

## رابعا: حوافز وأجور الكفاءات:

من المهم هنا أن نشير أنه في إطار دراستنا لهذا العنصر الأخير في تسيير الكفاءات (حوافز وأجور الكفاءات) أنه كان يمكننا تناوله بأكثر من مقارنة؛ المقاربة الأولى هي مقارنة (الحوافز والأجور) والتي فيها ندرس الحوافز ثم الأجور، وقد تبيننا هذه المقاربة نظرا أنها المقاربة التي تنبئها غالبية المصادر التي تناولت الموضوع. لكن هناك مقارنة أخرى مهم أن نذكرها خاصة وأنها هي الأصوب والأشمل حسب وجهة نظرنا وهي مقارنة (تعويضات الكفاءات) والتي فيها نقسم تعويضات الكفاءات إلى تعويضات مالية (مباشرة/غير مباشرة) و إلى تعويضات غير مالية (مرتبطة بالوظيفة/مرتبطة بمحيط العمل).

تعد حوافز وأجور الكفاءات المرحلة الرابعة والأخيرة في عملية تسيير الكفاءات، سوف نتطرق بداية إلى حوافز الكفاءات من خلال المفهوم، الأنواع، الإستراتيجيات، ثم أجور الكفاءات من خلال المفهوم، الأبعاد، المقاربات، وذلك كما يلي:

## 1- حوافز الكفاءات:

أ- مفهوم حوافز الكفاءات: يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر والامتناع عن الخطأ. كما تعرف الحوافز بأنها العوامل المتحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تدفع سلوكه وتغريه وتميؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل، كما أنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

ومنه يمكن القول أن حوافز الكفاءات هي كل الأدوات المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة مع الكفاءات من أجل تحفيزهم معنويا وجعلهم في حالة من الامتنان للمنظمة وبنعكس على دافعيتهم لتقديم أعلى مستويات الأداء والإبداع الممكنة لديهم.

أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز للمنظمة. وتكمن أهمية تحفيز الكفاءات في النقاط التالية:

- المساهمة في إشباع حاجات الكفاءات ورفع روحهم المعنوية.
  - المساهمة في التحكم في سلوك الكفاءات بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
  - تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الكفاءات بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
  - تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية.
- ب- أنواع الحوافز للكفاءات: هناك العديد من التصنيفات لأنواع الحوافز للكفاءات، وفيما يلي أهم التصنيفات:

- الحوافز حسب معيار الشكل: تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:
- الحوافز المادية: مثل زيادة الأجر، المكافآت والمنح العائلية، المشاركة في الأرباح... الخ.
- الحوافز المعنوية: مثل الترقية، التدريب والتعليم، التكريم والتقدير... الخ.
- الحوافز الواقعية: مرونة ساعات العمل، توفير النقل، توفير السكن... الخ.

من المهم أن تستخدم المنظمة كل هذه الأنواع من التحفيز للكفاءات، وأن تتأكد أن الحوافز المعنوية هي مناسبة لتلبية حاجات الكفاءات في التحفيز المعنوي، لأن الكفاءات عادة تحتاج إلى الشعور بالتقدير المعنوي على العطاء المتميز الذي تقوم بتقديمه للمنظمة.

- **الحوافز حسب معيار التطبيق:** تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:

- الحوافز الفردية: تقدم على أساس فردي لتشجيع الفرد وحثه على العمل أكثر، وتعمل على زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

- الحوافز الجماعية: تقدم بصورة جماعية للأفراد الذين يشتركون في أداء عمل مشترك لتحقيق الانسجام والتعاون والتحسين في الأداء الجماعي.

من المهم أن تستخدم المنظمة كل من الحوافز الفردية والجماعية للكفاءات، وأن تركز على الحوافز الجماعية؛ لأنه على المستوى الإستراتيجي مهم للمنظمة أن ترتقي بكفاءاتها الفردية إلى مستوى كفاءات جماعية.

- **الحوافز حسب معيار الأثر:** تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:

- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تجذب الفرد إليها وتحثه على العمل أكثر لتحسين أدائه، فهي عبارة عن مدعمات تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه، وتضم كل الحوافز المادية والمعنوية والواقعية بمختلف أشكالها.

- الحوافز السلبية: وهي المؤدية إلى معاقبة الفرد نتيجة قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه بخطأ ما، ومن الأحسن تطبيقها فور وقوع الخطأ، كالخصم من الأجر، أو الحرمان من الترقية... الخ وتهدف إلى ردع الفرد عن التقاعس في عمله. من المهم أن تكون المنظمة حذرة في استخدام الحوافز السلبية مع الكفاءات، لأنها السبب رقم واحد في جعل المنظمات تخسر تلك الكفاءات، فمثلما مهم أن تميز المنظمة الكفاءات في الحوافز الإيجابية، مهم جدا أن تكون المنظمة متحفظة لأقصى درجة في استخدام الحوافز السلبية مع الكفاءات.

