



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

تخصص علوم التسيير

اولى ماستر ادارة الموارد البشرية



الموضوع

الكتلة الأجرية

استاذة المقياس:

د. اقطي جوهرة

من اعداد الطلبة :

بن عزوز ايناس نسرين

بوديسة هديل

عباسي جيهان

خطة البحث :

مقدمة

المبحث الأول : ماهية الكتلة الأجرية

المطلب الاول : مفهوم الاجر والكتلة الأجرية بأنواعها

المطلب الثاني : مكونات الكتلة الأجرية و الاثار المترتبة عن الزيادة

المطلب الثالث : الخيارات الاستراتيجية المؤثرة في الكتلة الاجرية

المبحث الثاني: التحكم في الكتلة الاجرية

المطلب الاول :مراقبة الكتلة الاجرية (مسببات الزيادة و اساليب التحكم)

المطلب الثاني :مؤشرات مراقبة الكتلة الاجرية

المطلب الثالث :مرونة الكتلة الاجرية

خاتمة

قائمة المراجع

المقدمة

تعد الكتلة الأجرية "كتلة الأجور" الاهتمام والشاغل الأول للتكاليف بالنسبة للمؤسسات، لأنها دائما ما تمثل أكثر من نصف التكاليف الإجمالية بالنسبة لهم. يتعلق الأمر بمتغير مالي واقتصادي مهم يعد بمثابة مفتاح للمؤسسة، أين تحديده بصفة مثلى يصبح أساسى للزيادة من أداؤها ومردوديتها، بصفة عامة الكتلة الأجرية تمثل الكتلة المنفقة من قبل المؤسسات في إطار دفعها للأجور. قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نظرا لتعدد أشكالها، ولأنها لا تتعلق فقط بالتكاليف، بل كذلك بعدد الأشخاص الممثلين بعدد المستخدمين (القوى العاملة) . لهذا تعد إدارتها في ملتقى السياستين المالية والاجتماعية للمؤسسة. وبفضل إدارة جيدة للكتلة الأجرية تكون المؤسسة قادرة إلى حد ما على توجيه قراراتها الإستراتيجية التي سوف يكون لها تأثير بدورها على المدى القصير (السداسي أو السنة) وأيضا على المدى المتوسط، أيضا يساهم تحليل تركيبة الكتلة الأجرية على المدى الطويل في توضيح توجهات توزيع الأجور ما بين الوظائف وتطور التغيرات في سلمها (الأجور). وبالتالي في محاولة من المؤسسة للسيطرة على تطور كتلتها الأجرية وضبطها، من الضروري عليها تحليل مختلف العوامل التي تؤثر في تطورها وتسمح بقياس ارتفاع التكاليف التي ستواجهها المؤسسة، تزامنا مع وتيرة الزيادات في الأجور. اذن ما مفهوم الكتلة الاجرية واشكالها وكيف تعمل المؤسسة على مراقبتها والتحكم فيها ؟

المبحث الاول: ماهية الكتلة الاجرية

المطلب الاول : مفهوم الكتلة الاجرية بأنواعها

تعريف الأجر حسب المادة 80 من قانون العمل 1990 على انه: " حق العامل مقابل العمل المؤدى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل ". (عامر، 2023)

تعريف الكتلة الاجرية :

يعرفها كل من Michel le Berre & Guy بأنها: "الأجر الذي يجمع كل الأجر والميزات الاجتماعية". وهي الشيء الملموس للتبادل بين الطرفين العاملون والمؤسسة، والذي يمكن قياسه محاسبيا. ويتفق معه Michel Ferrary في مفهومها حيث يعرفها بأنها : مبالغ الأجر الخام والأعباء الاجتماعية تتحملها المؤسسة. (عامر، 2023)

