

من اعداد الطلبة :

- لميسي محمد عبد العزيز

- بن شوية حمزة

- عماد الدين منصورى

تحت اشراف الاستاذة :

- وهيبة داسى

بِحْتِ حِوَل :

أَجور الكف عات

خطة البحث

- مقدمة
- المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات
- المطلب الاول : مفهوم الكفاءات
- المطلب الثاني : خصائص الكفاءات
- المطلب الثالث : انواع الكفاءات
- المبحث الثاني : اساسيات الكفاءات و الاجور
- المطلب الاول: مصادر الكفاءات
- المطلب الثاني: اجور الكفاءات
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاجور
- المطلب الرابع: الكفاءات و صيغ الاجور
- خاتمة
- قائمة المراجع

مقدمة

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة،
إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها
وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته
للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يدارسها. ونظراً لكون بيئة
الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة
التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد
البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث
استدعي هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالتدريب والتعليم،
واستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى
الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من
جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث
حضي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق
والنجاح، حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط
أساسية

اشكالية البحث :

■ فيما يتمثل المفهوم العام لاجور
الكفاءات ؟

المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات

- المطلب الاول : مفهوم الكفاءات

- " الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية ...التزام يأتي من الفرد ...

- الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات "

المبحث الأول : عموميات حول الكفاءات

- **المطلب الثاني : خصائص الكفاءات**
تتميز الكفاءات البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :
- **كفاءات ذات غاية :** يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين, فالشخص يكون كفواً إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية :** وذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية .
- **مفهوم مجرد :** ل يمكن رؤيته, وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة .
- **مكتسبة :** إن الفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين, وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه له

المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات

المطلب الثالث : أنواع الكفاءات

- 1 - الكفاءات الفردية : هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن : المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية .

المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات

2- الكفاءة الجماعية : هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و
أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من
المعارف و منها : معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة
الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي
التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و
مصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد
الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين :

أ - الكفاءة الخاصة أو النوعية : وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو
مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من
المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن
اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي
بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات

ب - الكفاءة الممتدة أو المستعرضة : وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعية والسيقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية والسيقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة .

المبحث الاول : عموميات حول الكفاءات

■ الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية) : هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي .

■ تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث يمكن القول بأنها تتمثل في : الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الانسانية و الكفاءة الفنية و الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها .

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

■ المطلب الاول : مصادر الكفاءات

- أولا : المصادر الداخلية : من بين المصادر الداخلية نجد ما يلي :

والمقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر لديهم الشروط والمتطلبات الوظيفية حيث يتم ذلك عن طريق العديد من الطرق منها :

1- الترقية : تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة, وتعد كميزة تنافسية .

2- النقل والتحويل : حيث يتم نقل فرد من منصب إلى آخر أو من مكان إلى آخر فيما يحقق التوازن والإنسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق لها أهدافها

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

3- تطوير نظم المعلومات : يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة, وإيجاد نظام إتصال فعال بين الكفاءات العليا وباقي أعضاء المؤسسة, لتداول الإبتكارات وتشجيع الإبداع .

- ثانيا : المصادر الخارجية : لا تعتمد المؤسسة كليا على مصادرها الداخلية لإستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك نلجأ إلى المصادر الخارجية:

1- العلاقات : تعد من أكثر الطرق إستخداما للإستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توفرها. ويتم ذلك عن طريق الصحف والمجلات.

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

2- توصية الأفراد العاملين الحاليين : يتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية إستقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لا سيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.

3- الجامعات والمعاهد التعليمية : يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية.

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

- ثالثا : وكالات الاستخدام : وتضم الوكالات العامة والخاصة.

1- الوكالة العامة : وهي وكالة عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم.

2- الوكالة الخاصة : تضم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية .

■ ومن بين مصادر الكفاءات نجد هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية لإستقطاب الكفاءات حيث قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات على مصادرها الداخلية قبل المصادر الخارجية وذلك لعدة أسباب أهمها :

- إنخفاض تكاليف الحصول عليها من داخل المنظمة

- سرعة الحصول عليها

- سرعة إندماجها وذلك لنشوتها في بيئة المؤسسة الداخلية .

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الأجر

■ المطلب الثاني : أجر الكفاءات

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب .

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

■ فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسه على فكرة أن القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت، و عمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت و أصبحت صيغ العمل أكثر مرونة و ظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع.

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

■ وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الأجور

■ **المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأجور**

■ **السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في :**
الوظيفة أو الدور ، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

- ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسية على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في :
 - الأجر القاعدي .
 - الجزء المتغير من الأجر (العلاوة, تعويضات, الأعمال الإضافية ...) .
 - الميزات المحتملة (تأمينات, سيارة الوظيفة, ...) .
 - احتمالات التطوير, ومرونة ظروف العمل, ... وأخرى .

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات :
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد.
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا إطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة.
- إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين.
- وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءات و الاجور

■ يركز le Boterf في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على " الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة العلاوة prime : والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"

خاتمة

■ تعتبر ادارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف ادارة الموارد البشرية ، بحيث تعنى بكفاءات الموظفين ، فهي تتمثل في جذب الموظفين اصحاب الكفاءات للمنظمة و تطوير كفاءاتهم و استثماراتهم و المحافظة عليهم و هذا من اجل تحقيق اهداف المنظمة على القريب و البعيد .

قائمة المراجع

1/ خلفي مريم حسناء , دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي, جامعة أم البواقي, 2016/2017

2/ كمال منصوري, سماح صولح, تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى, أبحاث اقتصادية وإدارية , العدد السابع, جوان 2010, جامعة بسكرة.

3/ فغولي حورية, دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي : تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية, جامعة عبد الحميد ابن باديس, مستغانم, 2016/

قائمة المراجع

4/ مصنوعة أحمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز
الميزة التنافسية للمنتج التأميني, الملتقى الدولي السابع حول
: " الصناعة التأمينية, الواقع العملي وآفاق التطوير –
تجارب الدول – " , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير يومي 03-04 ديسمبر 2012, جامعة حسيبة بن
بو علي, الشلف .

5/ عبد الغني جغبالة, تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد
البشرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي : تخصص
اقتصاد وتسيير بترول, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة,
2013/2014