز ولائهم والوقوف في وجه المنافسة الحادة التي تتوقعها المؤسسة.
- * جذب زبائن جدد لحمام شلالة من خلال برنامج خاص للترقية وميزانية خاصة كذلك.
- * تدعيم البرنامج الخاص بالتسويق الذي وضعه فندق المنتزه سنة 2007م وحقق نتائج جيدة.
- * المشاركة في التظاهرات الوطنية والدولية في مجال السياحة بهدف ترويج منتجات المؤسسة.

2.2 على مستوى وظيفة الاستغلال:

* إنهاء تثبيت برنامج الأعلام الآلي للتسيير وتحسين عمل شبكة الإعلام الآلي بجميع الوحدات.

* وضع ملف خاص بالزبائن على مستوى الوحدات يسير بالإعلام الآلي.

* صيانة ودعم برنامج الوقاية والأمن الذي سطر في سنة 2007م.

* وضع مواقع للأنترنت تحت تصرف الزبائن.

3.2 على مستوى وظيفة الموارد البشرية:

* تدعيم التأطير بالمؤسسة بواسطة ترقية العمال الحاليين بعد القيام بتقييم كفاءاتهم، وإخضاعهم إلى تكوين متخصص وتدريب إجباري بمختلف وحدات الفندق.

* وضع كل تقارير عمليات التكوين والتدريب على مستوى مصلحة المستخدمين لضمان تعويض العمال المؤهلين عند إحالتهم على التقاعد.

* القيام بدراسة المناصب بواسطة الوسائل الخاصة بالمؤسسة، أو عن طريق الاستعانة بوسائل خارجية بغية إعادة توصيفها والتذكير بالمهام المتعلقة بكل منصب.

* تحقيق الهياكل التنظيمية لجميع الوحدات لضمان التكفل الجيد بالاستغلال.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات:

المطلب الأول: مجالات الدراسة الميدانية

1 - المجال الزمني:

نظرا للتحويلات التي يعرفها المحيط الاقتصادي باستمرار فإن تحديد فترة الاستبيان عملية مهمة جدا لضمان الحصول على معلومات صحيحة حول الموضوع محل الدراسة، وقد اخترنا الثلاثي الأخير من سنة 2007م كمجال زمني للدراسة الميدانية، لكون هذه الفترة تتميز بنوع من الاستقرار لدى المؤسسات من حيث تطبيق سياسات جديدة أو تعديلات في علاقات العمل بصفة عامة وسياسات الأجور بصفة خاصة. وقد استغرقت الدراسة الميدانية قرابة أربعة أشهر قمنا خلالها بإعداد أسئلة الاستبيان وضبطها وتوزيعها على العينة واسترجاع الأجوبة وأخيرا تحليل النتائج، حيث انطلقنا في العملية بداية من 10 سبتمبر 2007م.

2 - المجال المكاني:

ركزنا الدراسة على الوحدة الرئيسية لمؤسسة التسيير السياحي للشرق، وهي وحدة فندق سييوس والتي يتواجد مقرها بوسط مدينة عنابة، وتعتبر أكبر وحدة تابعة للمؤسسة من حيث عدد العمال البالغ 267 عامل من بين العدد الإجمالي لعمال المؤسسة والبالغ 597 عامل، كما أن هذه الوحدة تساهم في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة بنسبة تفوق 50 بالمائة حسب الإحصائيات الواردة في دفاتر المؤسسة لسنة 2006م. ونظرا لأهمية هذه الوحدة فإن المؤسسة توليها الاهتمام البالغ لضمان استمرارها في النشاط ومواجهة المنافسة التي تزداد حدتها يوما بعد يوم، خاصة مع ظهور بعض المستثمرين الخواص المحليين والأجانب في المجال السياحي بشرق البلاد.

3 - المجال البشري:

في هذا المجال قمنا بإجراء مقابلات مع عمال من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، والتي تنقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى ومستوى الوظائف غير الإدارية. كما قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة تحتوي على عمال من مختلف المستويات السالفة الذكر لضمان تمثيلها للمجتمع ككل (جميع عمال المؤسسة)، وتم

تصنيف العمال حسب السن والمستوى التعليمي والجنس والاقدمية بالمؤسسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- المقابلة:

وهي إحدى طرق جمع البيانات حول موضوع الدراسة ويمكن أن يتم إجراؤها بشكل مباشر أو عن طريق وسائل الاتصال المختلفة مثل الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة للحصول على البيانات نظرا للمزايا التي توفرها هذه الطريقة ومنها:⁽¹³⁶⁾

- القدرة على تكييف الأسئلة وفق الحاجة وضمان الاستجابة من أفراد العينة.
 - ملاحظة ردود الفعل غير اللفظية التي تبدو على المستجوبين.
- كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين الساميين والإطارات بالمؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على آرائهم حول الموضوع وبعض المعلومات الهامة في الدراسة.

2 - الاستبيان:

ويتم من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، وقد تكون الأسئلة مفتوحة، أي تسمح لأفراد العينة بالإجابة بحرية وحسب الطريقة التي يفضلونها، أو تكون الأسئلة مغلقة، حيث يطلب من المستجوب الاختيار من بين مجموعة من البدائل الممكنة البديل الذي يعبر عن رأيه، ويساعد هذا النوع من الأسئلة على الحصول على أجوبة دقيقة حول الموضوع، كما تساعد الباحث في عملية الترميز وتحليل المعلومات⁽¹³⁷⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة للحصول على معلومات مفيدة ودقيقة من جهة، وإعطاء نوع من المرونة والحرية لأفراد العينة للتعبير عن آرائهم من جهة أخرى.⁽¹³⁸⁾

3- العينة:

⁽¹³⁶⁾ أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزار، مطابع الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998م، ص-ص 287-308.

⁽¹³⁷⁾ المرجع نفسه.

⁽¹³⁸⁾ أنظر الملحق رقم 10.

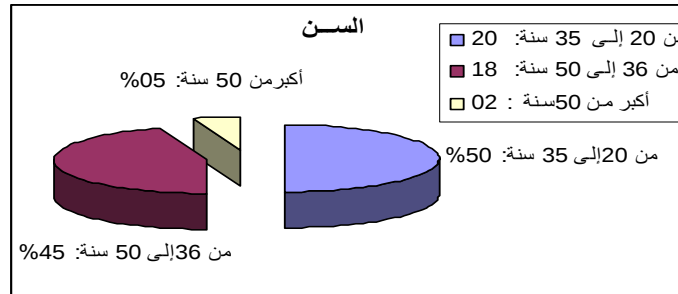
نظرا لكبر حجم المجتمع محل الدراسة وصعوبة دراسة جميع أفرادها بصفة مباشرة، فقد قمنا باختيار عينة من المجتمع تتكون من 40 فرد من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك لمعرفة آراء العمال المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظرهم تجاه سياسة أجر الكفاءة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة، ومدى رغبتهم في تنمية كفاءاتهم وتحسين الأداء.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان:

المطلب الأول: خصائص العينة المدروسة:

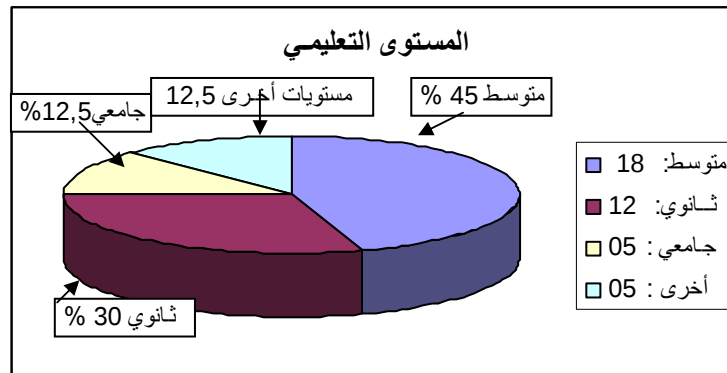
1- السن: بعد فرز البيانات وتبويبها لاحظنا أن عدد كبير من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة، حيث يمثلون نسبة 50 بالمائة من مجموع أفراد العينة. بينما يمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و 50 سنة نسبة 45 بالمائة من أفراد العينة، والباقي الذين يمثلون نسبة 5 بالمائة من الأفراد فتنجاوز أعمارهم 50 سنة. والنتائج موضحة كما يلي:

- الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن:



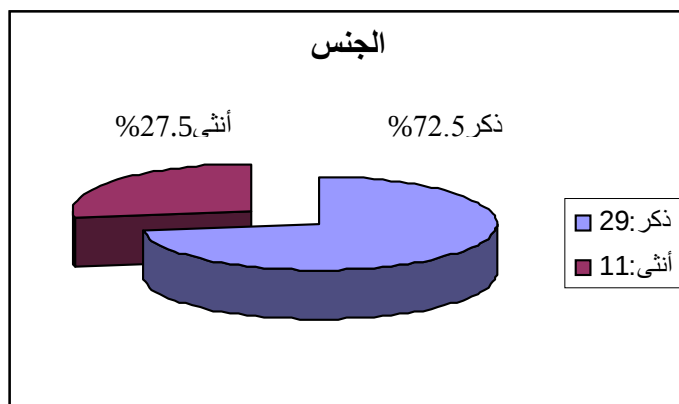
2- المستوى التعليمي: أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، وذلك بنسبة 45 بالمائة من أفراد العينة، في حين 30 بالمائة من أفرادها مستواهم التعليمي ثانوي، بينما يمثل حملة الشهادات الجامعية ما نسبته 12.5 بالمائة من أفراد العينة. والنسبة المتبقية، أي 12.5 بالمائة فليديهم مستويات أخرى (بعضهم بدون مستوى والبعض الآخر حامل لشهادات من مختلف المعاهد المتخصصة في الفندقية). وهو ما يوضحه الشكل التالي:

- الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



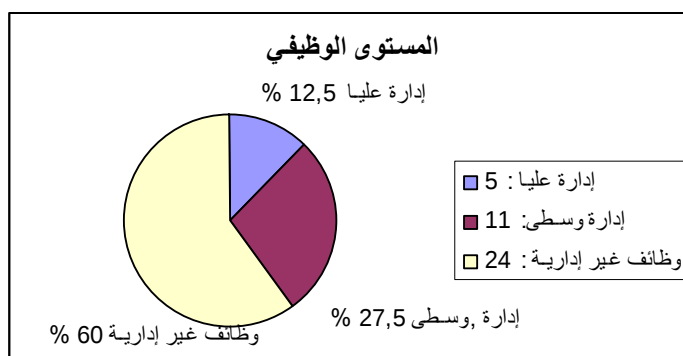
3- الجنس: يمثل عدد الذكور (الرجال) النسبة الأكبر من أفراد العينة وهي 72.5 بالمائة، في حين يمثل الإناث ما نسبته 27.5 بالمائة من مجموع أفراد العينة. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



4- المستوى الوظيفي: عدد لا بأس به من أفراد العينة يشغلون وظائف غير إدارية بالمؤسسة، ونسبتهم 60 بالمائة من أفراد العينة، و27.5 بالمائة منهم يشغلون مناصب على مستوى الإدارة الوسطى، بينما 12.5 بالمائة فقط من أفراد العينة لديهم مناصب في الإدارة العليا. والنتائج المتوصل إليها موضحة فيما يلي:

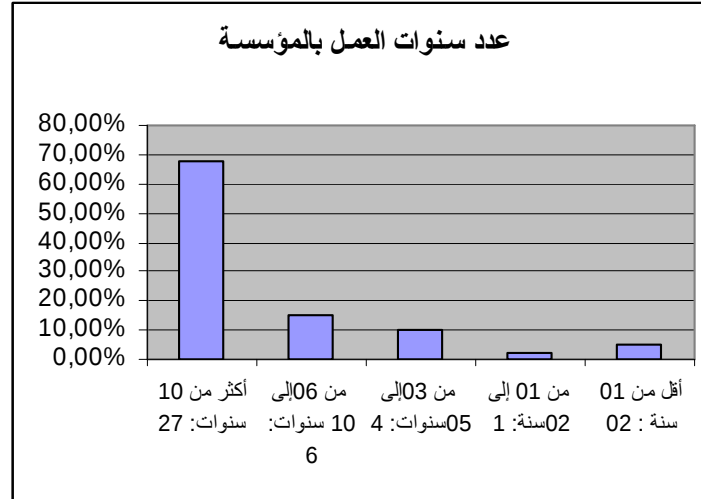
- الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:



5- عدد سنوات العمل بالمؤسسة: العدد الأكبر من أفراد العينة لديهم أقدمية بالمؤسسة تفوق 10 سنوات، وتبلغ نسبته 67.5 بالمائة من المجموع، وما نسبته 15 بالمائة من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة بين 6 و10 سنوات، و10 بالمائة تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين 3 و5 سنوات، أما العمال الذين تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة بين سنة وستين فيمثلون ما

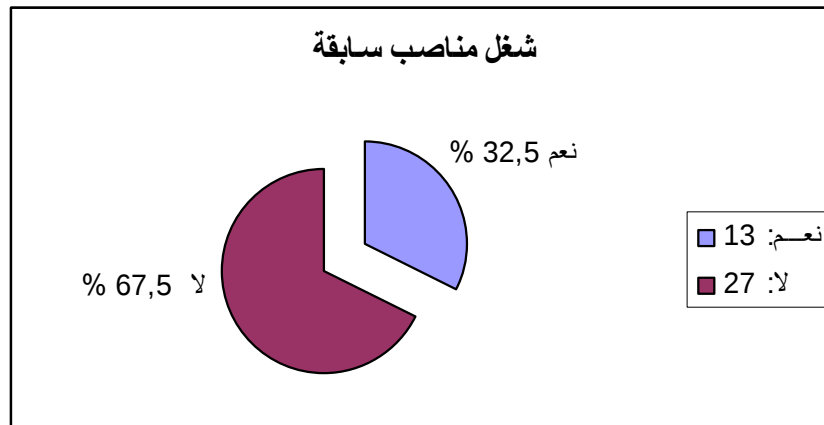
نسبته 2.5 بالمائة من أفراد العينة، و 5 بالمائة فقط تقل المدة التي قضوها بالمؤسسة عن سنة واحدة. وفيما يلي الشكل المبين للنتائج المتوصل إليها:

- الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة:



6- شغل مناصب أخرى في السابق: أغلب أفراد العينة لم يشغلوا مناصب سابقة وتمثل نسبتهم 67.5 بالمائة من الأفراد، في حين تمثل نسبة أفراد العينة الذين كانوا يشغلون مناصب سابقة 32.5 بالمائة، وهذا حسب التصريحات التي أدلو بها دون أن يوضحوا الوظيفة المفضلة لديهم. والشكل التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

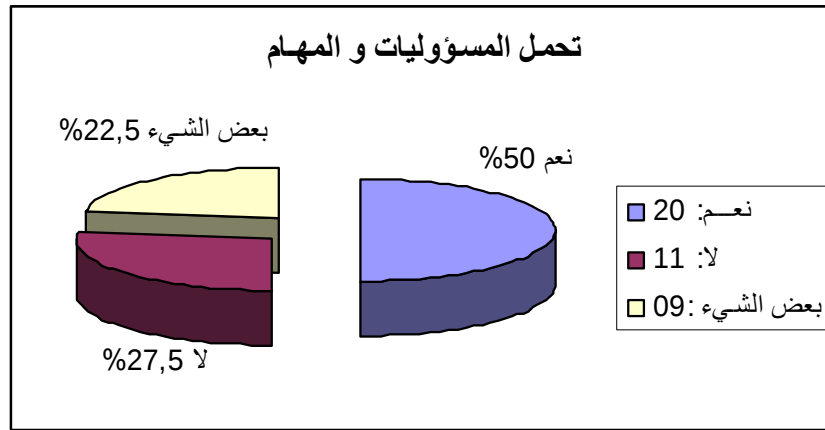
- الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة وفق شغلهم لمناصب سابقة:



المطلب الثاني: تحليل أجوبة الأسئلة الواردة في الاستبيان

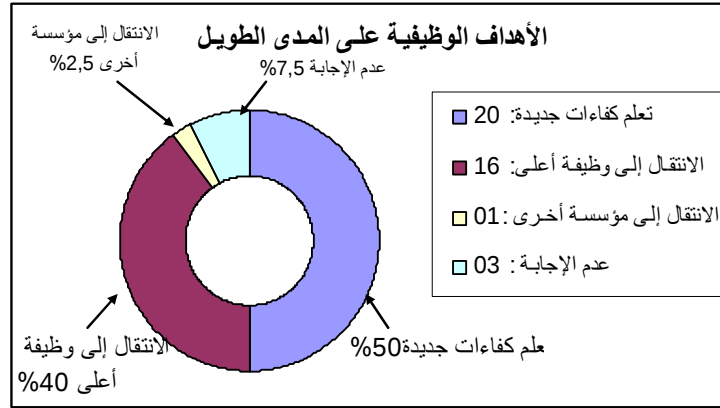
01 - تحمل المسؤوليات والمهام: حسب تصريحات أفراد العينة فإن 50 بالمائة منهم يرون أن مناصبهم تتطلب تحمل العديد من المسؤوليات والمهام، بينما 27.5 بالمائة منهم يرون أن مناصبهم لا تتطلب تحمل العديد منها، أما النسبة المتبقية (22.5 بالمائة) فتصريحاتهم تبين تحملهم للقليل من المسؤوليات والمهام في مناصبهم. والنتائج المتوصل إليها موضحة كما يلي:

- الشكل رقم (18): توزيع آراء أفراد العينة حول تحمل المسؤوليات والمهام:



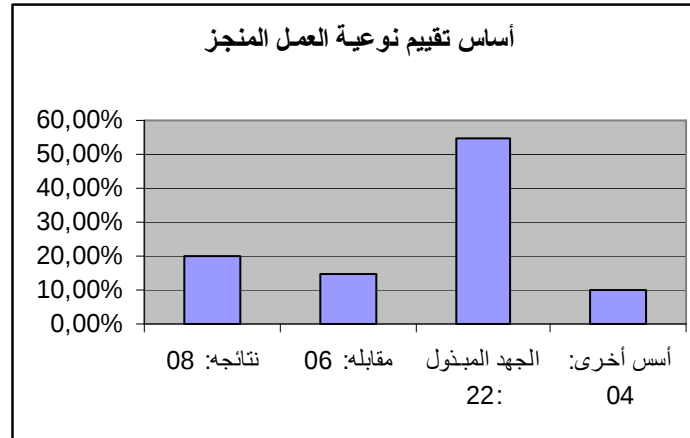
02- الأهداف الوظيفية على المدى الطويل: يمثل تعلم كفاءات جديدة تساعد على تحسين الأداء في المستقبل الهدف الرئيسي على المدى الطويل بالنسبة لـ 50 بالمائة من أفراد العينة، بينما 40 بالمائة منهم تتمثل أهدافهم الوظيفية على المدى الطويل في الانتقال إلى مستويات وظيفية أعلى من مستوياتهم الحالية، أما نسبة أفراد العينة الراغبين في مغادرة المؤسسة فهي 2.5 بالمائة فقط، و7.5 بالمائة المتبقين أبدوا تحفظاً من الإجابة عن هذا السؤال. وفي الشكل التالي توضيح للنتائج المتوصل إليها:

- الشكل رقم(19): توزيع آراء أفراد العينة حول أهدافهم الوظيفية على المدى الطويل:



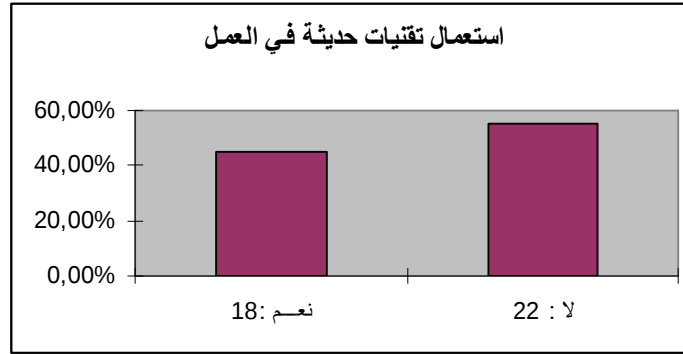
03- الأسس التي يقيم بها العامل عمله: اتفق أغلبية أفراد العينة حول اعتبار الجهد المبذول كأساس لتقييم أعمالهم وذلك بنسبة 55 بالمائة ، بينما يرى 20 بالمائة من أفراد العينة تقييم العمل على أساس النتائج المترتبة عنه، ويعتبر الأجر كأساس لتقييم مدى أهمية العمل المنجز بالنسبة لفئة تمثل نسبة 15 بالمائة من أفراد العينة، أما 10 بالمائة منهم فيقيمون أعمالهم وفق أسس أخرى لم يحددها طبيعتها. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(20): توزيع آراء أفراد العينة وفق أسس تقييمهم للعمل المنجز:



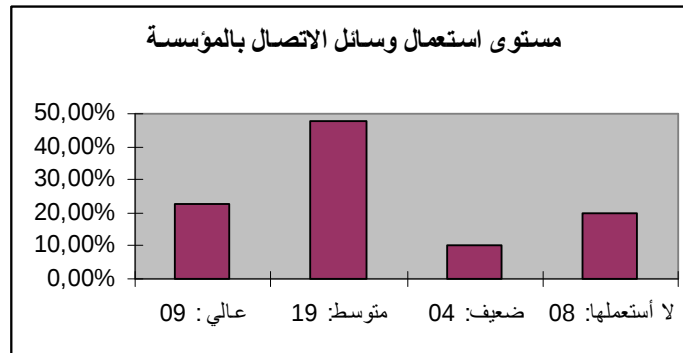
04- استعمال تقنيات حديثة في العمل: تبين من خلال هاته الدراسة أن 55 بالمائة من أفراد العينة لا يستعملون تقنيات حديثة في أعمالهم، بينما يمثل مستعملي هاته التقنيات 45 بالمائة منهم. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

- الشكل رقم (21): توزيع آراء أفراد العينة حول استعمالهم لتقنيات حديثة في العمل:



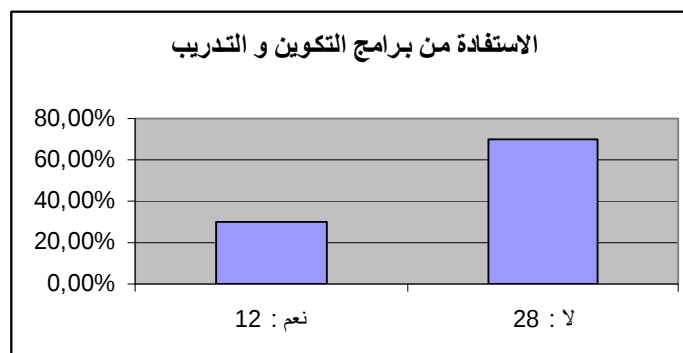
05- مستوى استعمال وسائل الاتصال بالمؤسسة: أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في استعمال وسائل الاتصال بالمؤسسة ويمثلون نسبة 47.5 بالمائة من أفرادها، أما ذوي المستوى العالي في استعمال هذه الوسائل فنسبتهم 22.5 بالمائة فقط من أفراد العينة، و10 بالمائة من أفراد العينة مستوى استعمالهم لوسائل الاتصال ضعيف، في حين 20 بالمائة من أفراد العينة لا يستعملون هذه الوسائل على الإطلاق. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب مستويات استعمالهم لوسائل الاتصال بالمؤسسة:



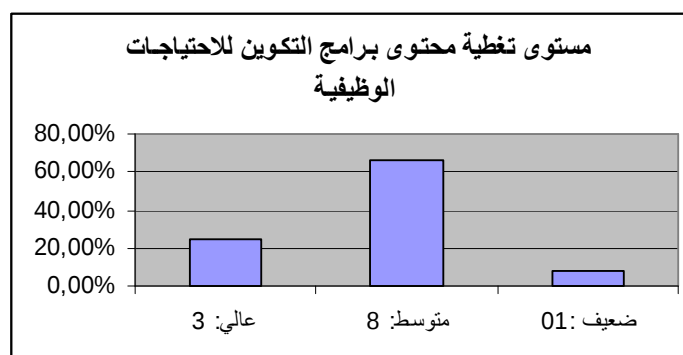
06- الاستفادة من برامج التكوين والتدريب: عدد أفراد العينة الذين استفادوا من هذه البرامج يعتبر قليلا مقارنة بالعدد الإجمالي، حيث يمثلون نسبة 30 بالمائة من أفراد العينة، و70 بالمائة المتبقية لم تستفد من تلك البرامج. والشكل التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

- الشكل رقم(23): توزيع آراء أفراد العينة حول استفادتهم من برامج التكوين والتدريب:



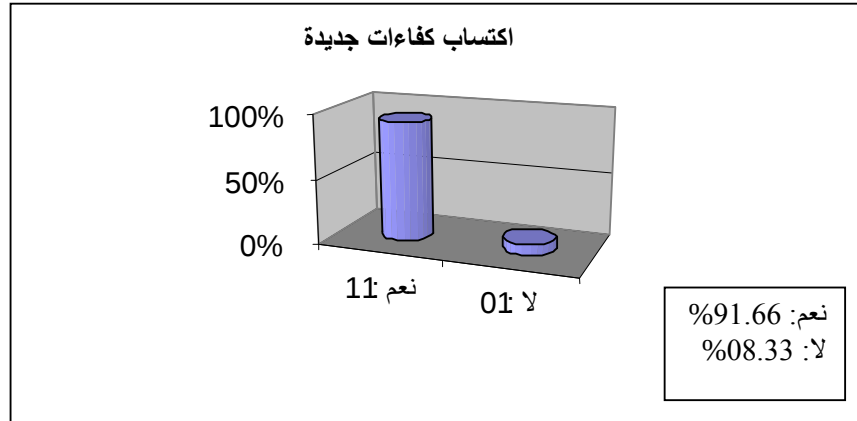
بالنسبة لمدى تغطية محتويات هذه البرامج للاحتياجات الوظيفية فيمكن اعتباره متوسط على العموم، وذلك بنسبة 66.66 بالمائة من عدد أفراد العينة الذين استفادوا من فترات تكوينية وتدريبية، أما ما نسبته 25 بالمائة من هؤلاء الأفراد فيعتبرون أن مستوى هذه البرامج كان عاليا من حيث تغطيته لاحتياجاتهم الوظيفية، والنسبة المتبقية من الأفراد يرون أن مستوى تغطية برامج التكوين والتدريب لاحتياجاتهم الوظيفية ضعيف. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

- الشكل رقم(24): توزيع آراء الأفراد المكونين حول مدى تغطية التكوين لاحتياجاتهم الوظيفية:



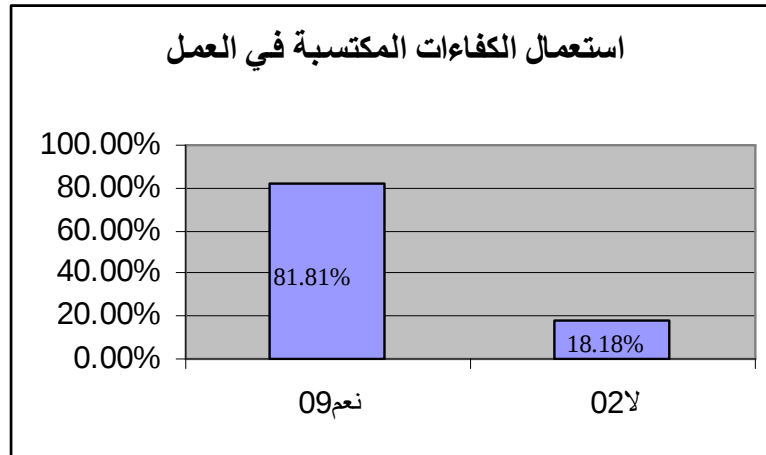
07- اكتساب كفاءات جديدة: نسبة 91.66 بالمائة من العمال المستفيدين من برامج التكوين والتدريب اكتسبوا كفاءات ومعارف جديدة حسب تصريحاتهم، بينما ما نسبته 8.33 بالمائة المتبقون فتصريحاتهم تفيد بعدم اكتسابهم لمعارف وكفاءات جديدة. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(25): توزيع آراء الأفراد المكونين حول اكتسابهم لكفاءات جديدة نتيجة للتكوين:



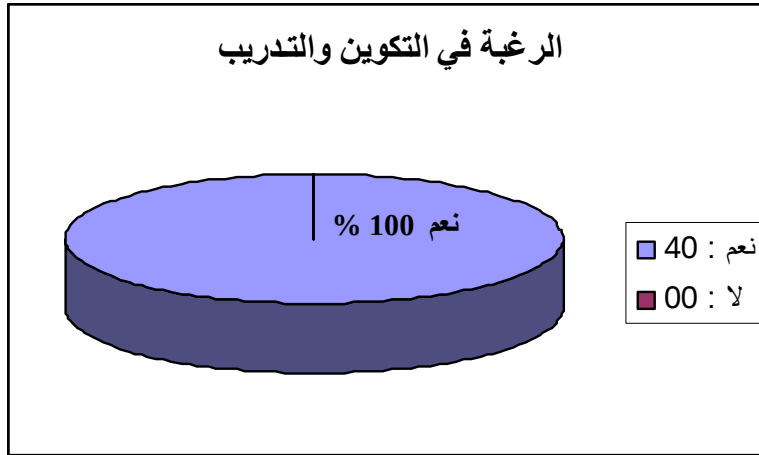
ويجمع أفراد العينة الذين خضعوا للتكوين أو التدريب واكتسبوا كفاءات جديدة حول استعمالهم لها في مناصبهم، ونسبة هؤلاء هي 81.81 بالمائة. في حين صرح ما نسبته 18.18 بالمائة من مكتسبي المعارف والكفاءات بعدم استعمالهم لها في مناصبهم. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

- الشكل رقم(26): توزيع آراء أفراد العينة المكونين حول استعمالهم للكفاءات المكتسبة:



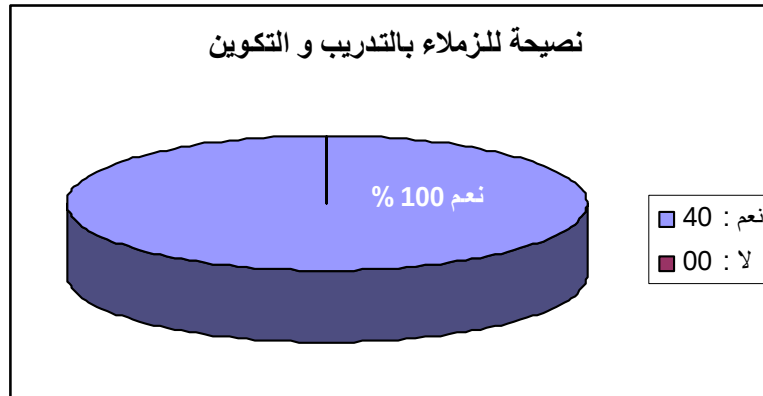
08- الرغبة في التكوين والتدريب: جميع أفراد العينة المدروسة يرغبون في الحصول على تكوين أو تدريب، حيث أجابوا بنعم عن السؤال الخاص بهذه النقطة بنسبة 100 بالمائة. والشكل التالي يوضح ذلك:

- الشكل رقم(27): توزيع آراء أفراد العينة حول رغبتهم في التكوين والتدريب:



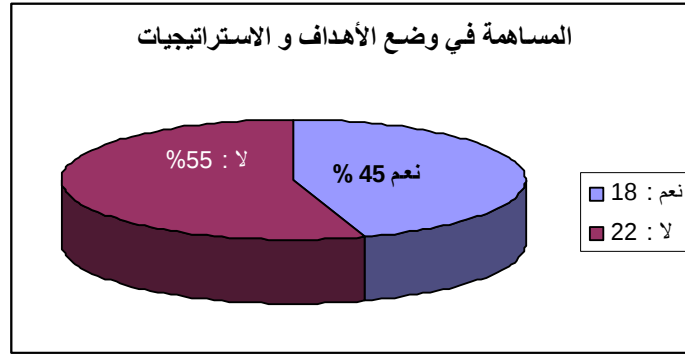
وينصح جميع أفراد العينة زملاءهم في العمل بأن يحذوا حذوهم في مجال التكوين والتدريب، وذلك بنسبة مائة بالمائة. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(28): توزيع آراء أفراد العينة حول نصيحة الزملاء بالتكوين والتدريب:



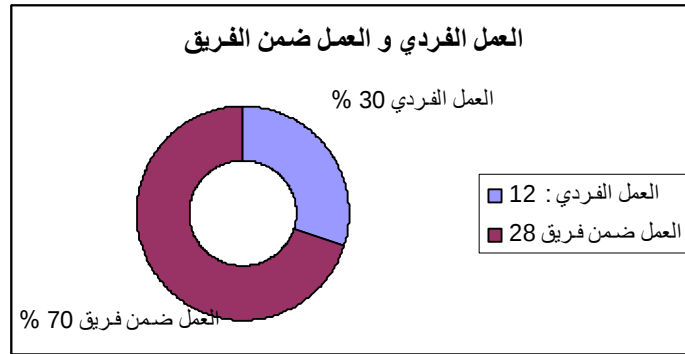
09- المساهمة في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة: يمثل عدد أفراد العينة الذين يساهمون في وضع الأهداف والاستراتيجيات 45 بالمائة من أفراد العينة، وهم يشغلون مناصب في المستويات الوسطى والعليا بالمؤسسة. أما العمال الذين لا يساهمون في وضع الأهداف والاستراتيجيات فنسبتهم تساوي 55 بالمائة من أفراد العينة، نظرا لكون أغلبية أفراد العينة يشغلون وظائف غير إدارية. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(29): توزيع آراء أفراد العينة حول مساهمتهم في وضع الأهداف والاستراتيجيات:



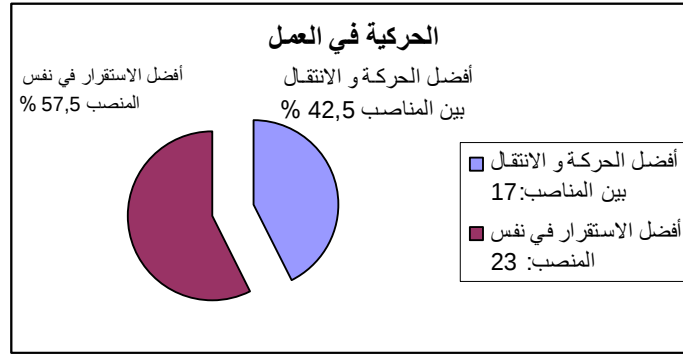
10- العمل الفردي والعمل ضمن الفريق: يتمتع أغلب أفراد العينة بروح الجماعة، حيث اتفقت آراؤهم حول تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي بنسبة 70 بالمائة، بينما نسبة 30 بالمائة فقط يفضلون العكس. والنتائج موضحة فيما يلي:

- الشكل رقم(30): توزيع آراء أفراد العينة حول تفضيل العمل الفردي أو العمل ضمن الفريق:



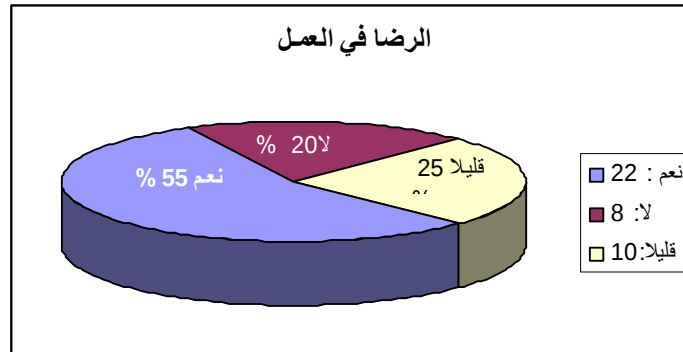
11- الحركية في العمل: أقل من نصف أفراد العينة يتمتعون بالحركية وحب تغيير المناصب، ونسبتهم 42.5 بالمائة من أفراد العينة. بينما تفضل الأغلبية، أي ما نسبته 57.5 بالمائة من أفراد العينة الثبات، أي البقاء في مناصبهم الحالية وعدم التنقل إلى مناصب أخرى. والنتائج المتوصل إليها موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(31): توزيع آراء أفراد العينة حول الحركية أو الاستقرار في المناصب:



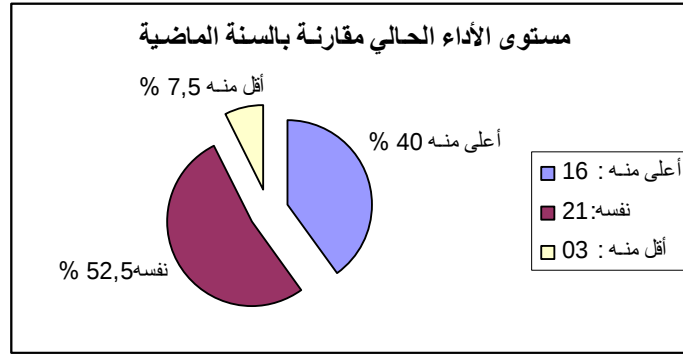
12- الرضاء الوظيفي: أغلب أفراد العينة راضون عن العمل الذي يقومون به بالمؤسسة بشكل عام(من حيث الوقت، الأجور، العلاقات مع الزملاء،...الخ)، ونسبتهم 55 بالمائة من أفراد العينة. بينما 25 بالمائة من أفرادها راضون قليلا فقط عن عملهم بالمؤسسة، أما 20 بالمائة من أفراد العينة غير راضين عن ذلك. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

- الشكل رقم(32): توزيع آراء أفراد العينة حول الرضاء عن العمل بالمؤسسة:



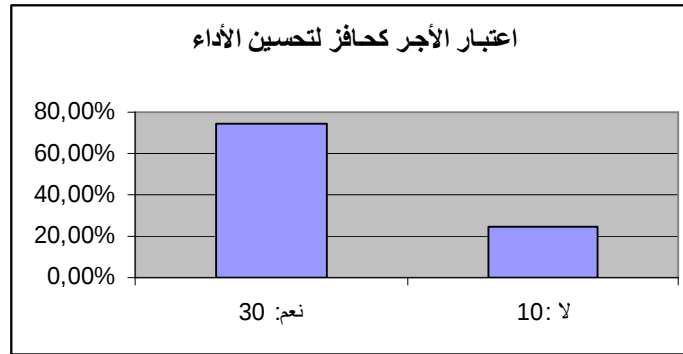
13- مستوى الأداء الحالي مقارنة بالسنة الماضية: يتمتع أغلب أفراد العينة بنفس مستوى الأداء خلال السنتين الماضية والحالية، ونسبتهم 52.5 بالمائة من عدد أفراد العينة. بينما صرح ما نسبته 40 بالمائة من أفراد العينة أن مستوى أدائهم الحالي أعلى منه في السنة الماضية. أما نسبة 7.5 بالمائة المتبقية فيرون أن مستوى أدائهم الحالي قد تراجع عن مستوى أدائهم في السنة الماضية. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(33): توزيع آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الحالي مقارنة بالسنة الماضية:



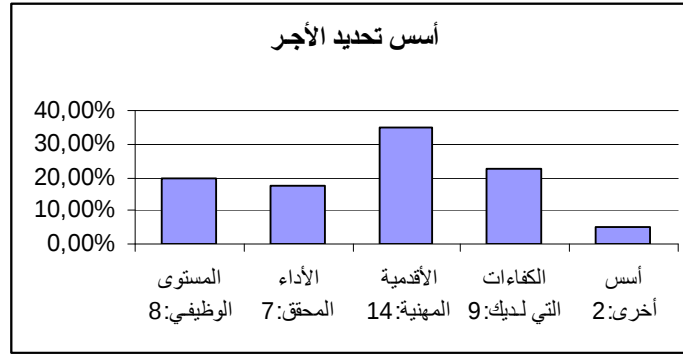
14- علاقة الأجر بتحسين الأداء: يعتبر الأجر كحافز لتحسين الأداء بالنسبة لعدد كبير من أفراد العينة وذلك بنسبة 75 بالمائة من أفرادها. بينما نسبة 30 بالمائة فقط من أفراد العينة لا يعتبرون الأجر كحافز لتحسين الأداء. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(34): توزيع آراء أفراد العينة حول دور الأجر في التحفيز لتحسين الأداء:



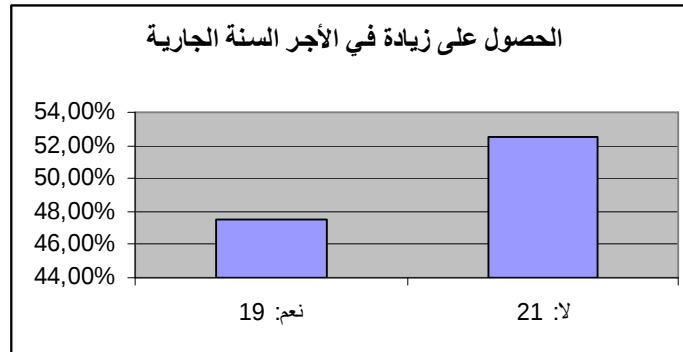
15- أسس تحديد الأجر: تبين لنا من إجابات أفراد العينة أن أغليتهم يفضلون الحصول على أجور حسب الأقدمية، حيث تبلغ نسبتهم 35 بالمائة من أفراد العينة. أما 22.5 بالمائة من أفرادها فيفضلون الكفاءة كأساس لتحديد الأجور. بينما 20 بالمائة من أفراد العينة يعتبرون المستوى الوظيفي كأفضل أساس لتحديد الأجور. في حين اختار 17.5 من أفراد العينة الأداء كأساس لتحديد الأجور. وما نسبته 5 بالمائة من أفراد العينة يرون أن أفضل أساس لتحديد الأجور هو الذي يأخذ في الاعتبار الأسس الأربعة السالفة الذكر (المستوى الوظيفي، الأداء المحقق، الكفاءة و الأقدمية) في نفس الوقت، ونشير إلى أن تفضيل الأغلبية الأقدمية كأساس لتحديد الأجور ناتج عن كون أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية بالمؤسسة تفوق 10 سنوات كما جاء في خصائص العينة. والنتائج المتوصل إليها موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(35): توزيع آراء أفراد العينة حول أسس تحديد الأجر:



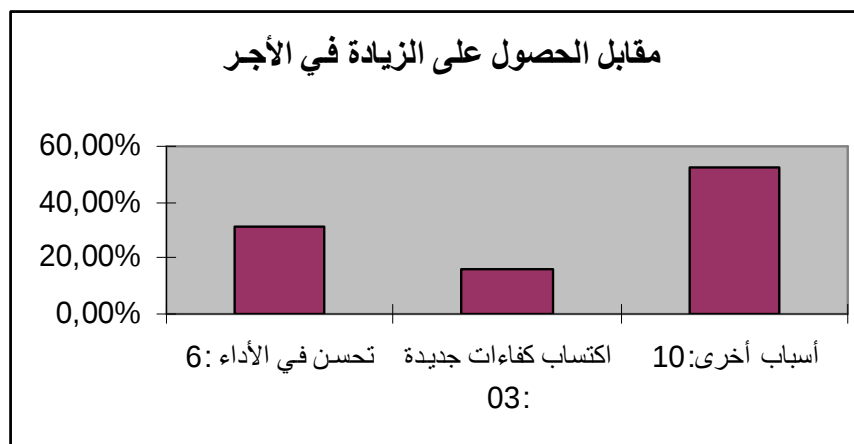
16- الحصول على زيادة في الأجر خلال السنة الجارية: أغلبية أفراد العينة لم تحصل على زيادة في الأجور خلال السنة الجارية، وتمثل نسبتهم 52.5 بالمائة من مجموع أفراد العينة. بينما حصل 47.5 بالمائة من أفراد العينة على زيادة في الأجور خلال تلك الفترة. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(36): توزيع آراء أفراد العينة حول الحصول على زيادة في الأجر السنة الجارية:



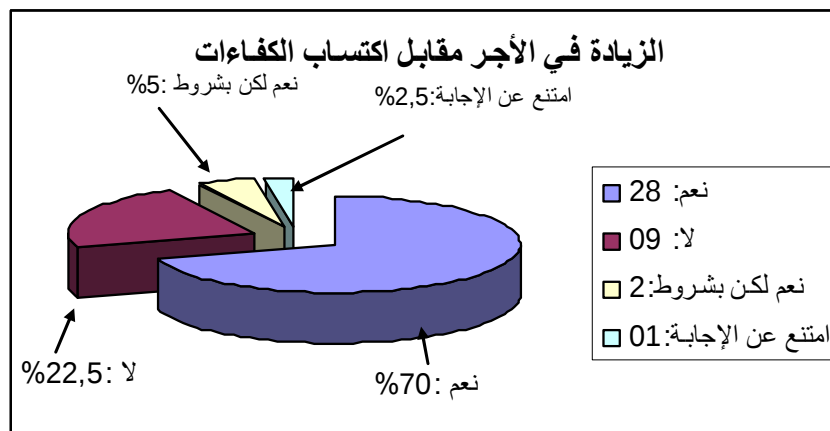
أما بالنسبة لأسس الزيادة الحاصلة في الأجور فهي تحسن مستوى الأداء بالنسبة لبعض العمال، وهم يمثلون نسبة 31.6 بالمائة. و15.8 بالمائة من أفراد العينة حصلوا على الزيادة مقابل اكتسابهم كفاءات جديدة. وأكبر نسبة من أفراد العينة الحاصلين على زيادة في الأجور ونسبتهم 52.6 بالمائة حصلوا عليها لأسباب أخرى، لكنهم لم يحددوا طبيعتها. والنتائج موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(37): توزيع آراء العمال الحاصلين على زيادة في الأجر حول مقابلاتها:



17- اشتراط زيادة في الأجر مقابل اكتساب كفاءات جديدة: يجمع أفراد العينة حول ضرورة الحصول على زيادة في الأجور في حال تنميتهم لكفاءاتهم، وذلك بنسبة 70 بالمائة من مجموع أفراد العينة. بينما نسبة 22.5 بالمائة من أفراد العينة يرون أنه ليس من الضروري الحصول على زيادة في الأجور مقابل اكتساب كفاءات جديدة. أما الأفراد الذين يمثلون نسبة 5 بالمائة من أفراد العينة فربط الأجر بالكفاءة بالنسبة لهم يجب أن يتم وفق شروط معينة. في حين امتنع أحدهم عن الإدلاء برأيه في هذه النقطة. والنتائج المتوصل إليها موضحة في الشكل التالي:

- الشكل رقم(38): توزيع آراء أفراد العينة حول زيادة الأجر عند اكتساب كفاءات جديدة:



خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لحالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق تبين لنا أن عمالها يمكن تقسيمهم إلى ثلاث فئات رئيسية حسب مستوياتهم التعليمية وكفاءاتهم، حيث تشغل المؤسسة عمال لديهم مستوى تعليمي عالي (شهادات جامعية) في المستوى الوظيفي الأعلى، وهم يمثلون الأقلية بالمؤسسة، بالإضافة إلى فئة متوسطة المستوى (المستوى الثانوي). بينما الأغلبية الساحقة من عمال المؤسسة مستواهم التعليمي ضعيف، وهم يشغلون مناصب تنفيذية. وبالتالي فعمال المستوى الأول يتمتعون بكفاءة عالية، ولديهم القدرة على تنميتها باستمرار، وعلى هذا الأساس فهم يفضلون الحصول على أجور تتناسب مع كفاءاتهم. أما عمال المستوى الثاني فهم أقل كفاءة من سابقهم، لكن لديهم الرغبة في تنمية كفاءاتهم ويتمتعون بالحيوية والنشاط، ويعود سبب ذلك إلى أن أغلبهم شباب تتراوح أعمارهم بين 20 و35 سنة كما أن الرجال يمثلون الأغلبية الساحقة بينهم، وبالتالي لا يجدون مشكلة في الانتقال بين المناصب أو الذهاب للتكوين في مناطق مختلفة لاكتساب كفاءات جديدة، وعليه لا يمانعون ربط أجورهم بالكفاءة. أما عمال المستوى الثالث فأغلبهم تفوق أقدميتهم بالمؤسسة عشر سنوات، كما أن أعمارهم تتجاوز 35 سنة، وبالتالي فهم أقل إقبالا على تنمية كفاءاتهم، ويعتبرون الأقدمية أفضل أساس يمكن اعتماده لتحديد الأجر.

ورغم انخفاض عدد العمال الذين استفادوا من برامج التكوين والتدريب فإن هذه البرامج حققت أهدافها إلى حد كبير، وهو ما تبينه نسبة العمال الذين اكتسبوا معارف وكفاءات نتيجة عملية التكوين واستعملوها في أداء المهام الموكلة إليهم، كما أن أغلبهم يرغبون في الحصول على تكوين أو تدريب جديد، لأن ذلك يمكنهم من الحصول على المؤهلات التي تسمح لهم بالترقي في المستويات الوظيفية.

وتبين لنا من هذه الدراسة أن أغلبية العمال لا يساهمون في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة باستثناء عمال الإدارة العليا، فالمؤسسة لا تهتم بالتسيير بالمشاركة بشكل جيد، وهذا يؤدي إلى خلق هوة بين الإدارة العليا وعمال المستويات الدنيا بالمؤسسة، خاصة وأن العمال يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، باستثناء الأقلية التي تفضل العمل الفردي نتيجة لطبيعة مناصبهم.

واستخلصنا من هذا الفصل أن عمال المؤسسة يتمتعون بالرضا الوظيفي في عملهم بشكل عام (من حيث الوقت، الأجر، العلاقات مع الزملاء، ...الخ)، وهو ما صرح به أغلبهم، وتوضحه الإحصائيات الواردة في الحويلة الاجتماعية للمؤسسة خلال السنتين الفارطتين، حيث لم تسجل المؤسسة حدوث نزاعات أو إضرابات في تلك الفترة. ونظرا للظروف الجيدة التي توفرها المؤسسة لعمالها فإنهم حافظوا على مستويات أدائهم، حتى أن بعضهم حقق ارتفاع في مستوى الأداء في السنة الماضية، وبالتالي حققت المؤسسة زيادة في رقم الأعمال وزيادة القيمة المضافة التي ينتجها كل عامل.

لاحظنا أيضا أن المؤسسة تمنح عمالها زيادات في الأجور بالاعتماد على أسس مختلفة من بينها الكفاءة والأداء ولو بنسبة قليلة مقارنة ببقية الأسس الأخرى ، رغم أن أغلبية العمال يرون أن اكتساب كفاءات جديدة يستوجب الحصول على زيادة في الأجر كما جاء في تصريحاتهم.

وفي الختام يمكن القول أن مؤسسة التسيير السياحي للشرق تتمتع بوضعية جيدة في السوق نظرا لقلّة المنافسة، رغم ظهور بعض الخواص في السنوات الأخيرة كمنافسين في المجال السياحي. كما أنها لا تعاني من مشاكل داخلية وعلى مستوى علاقات العمل، لكن هذا لا يمنعها من التخطيط للمستقبل ووضع برامج للاستعداد للتقلبات التي يشهدها المحيط الاقتصادي، خاصة بدخول المستثمرين الأجانب إلى السوق الوطنية الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة في مجالات نشاط المؤسسة، وبالتالي ضرورة امتلاكها لكفاءات عالية وعمال قادرين على التماشي مع مختلف الوضعيات، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير الشروط الضرورية والجو الملائم للعمال، ووضع سياسة للأجور تحقق العدالة الداخلية والخارجية للعمال، وتأخذ في الاعتبار الاختلاف بينهم في مستويات الكفاءة، وتكون محفزة لهم على تحسين أداءهم باستمرار.

خاتمة البحث:

عرف الاقتصاد تطوراً كبيراً منذ ظهوره كعلم قائم بذاته وحتى يومنا هذا، لكن هدفه الرئيسي بقي نفسه، وهو تحقيق رفاهية الإنسان وتلبية حاجاته المتعددة والمتنوعة بالاعتماد على موارده النادرة والمحدودة، فرغم تعدد السبل فالغاية بقيت نفسها. فالمؤسسات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها كانت ومازالت تسعى إلى استغلال مواردها المتاحة بالطريقة التي تسمح لها بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت، وعلى رأسها تحسين ظروف العمل وتحقيق رفاهية العمال، وهي الغاية التي تسهر على تحقيقها وظيفة الموارد البشرية من خلال مختلف الأنشطة والمهام التابعة لها.

توفر وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة عامل رئيسي من عوامل الإنتاج وهو العامل البشري، لكونه المحرك الذي يدفع بقية العوامل الأخرى بالمؤسسة لضمان استمرارها في النشاط، كما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تعزز مكانتها في السوق، وعليه يجب أن يحظى العامل البشري بالاهتمام اللازم وأن توفر له الشروط الملائمة لأداء مهامه وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في نفس الوقت. ومن بين السبل المؤدية إلى تحقيق هذه الغاية الاعتماد على سياسة للأجور تضمن حصول العمال على المقابل المستحق نتيجة عملهم، وتجعلهم يحسون بالعدالة والمساواة وتحفزهم على التحسين المستمر للأداء، وهو ما يعود على المؤسسة بالفائدة وتحقيق أفضل النتائج، أي الاستغلال الأمثل للموارد.

لقد كان ينظر للأجر كتكلفة في الماضي، أما الآن فقد أصبح ينظر إليه كاستثمار في العامل البشري له عائد، فهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ويضمن بقاءها. وهذا ما أدى إلى حدوث تغيرات في علاقات العمل، فبعد أن كانت الأجور تحدد حسب المناصب وبالتالي يكون للعمال الحق في الحصول عليها بمجرد شغلهم لمهام المناصب، دون النظر إلى أدائهم أو إلى الكفاءات التي يملكونها، وهو ما كان سائداً إلى زمن ليس ببعيد خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي، وقد أدى ذلك إلى ظهور مشاكل عديدة على مستوى التسيير وكذلك على مستوى إنتاجية العمال وأدائهم. وهذا ما دفع المسؤولين إلى البحث عن أسس أكثر نجاعة من الأسس السابقة التي تعتبر تقليدية، وهكذا بدأ الاهتمام بالأشخاص واعتبارهم يخلقون المناصب وليست هي التي تحكمهم، وبالتالي يجب أن يحصلوا على الأجور التي

يستحقونها كل بحسب كفاءته وأدائه. وأصبحت المناصب تتميز بالمرونة سواء من حيث المهام والمسؤوليات أو من حيث الأجور التي يستحقها العمال الذين يشغلونها وطرق تحديدها.