من خلال التعاريف السابقة فان الكتلة الأجرية تحوي جميع المصاريف والأعباء المتعلقة بالأجر، بما في ذلك الأعباء الاجتماعية (المبالغ المقدمة لمصالح الضمان الاجتماعي)، والأعباء الجبائية (مبالغ الضرائب المتعلقة بأجر العاملين كالضريبة على الدخل الإجمالي ، بالجزائر IRG) إضافة إلى الأجر والمكافآت الممنوحة للعاملين، وعادة ما تحسب الكتلة الأجرية للمؤسسة كل شهر. وتظهر قيمة الكتلة الأجرية بحساب تكاليف المستخدمين بميزانية المؤسسة وبجدول حسابات نتائجها. يوجد تعريف موحد للكتلة الأجرية، يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عادة ما يؤخذ بعين الاعتبار ثلاثة أنواع من الكتل الأجرية:

1 الكتلة الأجرية الإجمالية أو الكتلة الأجرية المحاسبية وهي تشمل جميع التعويضات المباشرة وكذا تكاليف صاحب العمل المتعلقة بهذه التعويضات. لذلك، هي تقصي في كثير من الأحيان المزايا الإضافية والعينية للأجر، وغيرها من التكاليف الإستثنائية مثل تعويضات التسريح.

2الكتلة الأجرية الجبائية هي توافق التصريحات السنوية للأجر، وتشمل:

— جميع الأجر، المكافآت العمولات والمزايا العينية

— حصة التكاليف الاجتماعية الإلزامية التي يدفعها الموظف وبالتالي التعويضات أو المبالغ المسددة في إطار التكاليف المهنية غير خاضعة للضريبة، سواء المتعلقة بطبيعة الضرر أو الفائدة (مثل تعويضات التسريح) أو التي تتمتع بالإعفاءات.

3الكتلة الأجرية المدفوعة للمستخدمين يتعلق الأمر بالكتلة الأجرية الجبائية مضافا إليها التعويضات غير الخاضعة للضريبة المدرجة في كشف الرواتب، محذوف منها المزايا العينية. (لمريني)

المطلب الثاني : مكونات الكتلة الأجرية و الاثار المترتبة عن الزيادة

اولا مكونات الكتلة الاجرية: تتكون من عناصر دائمة ,متغيرة واستثنائية

العناصر الدائمة للكتلة الأجرية

الرواتب الأساسية : المبلغ الأساسي الذي يدفع للموظفين بغض النظر عن الأداء أو تغييرات السوق.

البدلات والحوافز : تشمل الحوافز التي تمنح بناء على الأداء الفردي أو الجماعي كعلاوة الاقدمية التي تمنح نظير

وفاء العامل للمنظمة وخبراته المتراكمة.علاوة الانضباط، علاوات مرتبطة بظروف العمل، وأيضا هناك الأعباء

الاجتماعية لرب العمل

العناصر المتغيرة: قد تتضمن جزءا من الراتب أو ساعات العمل الإضافية والمكافآت المرتبطة بالأداء، والتي تختلف

باختلاف المواقف مثل الظروف الاقتصادية أو الإنجازات الفردية.

العناصر الاستثنائية للكتلة الأجرية:

تضم هذه الفئة عناصر غير متوقعة، كالمكافآت الخاصة، قد تكون فردية أو جماعية مثل مكافآت الأحداث

الخاصة، كالحصول على شهادة أو النجاح في مشروع أو الزواج أو ميلاد أول مولود للموظف شهر أو شهرين

راتب اضافي...)، كما يمكن أن تضم أيضا بعض التعويضات عن مغادرة العمل مثلا أو انقطاع عقد العمل لسبب

ما.. (فاتح، 2024_2025)

ثانيا الاثار المترتبة عن زيادة الكتلة الاجرية :

إن السياسات المتعلقة بزيادة الرواتب التي تقترحها الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على مقدار كتلة الأجور. ومن

أجل التوقع والتخطيط للنفقات المتعلقة بكتلة الأجور، يتم استخدام تقنيات التقدير تطور كتلة الأجور الأكثر

تمثيلية وتمثل في:

1الاثار المرتبطة بتأثير الزيادات العامة والفتوية تشمل:

تأثير المستوى:

تتسم سياسة زيادة الرواتب باقتراح نسبة معينة للزيادة تطبق على الرواتب الأساسية الخام السارية في وقت تنفيذ

السياسة

يوجد عموما التزام قانوني على الشركات بزيادة الرواتب نسبة الزيادة يتم تحديدها من خلال التفاوض بين أصحاب

العمل والموظفين أو ممثليهم. ومع ذلك، تتدخل الدولة في زيادة الحد الأدنى للأجور. ويقوم الشركاء الاجتماعيون

بالتفاوض على زيادة الحد الأدنى للأجور بحسب الفئات الوظيفية والاتفاقيات الجماعية.

