

المحاضرة الثامنة: رواتب الكفاءات

نتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

1. مدخل إلى رواتب الكفاءات
2. العوامل المؤثرة في الرواتب
3. إيجابيات وسلبيات الرواتب بإشراك الكفاءات
4. الكفاءات وصيغ الرواتب

1-مدخل إلى رواتب 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، وقد كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع الذي حمل نجاحا غير متوقع، 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 وتطورها¹.

2-العوامل المؤثرة في الرواتب

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، وهذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, p 143.

المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.¹

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق تقييم الكفاءات في النقاط التالية:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير عن الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،... إلخ)؛
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،... إلخ)؛
- احتمالات التطوير، مرونة ظروف العمل،... وأخرى.

3- إيجابيات وسلبيات الرواتب بإشراك الكفاءات

إشراك الكفاءات أو تطويرها في واحدة من صيغ الرواتب يقدم ميزات يمكن أن تخدم ظروف عملها كما تشوبه بعض السلبيات؛

أولا : الإيجابيات: الإيجابيات الممكنة لهذا الإشراك هي:

- يجب النظر لأهمية الكفاءات وطريقة عملها؛
- المؤسسات ذات الأداء العالي بحاجة إلى مستويات عليا من الكفاءات ويجب أن تكافأ مساهمة الكفاءات في نجاح المؤسسة؛
- يساهم في تكامل الكفاءات النوعية والفردية مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة؛
- يحث على تطوير الكفاءات وتبني ثقافة التحسين والتعلم الدائم؛
- الكفاءات تعتبر كمؤشرات للنجاح في المستقبل؛ في بعض الحالات يشارك تطور الكفاءة الفردية بوضوح في نتائج المؤسسة (بأجر أو علاوة ترتبط بنتائج المؤسسة)؛
- بعض أنظمة الرواتب المرتبطة بالكفاءات تسهل التطورات المهنية أفقيا أو عموديا.

ثانيا : السلبيات: من بين السلبيات لإشراك الكفاءات وتطويرها في صيغ الرواتب نذكر:

- المستويات العليا سوف تمنح بسهولة، فمثلا إذا قيم الأفراد على أساس نظام مستويات الكفاءات، الفرق بين المستويات لن يكون كافي.
- خطر ارتفاع التكاليف، فمثلا الأفراد يكافؤون على أساس قاعدة الكفاءات التي ليست دوما ضرورية.

¹ Ibid., p144.

- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:¹
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
 - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
 - مواصفات كفاءات واضحة؛
 - 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.

4-الكفاءات وصيغ الرواتب

يركز **le Boterf** في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على " الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"²، ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> • على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج). • على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل. 	الرواتب الثابتة	
<ul style="list-style-type: none"> • على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة 	علاوات المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> • على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق...). • تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية. • على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية. 	علاوات الأداء الجماعي	الرواتب المتغيرة

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, p147.

² Guy le Boterf , Ing énierie et évaluation des comp éence, op cit , p 529.

<ul style="list-style-type: none"> • على أساس بلوغ الأهداف الفردية. • فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. • السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية. 	العلاوات الفردية	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	--

Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op.cit, p529.

وكننتيجة عامة فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات وتحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييم هذه الكفاءات من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها وصلها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في تدعيم أدائها وخدمة وبناء المؤسسة .