نظرا لاختلاف أنواع الكفاءات ومستوياتها فإنه يجب على المؤسسات امتلاك وسائل فعالة وإتباع طرق متعددة لتقييمها والاعتماد على نتائج التقييم في تحديد الأجور التي تدفعها لعمالها، دون إهمال عملية التقييم المستمر لمستوى الأداء الفردي والجماعي للعمال، لضمان استخدامهم لكفاءاتهم على أكمل وجه. وكذلك دفع أجور عادلة بالنسبة إليهم تتوافق مع النتائج التي حققوها رغم المشكل المطروح حول قابلية الأداء للقياس في بعض الحالات، خاصة عندما تكون مساهمة العامل الفردية في الأداء الجماعي غير واضحة. لكن هذه المشكلة يمكن تجاوزها بالاعتماد على مزيج من طرق تقييم الأداء المختلفة.

إذا كان تحديد الأجر حسب كفاءة العمال يحفز بعضهم على تحسين الأداء الفردي والجماعي بالمؤسسة، فإن هذا لا ينطبق على غيرهم من العمال خاصة الذين يشغلون مناصب في المستويات الوظيفية الدنيا، وليس لديهم الرغبة والقدرة على تنمية كفاءاتهم، وهو ما يجعلهم يفضلون الحصول على أجور على أساس المناصب التي يشغلونها، وينطبق ذلك أيضا على العمال الذين لديهم أقدمية كبيرة بالمؤسسة وفي مناصب معينة لكونهم يفضلون الاستقرار في وظائفهم الحالية والحصول على مقابل أقدميتهم، على تعلم كفاءات جديدة تمكنهم من الانتقال إلى مناصب أخرى وتسمح لهم بالحصول على أجور أعلى.

وقد أفضت الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من 40 عامل من مختلف المستويات الوظيفية بمؤسسة التسيير السياحي –عناية إلى النتائج التالية:

- الاحتكار شبه التام للأنشطة السياحية من طرف المؤسسة والتوزيع الجيد لوحدها عبر مناطق سياحية إستراتيجية بشرق البلاد، رغم ظهور بعض المنافسين المحليين والأجانب.

- أغلبية عمال المؤسسة التنفيذيين مستواهم التعليمي لا يتجاوز المستوى المتوسط، وعمال الإدارة الوسطى والعليا لديهم المستوى الثانوي باستثناء عدد قليل من الإطارات الذين يملكون مؤهلات وشهادات جامعية، والسبب الرئيسي هو كون

المؤسسة عمومية وقديمة النشأة وبالتالي استفادة عمالها من الترقية إلى مناصب عليا نتيجة لأقدميتهم بالمؤسسة وليس على أساس المؤهلات والمستويات العلمية.

- تمتع المؤسسة بطاقة شبانية هائلة تفسح لها المجال للاستثمار في الكفاءات مستقبلا.
- قلة المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يسهل عملية التسيير وانتقال المعلومات سواء في نفس المستوى الوظيفي أو بين مختلف المستويات الوظيفية.
- اعتماد المؤسسة على عمال يملكون خبرة عالية لكون أغليبيتهم قضوا فترة تفوق عشر سنوات بالمؤسسة، وهذا يعتبر دليل على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة.
- تعدد المهام والمسؤوليات المسندة للعمال في مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة خاصة المستويات العليا منها، الشيء الذي يضيف عليها طابع المرونة ويشجع العمال على تنمية كفاءاتهم.
- تعتبر تنمية الكفاءة الهدف الرئيسي لغالبية عمال مؤسسة التسيير السياحي للشرق ويعتبر هذا أولا دليل على وعيهم بمدى أهمية هذه العملية، لأنها تسمح لهم بتحقيق غايتهم في الانتقال إلى مناصب أعلى من مناصبهم الحالية في الهرم الوظيفي، وثانيا استثناء لما هو سائد لدى عمال وموظفي المؤسسات العمومية الآخرين حسب ما توصلنا إليه في دراستنا النظرية.
- من بين النتائج المتوصل إليها عدم التركيز على الجهد المبذول في العمل فقط كأساس لتحديد قيمة هذا العمل بل أيضا أخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على هذا الجهد، فالجهد الأكبر لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج الأفضل.
- عدم استعمال تقنيات حديثة في العمل بالنسبة لغالبية العمال، على الرغم من التطورات التكنولوجية التي يعرفها الاقتصاد، ويرجع ذلك إلى المستوى التعليمي المتواضع للعمال من جهة وإلى عدم إتباع سياسة فعالة للتماشي مع هذه التطورات من جهة أخرى.
- الاستعمال المحدود لوسائل الاتصال بالمؤسسة والذي يمكن أن يعود إلى صغر حجم الوحدات وقلة المستويات الوظيفية بها، لكن هذا ينعكس سلبا على فعالية التسيير

خاصة أن وحدات المؤسسة تتواجد في مناطق مختلفة وغالبيتها بعيدة عن المقر الرئيسي للمؤسسة مما يجبر إطاراتها على التنقل بين الوحدات نتيجة لغياب وسائل الاتصال الفعالة التي توفر انتقال المعلومات للمعنيين في الوقت المناسب.

- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على عقود العمل محددة المدة، وهذا يفوت عليها فرصة الاستثمار في الكفاءات، كما أن هذا النوع من العقود يسبب نوع من عدم الاستقرار لدى العمال وبالتالي يتأثر ولاؤهم للمؤسسة ويترجع مستوى أدائهم.
- الرغبة الكبيرة لدى العمال في تلقي التكوين والتربص سواء على مستوى الوحدات أو في الخارج، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الرغبة والقابلية لديهم في تنمية الكفاءات، فهي ورقة رابحة في يد المؤسسة.
- قلة احتكاك عمال المؤسسة بنظرائهم في الخارج أو الاستفادة من خبرتهم ومعارفهم، باستثناء المشاركة المحتشمة لإطارات المؤسسة في الملتقيات الدولية.
- عدم مشاركة العمال بشكل كبير في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة، وكذلك قلة الاتصال الداخلي وهو ما يمكن أن يؤدي إلى صعوبة توجيههم نحو هذه الأهداف، ويقلل من إحساسهم بالمسؤولية عن تحقيقها.
- انتشار روح الجماعة بين العمال، بالإضافة إلى تمتعهم بالرضا عن أعمالهم وحبهم لها.
- يعتبر الأجر كحافز لتحسين الأداء لدى العمال، وبالتالي يجب أن تكون أسس تحديده موضوعية ومرضية للجميع من أجل ضمان الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وبلوغ أهدافها، وذلك بالأخذ في الاعتبار كل من خبرة العمال وأقدميتهم، وكفاءاتهم، والجهد المبذول في العمل، دون إهمال التقييم المستمر للأداء والنتائج المحققة.
- استخلصنا من هذه الدراسة كذلك أنه لتشجيع العمال على تنمية كفاءاتهم يجب إعطاؤهم مقابل لهذه الكفاءات، والذي يتمثل في زيادة أجورهم وفق الكفاءات التي اكتسبوها. كما أن هذا المقابل يمكن أن يكون ترقية إلى وظائف في مستويات أعلى من مستوياتهم السابقة، ومنه تمكينهم من استعمال الكفاءات المكتسبة وبالتالي

الحصول على أجور أكبر من أجورهم قبل اكتساب الكفاءات. وتتجلى أهمية أجر الكفاءة والنتائج الممكن تحقيقها من ورائه بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- الاعتماد على سياسة أجر الكفاءة يفسح المجال أمام المؤسسة لمعرفة طرق إنجاز العمل من طرف عمالها، وبالتالي اكتشاف مواطن القوة والضعف التي أدت إلى تحقيق مستوى معين للأداء، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيز نقاط القوة واستدراك النقائص.

- دفع أجور حسب الكفاءة هو السبيل لتحقيق رضا العمال الذين لديهم كفاءة عالية، وضمان بقائهم بالمؤسسة ومنه تحسين وضعيتها التنافسية.

- من خلال سياسة أجر الكفاءة تشجع المؤسسة عمالها على تنمية كفاءاتهم مستقبلا، وبالتالي تحفيزهم لتحسين الأداء، نظرا لارتباطه بالكفاءة. كما تمكن هاته السياسة العمال من الحصول على مقابل أدائهم الفعلي.

- تستطيع المؤسسة ضمان تحقيق أهدافها من خلال ربطها بكفاءات معينة، ويكون الأجر هنا كحافز للعمال لاكتساب هذه الكفاءات، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة وعمالها.

- إمكانية تحكم المؤسسة في توجيه المسارات الوظيفية لعمالها، وذلك من خلال تحفيزهم بواسطة الأجور ودفعهم إلى الانتقال أفقيا أو عموديا في المستويات الوظيفية.

- تبني سياسة أجر الكفاءة يؤدي إلى تشجيع وزيادة روح العمل الجماعي لدى العمال، ويفسح لهم المجال لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، لأن ذلك لا ينقص من أجورهم المستحقة.

- استفادة المؤسسة من عمال أكفاء لديهم تشكيلة من المعارف المختلفة تمكنهم من التكيف مع المرونة التي يفرضها العمل ومع التغيرات التي يشهدها المحيط. وهذا يجعل العمال قادرين على تعويض بعضهم البعض والانتقال بين المناصب، ومنه ضمان استمرارية المؤسسة في النشاط في حالة غياب بعض العمال أو مغادرتهم للمؤسسة فجأة.