تأثير الكتلة:

تأثير الكتلة يمثل التأثير الفعلي للنفقة على الشركة عندما يتم تطبيق الزيادة في اليوم الأول من السنة الجبائية، فإن تأثير الكتلة وتأثير المستوى يكونان متماثلان. ولكن إذا تأخرت الزيادة في الكتلة الأجرية لأشهر مثلاً خلال السنة فأكد أن التأثير على الكتلة سيكون أقل.

تأثير التأجيل: ويتمثل في قياس أثر الالتزامات المالية أو قرارات الزيادة الأجرية المتخذة خلال السنة (ن) في الدورة المالية ن+1 القادمة. ان الهدف من تأثير التأجيل هو توقع اثار قرارات التسيير المتخذة والمتعلقة بالزيادات في الأجور على الدورات المالية القادمة.

معدل أثر التأجيل = (الكتلة الاجرية أثر المستوى - الكتلة الاجرية أثر الكتلة) / (الكتلة الاجرية أثر الكتلة × 100
معدل الزيادة الذي سيطبق خلال السنة المالية القادمة .

أثر التأجيل يساوي اذا = الكتلة الاجرية أثر الكتلة × معدل أثر التأجيل .

التكلفة الاضافية المرتبطة باجراء الزيادة الاجرية للسنة ن+1 مقسوما على السنة ن+2

الكتلة الاجرية أثر التأجيل = الكتلة الاجرية أثر الكتلة + اثار التأجيل الكتلة الاجرية المالية التي تتضمن اثار اجراءات الزيادة الاجرية للسنة ن+1 مقسوما على السنة ن+2 (فاتح، 2025_2024)

مثال تطبيقي:

المعطيات :

الكتلة الأجرية للسنة N (2020) = 10000000 دج

نسبة الزيادة في الاجور التي تم اتخاذها في السنة (2020)N = 5%، تطبيق هذه الزيادة بدأ في 1 جويلية من السنة N (أي أن الأثر الكامل سيظهر في السنة N+1 (2021))

حساب الزيادة في الكتلة الاجرية خلال السنة 2020

بما ان الزيادة تم تطبيقها في منتصف السنة (تمت الزيادة في 1 جويلية 2020 الى غاية 31 ديسمبر 2020"الزيادة في منتصف السنة") فان الأثر الجزئي للزيادة في السنة 2020 هو

$$\text{اثر المستوى} \rightarrow 250000 = 10000000 \times 5\% \times (6/12)$$

حساب الكتلة الاجرية لسنة 2020 بعد الزيادة

$$10000000 + 250000 = 10250000 \quad (\text{الزيادة لسنة كاملة}) \text{ الكتلة الاجرية أثر الكتلة}$$

2 حساب معدل أثر التأجيل :

• **معدل أثر التأجيل = (الكتلة الاجرية أثر المستوى - الكتلة الاجرية أثر الكتلة) / (الكتلة الاجرية أثر الكتلة × 100 ×**

100 ×

$$\left\{ \begin{array}{l} (10250000-10000000)/10000000 \times 100 \\ (250000/10000000) \times 100 = 2.5\% \end{array} \right.$$