ج- **إستراتيجيات الحوافز للكفاءات:** يمكن للمنظمة أن تتبنى الإستراتيجيات التالية في تحفيز الكفاءات:

- **إستراتيجية الحوافز على أساس المهارة:** ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، أي أن الحوافز تقدم على أساس الأداء المتوقع.

- **إستراتيجية الحوافز على أساس الأداء:** يقصد بالأداء الجمع بين الفعالية والفاعلية؛ فالفعالية هي مدى تحقيق الأهداف، والفاعلية هي الإستعمال الأمثل للوسائل المتاحة. لذلك فإن الفعالية والفاعلية في الأداء تؤثر بشكل حاسم في إنتاجية الكفاءات، لذلك فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي بموجبه يمكن التمييز بين العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة وقت العمل أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للكفاءات، أي أن الحوافز تقدم على أساس الأداء الفعلي.

**2- أجور الكفاءات:**

**أ- مفهوم أجور الكفاءات:** يمكن تعريف الأجر على أنه المقابل المادي للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد لصاحب العمل، وهو يعكس علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع. كما يعرف بأنه جزء ضمن نظام التعويضات للمنظمة، وهو المقابل المالي المباشر الذي يدفع للعامل مقابل جهده وانتمائه للمنظمة. ومنه يمكن القول أن أجور الكفاءات هي المقابل المادي الذي تتلقاه الكفاءات مقابل الجهد المبذول في أداء المهام. من المهم توضيح مفاهيم بعض المصطلحات الأخرى القريبة من الأجر:

- الراتب: يطلق على المقابل الذي يتلقاه الموظف شهريا، ولكونه أشهر صيغ الأجر يطلق عليه مصطلح الأجر أيضا، بينما يعتبره آخرون المبلغ النقدي الذي يستلمه الأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية والإدارية والذين يطلق عليهم اسم الموظفين.

- التعويضات: هي مختلف المنافع التي يحصل عليها الفرد كبديل عن عمله، وتقسم إلى تعويضات مالية (مباشرة/غير مباشرة) وتعويضات غير مالية (مرتبطة بالوظيفة/مرتبطة بمحيط العمل).

**ب- توازن سياسة الأجور للكفاءات:** تمثل سياسة الأجور إشكالية مهمة في تسيير الكفاءات من حيث البحث عن تحقيق الرضا بالنسبة للكفاءات وتحفيزها من جهة، والبحث عن التوازن المالي للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، ولذلك يجب أخذ ثلاثة أبعاد بعين الاعتبار في تصميم سياسة الأجور المتوازنة وهي:

- **ضمان التوازن المالي:** يتم تصميم سياسة الأجور بشكل يوضح الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للكفاءات مع مراعاة عملية تدقيق الرواتب بالنظر إلى عمليات التقييم والتطوير وكذا تغيرات المحيط وإستراتيجية المنظمة.

- **ضمان التوازن الداخلي:** تسعى سياسة الأجور لتحقيق العدالة بين الكفاءات وإحداث الأثر الإيجابي في تحفيزها.

- **ضمان تنافسية المنظمة:** يجب أن تأخذ سياسة الأجور بعين الاعتبار مستوى الأجور في سوق العمل وكذا المنظمات المنافسة للحفاظ على كفاءات المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نظام رواتب مثالي ومعياري للكفاءات، لكن يجب العمل المستمر على إيجاد نظام أجور جديد يحقق الرضا والتحفيز للكفاءات وكذا ضمان مرونتها والتأقلم مع كل الظروف التنافسية ويدعم من جهة أخرى تطوير الكفاءات وتجديدها في المنظمة لتصبح بذلك كفاءات إستراتيجية ومصدرا صلبا للميزة التنافسية.

**ج- مقاربات الأجور للكفاءات:** إن استخدام الكفاءات كأساس لمنح التحفيز المادي كأجر يعتبر وسيلة فعالة في بعث النشاط والتأثير على الكفاءات من أجل استخدام الممارسات والطرق الفعالة للاستغلال الأمثل لها؛ غير أن تطبيق هذا النمط من التسيير يصطدم بصعوبة القياس من جهة وتعدد مهارات الكفاءات من جهة أخرى، ما يحتم دراسة نماذجها، وفيما يلي نستعرض نموذجين لمكتبين للدراسات هما نموذج (Hewitta) ونموذج (Hay) وذلك كما يلي:

- **نموذج Hewitta**: مكتب الدراسات هذا يرى بأن الأجور تمنح على أساس ما يمكن أن يقوم به الأفراد وليس ما يقومون به، وقد حدد ثلاث نماذج لبناء مرجعية للأجور:
- سلم الأجر التأهيلي: وهو في الأصل نموذج تقليدي يعتمد على تحديد معاملات تصنيف، لكن في هذه المرة تلحق بمواصفات المهارات بدل مواصفات التشغيل، وهذه المعاملات تقابل درجات للأجور، وكل درجة تشير إلى مستوى التحكم في المهارات.
- منحنيات التأهيل: تبعا لهذه الطريقة الاعتراف بالتأهيل يأخذ بشكل أساسي الخبرة المتعلقة بالوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات المختلفة، وكل واحدة تقابل مستوى تحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالات حدودها هي: مستوى المبتدأ إلى الخبير.
- الأجور المرتبطة بالمهارات: وتبعا لهذه الطريقة فكل فرد يتموضع في مجموعة الأجور بدلالة المهارات المحصلة، وتغيير المجموعة مرتبط بتحصيل مهارات أخرى تسمح بذلك.
- **نموذج Hay**: تبعا لمكتب الدراسات هذا فيمكن وجود أربع مستويات أساسية للمهارات وهي:
- المهارات كعامل كمي: وفيه الأدوار تعرف في إطار عائلة التشغيل، ولكل عائلة ميدان منتج للقدرات وكل ميدان يعرف ويرتب تبعا لدرجة التعقيد، وهو ما يسمح بإعداد مصفوفة المهارات التي ترتب فيها الدرايات العلمية الضرورية.
- الاستثمار في المهارات: وهذا المستوى لا يركز على المعاينة الحالية للإنجازات الفردية لكن على المستقبلية.
- مجموعة الرواتب ذات المجالات الواسعة: وهي تقابل الأجور المرتبطة بالمهارات لمكتب Hewitta أين كل مجموعة تضم عدة وظائف، والتحرك داخل كل واحدة يحكمه مستوى المهارات المحصلة للأداء المحقق.
- من الواضح مما سبق أن نماذج الأجور للكفاءات تتمايز عن النماذج الكلاسيكية والتي تركز على الأداء بصفة عامة والأداء المحقق بصفة خاصة؛ أي أنها نماذج تركز على الماضي، فالأداء في الماضي ما هو إلا مجموعة الخدمات المحققة خلال ممارسة الأنشطة داخل المنظمة، إذ أنها لا تركز على الإنجاز بعينه، بل على مدى معرفة كيفية وطريقة الإنجاز من أجل مواجهة أكبر عدد من الحالات الممكن وقوعها المتماثلة أو المتباينة. هذا الطرح يتماشى مع التحول الجذري للانتقال من اعتبار الأفراد كتكلفة إلى اعتبارهم استثمار لصالح المنظمة وجزء لا يتجزأ من رأس مالها، وهو ما ينطبق على كفاءات المنظمة، فارتباط المهارات بالاستثمار يتماشى مع النموذج الحديث (نموذج الكفاءات) باعتباره استثمار طويل الأجل، وبالتالي من الخطأ ربط التحفيز بالأداء الآني بل المستقبلي.
- في ختام الكلام عن نماذج الأجور للكفاءات من الجيد تقديم نموذج توضيحي للأفكار التي وردت في النماذج النظرية السابقة، وفيما يلي نموذج يوضح الجوانب الثابتة والمتغيرة في أجور الكفاءات:

## الجدول رقم 08: نموذج لمكونات أجور الكفاءات

<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس موضع الأجر في شبكة التصنيفات.</li> <li>- على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور في العمل.</li> </ul>	<b>الأجر الثابت</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس النتائج الاقتصادية للمنظمة.</li> </ul>	<b>علاوة المنظمة</b>	<b>الأجر المتغير</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس الأداءات الجماعية.</li> <li>- تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.</li> <li>- على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>	<b>علاوة الأداء الجماعي</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس بلوغ الأهداف الفردية.</li> <li>- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.</li> <li>- السهر على ألا تأتي العلاوة الفردية ضد أهداف الأداءات الجماعية.</li> </ul>	<b>علاوة الأداء الفردي</b>	

خامسا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذه المحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بحوافز الكفاءات؟
- هناك العديد من الأنواع لحوافز الكفاءات، ما هي مع الشرح؟
- هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها في تحفيز الكفاءات، ما هي؟
- ما المقصود بأجور الكفاءات؟
- ما هي الأبعاد التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم سياسة متوازنة للأجور؟
- اشرح نموذج Hewitta كمقاربة لمنح الأجور للكفاءات؟
- اشرح نموذج Hay كمقاربة لمنح الأجور للكفاءات؟