- نظرا لاعتماد سياسة أجر الكفاءة على تقييم كفاءات العمال (الاختلافات الفردية) لتحديد أجور تتناسب مع هذه الكفاءات، فهذا سيؤدي حتما إلى تحقيق العدالة بين العمال، الشيء الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة، ويحد من حدوث نزاعات بالمؤسسة ويخفض معدل دوران العمل.

- يمكن للمؤسسة الاعتماد على كل من الكفاءة والأداء في نفس الوقت لتحديد الأجور، وهذا يؤدي إلى الاستفادة من مزايا الأجر التحفيزي (أجر الأداء) التي تنعكس مباشرة على نتائج المؤسسة. لكن هذا يتطلب توفير الشروط الضرورية لتقييم الأداء، ووضوح الأهداف المطلوب من العمال تحقيقها وربطها بأهدافهم من خلال إشراكهم في تحديدها، وإتباع نظام تحفيز مناسب لتحسين أداء العمال.

ونظرا إلى الظروف التي يفرضها المحيط الاقتصادي، وبالا اعتماد على الاستنتاجات السابقة فإننا نقترح على المؤسسة بعض التوجيهات التي نراها ضرورية لتحسين وضعية عمالها وتحفيزهم على العمل والأداء الجيد من خلال سياسة أجر الكفاءة وذلك في النقاط التالية:

- الاستفادة من وضعيتها في السوق وتعزيز ثقة زبائنها الحاليين، ومحاولة الحصول على زبائن جدد بالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات الترويجية ومبادئ التسويق الحديثة خاصة في مجال منح التسهيلات وتحسين مستوى الخدمة للزبائن.

- الاستفادة من الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها عمالها عند إعداد برامج التكوين والتدريب لصالح العمال الأقل خبرة في الميدان، وبالتالي تضمن المؤسسة تعويض العمال المحالين على التقاعد بعمال قادرين على تحمل المسؤولية والحفاظ على سير النشاط بنفس الوتيرة أو بوتيرة أحسن، وكذلك تحقيق رغبات العمال في اكتساب كفاءات جديدة.

- إعداد إستراتيجية لإدخال تقنيات حديثة إلى مختلف الوحدات وعلى جميع المستويات الوظيفية، للتماشي مع التطور التكنولوجي من جهة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن من جهة أخرى، وزيادة إنتاجية العمال وتخفيض التكاليف، خاصة المتعلقة بعنصر الزمن والتي تلعب التقنيات الحديثة دورا كبيرا في تقليصها.

- الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة لضمان الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف الوظائف على مستوى الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة، وبينها وبين المقر الرئيسي، من أجل توفير المعلومات في الوقت المناسب ولدى كل المعنيين، وتقليل تكاليف التنقل بين الوحدات.

- تبني سياسة توظيف تأخذ في الاعتبار حاجات الوظائف من الكفاءة عند تحديد نوعية عقود التوظيف (عقود محددة وغير محددة الآجال)، أي الاعتماد على عقود غير محددة الآجل بالنسبة للوظائف التي تتطلب مستوى كفاءة عالية وخبرة كبيرة من أجل ضمان احتفاظ المؤسسة بعمالها الأكفاء.

- توفير الفرص للعمال للاحتكاك بغيرهم من العمال الأجانب، وذلك بالاعتماد على إرسال البعثات وبرمجة التربصات التي تسمح لهم باكتساب معارف ميدانية وكفاءات عالية تساعدهم على تحسين أدائهم.

- إشراك العمال في وضع الأهداف والاستراتيجيات بالمؤسسة، ومنه جعلهم يحسون بمدى أهميتها وبالمسؤولية على تحقيقها كل حسب مستواه الوظيفي، ويكون لوسائل الاتصال الحديثة الدور الرئيسي في هذه العملية.

- الاعتماد على سياسة للأجور تأخذ في الاعتبار مستويات الكفاءة والأداء لدى العمال مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، وذلك بواسطة التقييم المستمر لهذين العنصرين.

- فسح المجال أمام العمال لتنمية كفاءاتهم في الداخل أو في الخارج، وإعطائهم المقابل الذي يشجعهم على ذلك.

في الأخير نقول أنه مهما اختلفت المجتمعات ومهما تطور الاقتصاد، فإن موضوع الأجور يبقى الشغل الشاغل للمسيرين، نظرا لأهميته البالغة بالنسبة للعمال والمؤسسات على حد سواء، فهو معيار الحكم على مدى عدالة المؤسسة داخليا وخارجيا بالنسبة للعمال. وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة وضع سياسة للأجور تواكب التغيرات الحاصلة في المحيط وتضمن العدالة الخارجية من جهة، وتأخذ في الحسبان الاختلافات بين العمال من جهة أخرى عند تحديد أجور مختلف الفئات العمالية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال ربط الأجر

بالخصائص الفردية والجماعية للعمال، خاصة الكفاءة والأداء ومستوى الخبرة، وتوفير الظروف الملائمة للعمال، وإعطائهم الفرصة لتنمية كفاءاتهم وتحسين أدائهم، دون تناسي متطلبات المناصب وعلى رأسها الكفاءات الضرورية لشغلها والتي يجب أن يكون لها نصيب في الأجر المستحق للعمال، وبالتالي ضمان تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وعمالها في نفس الوقت.

- قائمة المراجع:

I - باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 01 - أوماسيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزار، مطابع الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 02 - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار إتراك للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 03 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005.
- 04 - زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، منشورات ذات السلاسل، الطبعة الأولى، الكويت، 1997.
- 05 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- 06 - سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2006.
- 07 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 08 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 09 - غاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 10 - كارن لانز، توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2000.

11 – محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.

12 – مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

13 – نادر أحمد أبوشيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

ب- المقالات والمداخلات:

- مقيّم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر 2006.

II- باللغة الفرنسية:

أ- الكتب:

- 01- Abde Elaziz Amoukrane, **Le régime et le statut juridique des cadres dirigeants**, édition Merkouche, 1^{ère} édition, Alger, Algérie, 2004.
- 02- 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.
- 03- A.R. François, **Manuel d'organisation** , les éditions d'organisation, Tome2, paris, 1985.
- 04 - Bernard martory, **Contrôle de gestion sociale**, Edition Vuibert, 3^{ème} edi, paris, 2001.
- 05 - Bertrand quélin et Jean-Luc Arrégle, **le management stratégique des compétences** ,édition ellipses ,paris, 2000.
- 06 - Claude Lévy -Leboyer , **Evaluation du personnel : objectifs et méthodes**, éditions d'organisation, 4^{ème} édition, paris, 2002.

- 07 - Claude lévy-Leboyer et Michel Huteau et Claude louche et jean pierre Rolland, **RH : les apports de la psychologie du travail**, éditions d'organisation, paris,2001.
- 08- Guy le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives** , édition d'organisation,2^{eme} édition ,paris,2001.
- 09 - Guy leBoterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2001.
- 10- Henri Savall et veronique Zardet ,**maîtriser les coûts et les performances cachées** , édition economica ,2^{eme} édition paris, 1989.
- 11 - Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, 4^{eme} édition, paris, 2003.
- 12- Jean-François Amadieu et jaques rojot, **gestion des ressources humaines et relations professionnelles** , édition litec, paris, 1996.
- 13- Jean-Marie peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, 3^{eme} édition, paris,2003.
- 14- Jean Marie peretti et patrice Roussel, **les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000**, édition vuibert, paris, 2000.
- 15 - Jean –Marie Peretti, **ressources humaines et gestion des personnes**, edition Vuibert, 5^{eme} edition, Paris, 2005.
- 16- Jean- pierre Bauchez, **les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'organisation, paris, 2004.
- 17- Jean- pierre Mongrand, **le manager dans la nouvelle économie**, edition d'organisation, 2^{eme} edition, paris, 2001.
- 18- Laurent Bélanger ,André petit et jean-luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée**, Edition Geatan Marin, quibec, Canada, 1983.
- 19- Laurent Belanger, **gestion des ressources humaines**, Edition gaetan morin,2eme edition, québèc, Canada ,1979.

- 20- Loïc cadin et François Guérin et Frédérique pigeyre, **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie**, édition Dunod, paris,2002.
- 21- Lou-van Beirendonck, **management des compétences**, édition Deboeck, Bruxelles, 2004.
- 22 - Luc Boyer et Noël Equilbey, **organisation : théories et applications**, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- 23 - Martine Reuzeau, **économie d'entreprise** , édition ESKA, paris,1993.
- 24- Pierre Romelar, **gestion des ressources humaines**, édition Armand colin, paris, 1993.
- 25- Rodolphe Durand, **guide du management stratégique**, édition Dunod, paris, 2003.
- 26 - Sekiou, Blondin, Fabi Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, **Gestion des ressources humaines**, Edition Deboeck université, 2^{ème} édition, Canada, 2001.
- 27- Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, Paris,1998.
- 28- Yves Emery et François Gonin, **dynamiser les ressources humaines**, presses polytechniques et universitaires, Lausanne, France, 1999.
- 29- Yvon Mougin, **processus : les outils d'optimisation de la performances**,édition d'organisation , paris,2004.

ب- المقالات والمداخلات:

- 01- Djedjig Abdelmalek, **savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise**, 3^{ème} 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.
- 02- Slaimi Ahmed, **pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise**, 3^{ème} forum national des entreprises, **valorisation et**

développement des compétences dans l'entrepris : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006.