معدل الزيادة الذي سيطبق خلال السنة المالية القادمة

• أثر الأجيل = الكتلة الأجرية أثر الكتلة × معدل التأجيل

$$10000000 \times 2.5 = 250000$$

• الكتلة الأجرية أثر التأجيل = الكتلة الأجرية أثر الكتلة + أثر تأجيل الكتلة الأجرية

$$10000000 + 250000 = 10250000$$

الآثار المرتبطة بتغيرات القوى العاملة

تأخذ هذه الآثار في الاعتبار التطورات التي غالباً ما تكون الأكثر أهمية تلك التي تعزى إلى التخلي عن العمل التقاعد الاستقلالات، والتسريح... أو التوظيف، فهي تؤدي إلى تحليل فردي أكثر صعوبة ولكن أكثر دقة أو تحليل متوسط للقوى العاملة حسب الفئة، يتم قياس هذه الآثار من خلال:

L'effet noria: وهو أثر على كتلة الأجور التغيرات الأجر المتوسط الناجمة عن حركات اثر

الدخول والخروج هو يعكس تخفيضات كتلة الأجور المرتبطة باستبدال العاملين المتقاعدين بالأصغر سناً في نفس الوظائف، أين يتقاضون أجوراً أقل. هذا الأمر سوف يمكن المؤسسة من أن تنفق أقل، وبالتالي تحقيق أثر "نوريا" ايجابي، وفي المقابل يحدث أثر "نوريا" سلبي إذا تم دمج عاملين أكبر سناً أو أكثر مهارة. علاوة على ذلك، أثر "نوريا" الايجابي لمحصل لا يجب أن ينسي عواقب معينة متعلقة بفقدان المهارات.

تعليق: يحدث نوريا سلبي مثلاً: عندما تقوم المؤسسة باستبدال 4 عمال قدامى براتب 90000 بـ 7 موظفين جدد براتب 60000 هنا صحيح ان الراتب الموظف الجديد اقل لكن عندما نقول بالحساب نجد

$$\left\{ \begin{array}{l} 90000 * 4 = 360000 \quad \text{القدامى} \\ 60000 * 7 = 420000 \quad \text{الجدد} \end{array} \right. \Rightarrow$$

بالرغم انه تم استبدال موظفين قدامى بجدد الا ان التكلفة زادت وبهذا نقول تاثير نوريا سلبي

مثال عن كيفية حساب أثر نوريا: نفترض ان المؤسسة قامت باستبدال 10 موظفين قدامى متوسط راتبهم 12000، بموظفين جدد براتب 9000
حساب الأثر:

$$(12000-90000) * 10 = 30000$$

أي ان المؤسسة وفرت **30000** شهريا بسبب هذا التغيير.

L'effet effectif أثر القوى العاملة: يمثل تطور مبلغ الأجور المدفوعة وفقا لتغيرات عدد لأشخاص المأجورين يعكس نتائج التغيرات في القوى العاملة (الموظفين) حسب الفئة، هو يرتبط مباشرة بعدد موظفي المؤسسة. إذا زاد هذا العدد الكتلة الأجرية تزيد، وبالعكس، وهذا ما يفسر الكثير من قرارات التسريح من العمل في فترة الصعوبات الاقتصادية، التي تهدف إلى خفض الكتلة الأجرية وبالتالي التكاليف، عن طريق تقليص عدد الموظفين.

L'effet structure أثر الهيكل: يحدث عندما تكون هناك تغيرات في هيكل مؤهلات المؤسسة في بعض الحالات اقتناء معدات جديدة ينتج عنه استبدال موظف أقل تأهيل بموظف آخر ذا تأهيل عالي، يحصل على راتب أعلى، وهكذا كتلة الأجور ستنمو تحت أثر الهيكل.

مثال: نفترض تم تعيين 5 موظفين جدد في مناصب ادارية برواتب 15000 دينار بدلا من تعيينهم في وظائف اخرى بأجر 10000 دينار

حساب الأثر:

$$(15000-10000)*5=25000$$

هذا يعني ان تكلفة الاجور ارتفعت ب **25000** دينار بسبب تغيير في تركيبة الموظفين

3 الآثار المرتبطة بتغيرات التدابير الفردية تأخذ هذه الآثار بعين الاعتبار أثر التدابير المتعلقة بالوضع الشخصي بمعرفة بالضبط النتائج لكل موظف التي تخص تطور خياراته، أدائه أو أقدميته. سيتم قياس هذه الآثار بواسطة تأثير

GVA(انزلاق الشيخوخة التقنية) هذا الأخير يسمح بمعرفة بالضبط النتائج على كتلة الأجور لمختلف

الزيادات الفردية المحققة خلال العام. فهو يقيس تطورات كتلة الأجور المرتبطة بثلاثة أنواع من الزيادات

Le glissement الإنزلاق: يقيس الزيادات المقررة دون أن يكون هناك أي تغيير، لا في طبيعة العمل او في المؤهلات الموظف، وهو يفسر في آن واحد تأثير "نوريا" و تعويض الأداء الفردي مثل المكافأة أو عموما الجدارة.

Le vieillissement الشيخوخة: تأخذ في الاعتبار تطور الأجور مجرد التدابير الإتفاقية المتعلقة بالأقدمية العلاوات والترقية التلقائية)، وهو يقيس آثار تطور معدلات منح الأقدمية أو تطبيق تدابير الزيادات التلقائية (مثلا

: حالة الوظيف العمومي).

La technicité التقنية: في تعبير عن أثر الهيكل، بما أنها تقيس التغيرات في المؤهلات في القابل زيادات الآخر

المتتالية مع التغيرات في المؤهلات. (لمريني)

المطلب الثالث : الخيارات الاستراتيجية المؤثرة في الكتلة الاجرية

يفسر تسيير الكتلة الأجرية بعض القرارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتخذها، فلأخذ بعين

الاعتبار التكاليف الأجرية يعتبر محمدا في إعداد نماذج اقتصادية التي تؤدي إلى ثلاث قرارات إستراتيجية تتعلق بنقل

النشاط للخارج، تحويل النشاط وأتمتة النشاط.

اولا: نقل النشاط للخارج (Externalisation): إن نقل النشاط إلى خارج المؤسسة عن طريق اللجوء إلى

المقاولة بالباطن أو للمؤسسات العاملة بشكل مؤقت، يشكل بطريقة غير مباشرة فائض على مرونة التكاليف؛ لكن في نفس الوقت فان المؤسسة تخاطر بنشاطها، مما يدخلها في وضعية عدم التأكد.

تتحمل المؤسسات المقاولة بالباطن كل الأعباء التسييرية بما فيها أعباء مواردها البشرية، مما يخلق فائضا في مرونة التكاليف، خاصة التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية

تسمح عملية نقل نشاط إلى خارج المؤسسة من تدئمة التكاليف العمليانية، عندما تكفل المؤسسة جزءا من نشاطها لمقدم خدمات (Prestataire de service) متخصص في ذلك النوع من النشاط ويتحمل اعباء تشغيلية أقل من المؤسسة هذه الأخيرة تستفيد من ذلك في تدئمة تكاليف مواردها البشرية.

تخلق عملية نقل النشاط إلى خارج المؤسسات، نوعا من المنافسة داخل المؤسسات المقاولة بالباطن، مما يؤدي إلى خفض أسعار الخدمات المقدمة من طرفهم، ويؤثر أيضا وبشكل مباشر على أجور مواردها البشرية، فتلك المؤسسات غالبا ما تستعمل طرقا غير قانونية في تحديد أجور عامليها وتحديد الحجم الساعي للعمل، مما يدعو المشرع في كثير من الدول للتدخل من أجل الحد من هذه الظواهر الغير مستندة للقانون في معظم الأحيان.

ثانيا تحويل النشاط (Délocalisation): تحول الكثير من المؤسسات نشاطها بالكامل أو جزءا منه إلى دول أخرى، تتوفر بها بعض الامتيازات الغير متوافرة في البلد الأم، أهمها أجور الموارد البشرية الرخيصة. إن فتح الحدود، أعباء النقل الرخيصة مناطق التبادل الحرة وتوحيد العملات، كلها أسباب جعلت من تحويل النشاط أمرا سهلا، ومحفزا لضمان أمثلية الأعباء الأجرية.

فالاختلاف في التكاليف الأجرية من بلد إلى بلد آخر، يؤثر بشكل مباشر على الخيارات الإستراتيجية لتحويل النشاط الإنتاجي، لكن هناك أبعاد تسييرية أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار:

- مقدار التكاليف الأجرية من التكاليف العمليانية
- الفارق في الإنتاجية الفردية بين العاملين في البلدين
- توفر اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل
- مقارنة تطور التكاليف الأجرية بين البلدين
- تكاليف التنسيق بين المديرية في البلد الأم والفرع في البلد الآخر البعد الجغرافي، اختلاف اللغة المستعملة، الفارق الزمني...

ثالثا: أتمتة النشاط (Automatisation): تتمثل عملية أتمتة النشاط في استبدال الرأس المال البشري بالرأس مال

التقني، فالمبرر الاقتصادي لذلك هو إحلال التكاليف الأجرية بتكاليف الروبوتات المتميزة بالبراعة والإتقان في تأدية الأعمال الموكلة إليها، وباستطاعتها العمل على مدار الساعة دون توقف عند الحاجة، والأهم من ذلك أنها غير الخاضعة لقوانين العمل، وتستطيع العمل في بيئة عمل ملوثة وخطيرة يعكس الإنسان

بالرغم من لجوء المؤسسات الحديثة إلى الاستعمال الواسع للروبوتات وفي مجالات مختلفة، لكن تبقى بعض المتغيرات الأخرى لصالح الرأسمال البشري، كخطر الأعطال أجور العاملين المراقبين لعمل الروبوتات الاستهلاكية الزائد للطاقة وتقادم الروبوتات.

المبحث الثاني: التحكم في الكتلة الاجرية

المطلب الأول: مراقبة في الكلية الاجرية

إن مراقبة الكتلة الاجرية يعد أمراً ضرورياً، لما لها من اثر على القيمة المضافة للمؤسسة، فتطور الكتلة الاجرية يعزى في غالب الأحيان إلى رفع أجور العاملين.

أولاً: مسببات ارتفاع الاجور

يحصّر M Peretti_J 2002 (ارتفاع الأجور في اربع مسببات أساسية

1. **الزيادة العامة في الأجور:** تمس كل العاملين بالمؤسسة دون استثناء، ويكون مصدره إما اتفاق او اتفاقية جماعة او من طرف المشروع الذي له سلطة إقرار زيادات في الاجر الأدنى المضمون مثلاً، مما يؤثر بشكل مباشر على الشبكة الاجرية للمؤسسات ويؤدي بالمقابل لزيادة الكتلة الاجرية، كذلك الزيادات الأتوماتيكية التي تقرها الاتفاقيات الجماعية، من شأنها هي الأخرى التأثير في الكتلة الاجرية وفي الأداء الاقتصادي للمؤسسة .
2. **الزيادات الفردية:** الترفيعات الفردية في الدرجات وفي نفس المنصب، نتيجة تطور هيكل المؤهلات للمؤسسة، من خلال تسيير المسار المهني للموارد البشرية، مما ينجز عنه زيادات في أجور العاملين .
3. **الترقّيات:** انتقال العامل من منصب إلى منصب أعلى، يؤدي أيضاً لزيادات في أجور العاملين، مع ثبات عددهم .

4. تأثير اقدمية العاملين

ثانياً: الوسائل التحكم : اقترح P.louart (1991) استعمال الوسائل التالية وبطريقة مقترنة ومتزامنة للعمل

على التحكم في الكتلة الاجرية :

- التدخل في مبلغ الأجور
- تنوع مستويات النشاط، من حيث وقت العمل
- تغيير العمالة . (حامد)

المطلب الثاني : مؤشرات مراقبة الكتلة الاجرية

تعد مراقبة الكتلة الاجرية، أداة حديثة من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية GPRH بالمؤسسة، حيث اقترح B.Martory سنة 1992 عدة مؤشرات المراقبة الكتلة الاجرية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تطورها، ومن هذه المؤشرات ما يلي :

أ- **التكلفة الاجرية المتوسطة:** **مصاريف المستخدمين / عدد العاملين**، فهذا المؤشر يوضح حصة كل عامل من مصاريف المستخدمين، أي العبء الفردي لكل عامل.

مثلا: نفترض مصاريف المستخدمين 5000000, وعدد العمال 200 ومنه :

$$50000000/200=25000$$

هذا يعني أن متوسط ما تتحمله المؤسسة لكل موظف هو 25000 دينار وهو ما يعكس العبء الفردي لكل عامل.

ب نسبة رقم الأعمال الفردي للعبء الفردي: التكلفة الأجرية المتوسطة / رقم الأعمال الإسمي للعامل، ويقاس النسبة التي يتحملها رقم الأعمال الفردي من مصاريف المستخدمين للفرد الواحد. نفترض ان رقم الاعمال الاسمي للعامل يساوي 100000 دينار ومنه :

$$25000/100000=0.25$$

يعني انه كل عامل يكلف المؤسسة 25% من رقم الاعمال الذي يحققه, مما يعكس مدى مساهمة الانتاج الفردي في تغطية الاجور .

ج- نسبة القيمة المضافة الصافية للتكلفة الأجرية المتوسطة: القيمة المضافة الصافية / التكلفة

الأجرية المتوسطة، وهو مؤشر مهم لخلق مناصب عمل جديدة

مثلا: اذا كانت القيمة المضافة الصافية 7500000 دينار ومنه:

$$7500000/25000=300$$

التفسير: كل وحدة نقدية تصرفها المؤسسة على الأجور تساهم في خلق 300 وحدة نقدية كقيمة مضافة مما يبرز قدرة المؤسسة على خلق مناصب جديدة.

كما اقترح Ferrary سنة 2014 مؤشرات أخرى أكثر عمقا في التحليل :

د الإنتاجية الأجرية: رقم الأعمال / الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من رقم الأعمال المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة .

مثلا: اذا كان رقم أعمال المؤسسة 20000000 دينار وكانت الكتلة الأجرية 5000000 دينار ومنه:

$$20000000/5000000=4$$

التفسير: يعني ان كل دينار تدفعه المؤسسة في الأجور يقابله 4 دنانير من رقم الأعمال المحقق .

ه المردودية الأجرية: الهامش المحقق من العمليات الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ المحقق من هامش

العمليات لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة. (عامر، 2023)

مثلا: اذا كان الهامش المحقق من العمليات 3000000 دينار ومنه:

$$3000000/5000000=0.6$$

التفسير: كل دينار تصرفه المؤسسة في الأجور يحقق 0,6 دينار كهامش من العمليات مما يعكس مدى ربحية الانفاق على الأجور.

المطلب الثالث: مرونة الكتلة الاجرية

لدى المؤسسة خياران من اجل تعديل الكتلة الاجرية عند تقلب مستويات النشاط. فالرافعة الأولى تتمثل في تقليص عدد الموارد البشرية، والرافعة الثانية تخفيض الأجور الفردية .

تتوافق رافعتنا تعديل الكتلة الاجرية سالفنا الذكر، مع طريقتين لمرونة الموارد البشرية، فالمؤسسة التي تعتمد على تقليص عدد تقليص عدد العاملين فهي بذلك تستعمل منطق المرونة الخارجية، وبالمقابل فالمؤسسة التي تعتمد تخفيض الاجر المتوسط، فهي بذلك تستعمل منطق المرونة الداخلية لتعديل الكتلة الاجرية .

نظريا تفضل المؤسسات التي تمتلك كفاءات خاصة بها، اللجوء إلى خيار تقليص عدد الموارد البشرية، وتميل المؤسسات التي يمتلك عاملها كفاءات فردية خاصة بهم، اللجوء إلى تعديل الكتلة الاجرية عن طريق تخفيض الاجر المتوسط، بتسريح جزء من العمالة المؤقتة .

لكن في التطبيق العملي فإن ميسري هياكل الموارد البشرية بالمؤسسات يميلون لاستعمال الطريقتين في ان واحد وبتوليفات متفاوتة تبعا لحالة كل مؤسسة .

إن تطور الكتلة الاجرية تبعا لتطور حجم النشاط، يخضع مردودية المؤسسة لحتمية الشرطية، خاصة في حالة انخفاض رقم الاعمال. وتقاس مرونة الكتلة الاجرية تبعا لتغير رقم الاعمال بالعلاقة التالية

$$EMS = \frac{(M_{St+1} - M_{St}) / M_{St}}{(Cat+1 - Cat) / Cat}$$

حيث t :يمثل الزمن

MS يمثل الكتلة الاجرية

CA يمثل رقم الاعمال

فمن خلال العلاقة السابقة يمكن معرفة تأثير التغير في الكتلة الاجرية نسبة إلى التغير في رقم الاعمال (Δ الكتلة الاجرية / Δ رقم الاعمال). (حامد)

مثال:

الكتلة الاجرية في السنة الحالية (MS) = 5000000 دينار

الكتلة الاجرية في السنة القادمة (MSt+1) = 5500000 دينار

رقم الاعمال في السنة الحالية (CA) = 20000000 دينار

رقم الاعمال في السنة القادمة (CA+1) = 22000000 دينار

حساب المرونة الأجرية EMS:

$$EMS = \frac{(M_{St+1} - M_{St}) / M_{St}}{(Cat+1 - Cat) / Cat}$$

اولا حساب التغير في الكتلة الأجرية:

$$(M_{St+1} - M_{St}) / M_{St} = (5500000 - 5000000) / 5000000 = 0.10$$

ثانيا :حساب التغير في رقم الاعمال

$$(Cat+1-Cat) / Cat = (22000000-20000000)/20000000 = 0.10$$

ومنه حساب مؤشر المرونة :

$$EMS = 0.10 / 0.10 = 1$$

تفسيرات:

EMS = 1 : الكتلة الأجرية تتغير بنفس النسبة التي يتغير بها رقم الأعمال , مما يؤدي الى توازن نسبي في العلاقة بينهما .

EMS > 1 : الكتلة الاجرية تنمو بمعدل أسرع من رقم الأعمال مما قد يشير الى ارتفاع التكاليف الأجرية مقارنة بالمردودية

EMS < 1 : هذا يدل ان رقم الاعمال ينمو بمعدل اسرع من الكتلة الاجرية , مما يعكس تحسن في كفاءة ادارة الأجور .

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن الكتلة الأجرية تعد عنصرًا حيويًا في الاقتصاد، حيث تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسات، والاستقرار الاجتماعي، والنمو الاقتصادي العام. من خلال تحليل مفاهيمها، أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، يتضح أن إدارتها بفعالية يمثل تحديًا كبيرًا للمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة. إن التوازن بين تحقيق استدامة مالية للمؤسسات و ضمان حقوق العمال يُعد أمرًا ضروريًا. لذلك، يمكن الحد من ارتفاع الكتلة الأجرية عبر استراتيجيات مبتكرة، مثل تحسين الإنتاجية، اعتماد التكنولوجيا، وإعادة هيكلة أساليب العمل، دون المساس بجودة الأداء أو مستوى المعيشة للعاملين ختامًا، يظل البحث في موضوع الكتلة الأجرية ضروريًا لفهم تأثيرها العميق على مختلف جوانب الاقتصاد، مما يساهم في وضع سياسات متوازنة تعزز من استقرار سوق العمل وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

قائمة المراجع

- د.دبلة فاتح , محاضرة الفصل الثاني تحليل الراس المال البشري من جانب الموارد والمهارات,ص6_10
عبد الغني بن حامد , دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والانظمة الاجرية , اطروحة لنيل
شهادة الدكتوراه , ورقلة, 2015_2016
- د. سمية لمربني, محاضرة في تحليل الراس المال البشري من جانب الموارد و المهارات , (2024_2025)
هشام عامر, ادارة ومراقبة الكتلة الاجرية كأداة للتسيير التوقعي للموظائف والكفاءات مع الاشارة لحالة مؤسسة
اسمنت , عين التوتة, 2023