|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم البحث** | **البحث الثالث (3)** | |
| **معلومات توثيق المقال بطريقة جمعية علم النفس الامريكية APA** | Doriath Brigitte. (2008). Contrôle de gestion, en 20 fiches, Dunod, Paris, 5ème édition, fich 15, page116-119 | |
| **الفكرة العامة للبحث** | إن السياسة الأجرية في للشركة من خلال زيادات الرواتب العامة أو الفئوية أو الفردية لها تأثير مباشر على إجمالي كتلة الرواتب وهذا التأثير يختلف باختلاف معدلات الزيادة وتواريخ تطبيقها.  ويركز على شرح كيفية تأثيرات قرارات الشركة بشأن رواتب الموظفين على إجمالي تكاليف الرواتب، وكيف يمكن لهذه التغييرات أن تمتد إلى السنوات المالية التالية. | |
| **أهم الأفكار الاساسية** | 1.المبادئ الأساسية: التأثيرات المتعددة للسياسة الاجرية على الكتلة الاجرية الاجمالية للمؤسسة.  2.طرق الحساب: أ-الكتلة الأجرية الأساسية هي مجموع الأجور والتعويضات والمكافآت التي يتقاضاها عدد ثابت من العاملين بانتظام.  ب-تأثير المستوى: يقيس التطور في الاجر الشهري بين تاريخين محددين.  ج-تأثير الكتلة: تؤدي زيادة الأجور بشكل عام إلى زيادة في الكتلة الأجرية الإجمالية للشركة أو المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.  د-تأثير التأجيل: هو تراكم آثار الزيادات المتتالية على مر الوقت.  كتلة الرواتب: هي الحد الأدنى لكتلة الرواتب في السنة N+1 دون احتساب أي زيادات جديدة، وتستخدم كقيمة مرجعية لحساب تأثير التأجيل. | |
| **إبراز نقاط قوة وضعف المقال** | **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
|  | 1. يوفر الفصل تحليلا شاملا لأثار السياسة الأجرية. 2. تنوع أنواع التأثيرات مثل تأثيرات الكتلة، المستوى والتأجيل مما يعطي صورة شاملة حول التغيرات في الأجور على مدى سنوات متعددة. 3. ركز على التقدم الوظيفي (كالترقية، والتغيير في المناصب....). 4. مرونة تطبيق السياسات الاجرية. 5. تحفيز الأداء مما يزيد إنتاجية الافراد في الشركة وتحقيق أهداف أكبر. | 1. التحليل المتعلق بتأثيرات الكتلة والمستوى قد يبدو معقدا لبعض القراء أو المؤسسات الصغيرة التي لا تملك هيكلا إداريا متقدما مما قد يجعل من الصعب تطبيقه عمليا. 2. التركيز الشديد على السياسات الداخلية للأجور قد يغفل تأثير العوامل الاقتصادية الخارجية. 3. الاعتماد على الافتراضات الثابتة مثل استقرار القوى العاملة أو ثبات المستويات الهيكلية. قد لا تكون واقعية في سياقات معينة حيث تواجه المؤسسات تقلبات مستمرة في السوق. 4. محدودية القدرة على التنبؤ بحيث تعتمد الكثير من التحليلات على افتراضات تتعلق بالبيانات الماضية مما يقلل من القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية غير المتوقعة كالأزمات الاقتصادية ... 5. إغفال الجوانب غير المالية حيث ركز في التحليل على الأجور فقط دون النظر الى العوامل الأخرى مثل: بيئة العمل، التدريب والتطوير.... |
| **التعليق على العمل** | **مناقشة الأفكار ونقدها والتعليق عليها:**  1\_ تحليل التأثيرات المختلفة للسياسة الأجرية: الفصل يركز على ثلاثة تأثيرات رئيسية: تأثير الكتلة، المستوى، الترحيل، هذا التحليل مفيد لأنه يوفر فهما شاملا لكيفية تأثير التغيرات في الأجور على التكلفة الإجمالية للمؤسسة، ومع في ذلك يعاني هذا التحليل من تعقيد قد يجعل من الصعب على الشركات الصغيرة او غير المتخصصة فهمه وتطبيقه.  2\_ تحفيز الموظفين عبر الاجور: تقديم الترقيات والزيادات بناءا على الأداء الشخصي، هو فكرة قوية لأنها تحفز الموظفين على تحسين أدائهم ولكن في نفس الوقت قد تؤدي هذه السياسات إلى شعور بعدم المساواة بين الموظفين إذا لم تدار بشكل عادل وشفاف، كما أن التركيز المفرط على الأجر كأداة تحفيز يمكن أن يغفل العوامل غير المالية مثل التقدير المهني أو بيئة العمل.  3\_التكيف مع الظروف الاقتصادية، تتحدث الأفكار في هذا الفصل عن تأثير السياسة الأجرية بشكل مستقل عن الظروف الاقتصادية الخارجية. هذا ما يجعل هذه الافكار محدودة بعض الشيء لأن الاقتصاد الكلي يلعب دورا مهما في تحديد كيفية تأثير الأجور على الميزانية وتجاهل هذه الجوانب قد يؤدي الى سياسات غير متكيفة مع الظروف المتغيرة.  4\_التركيز على التحليل الداخلي فقط: تركز السياسة الاجرية هنا بشكل أساسي على التغيرات الداخلية في الأجور والتكاليف وتغفل الجوانب الخارجية مثل المنافسة على المواهب أو تأثير السوق الأوسع هذا يحد من فهم شامل لكيفية تحديد الاجور بالمقارنة مع الشركات المنافسة أو الأوضاع الاقتصادية العامة.  **-اقتراحات لتحسين الأفكار:**  **1.إدماج العناصر الاقتصادية الخارجية في التحليل:** من المهم أن تأخذ السياسات الأجرية في الاعتبار العوامل الاقتصادية الخارجية مثل التضخم والركود. اقتراحي هنا هو استخدام مؤشرات اقتصادية كمؤشر لتعديل الأجور بشكل دوري، وذلك لضمان أن سياسات الأجور تظل متوافقة مع التغيرات الاقتصادية.  **2.التوازن بين الأجر والعوامل غير المالية:** بدلا من الاعتماد فقط على الأجور كوسيلة لتحفيز الموظفين، يجب أيضا التركيز على عوامل أخرى مثل بيئة العمل، فرص التعلم والتطوير، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. هذا سيجعل الموظفين يشعرون بتقدير أكبر، ويعزز رضاهم على المدى الطويل.  **3.** **تطبيق أنظمة شفافة للتقييم والترقيات**: للتقليل من الشعور بعدم المساواة بين الموظفين، من المهم أن تكون سياسات الزيادات والترقيات شفافة وموثوقة. يمكن تطبيق نظام تقييم أداء عادل ومحدد بمعايير موضوعية قابلة للقياس، مثل الأداء القابل للتحقيق وليس فقط على أساس العلاقات الشخصية أو المدة الزمنية في الوظيفة.  **4. الاستعداد للأزمات الاقتصادية:** يجب أن تتضمن السياسات الأجرية بعض المرونة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية. يمكن للمؤسسات أن تنشئ صندوقاً احتياطياً لدفع الرواتب في الأوقات الصعبة أو تعتمد على نظام زيادات مرن يعتمد على أداء الشركة في السوق وليس على زيادات ثابتة.  **5.إجراء مقارنة دورية مع السوق**: لتجنب تفويت الفرص في جذب أفضل الكفاءات، يجب على الشركات مقارنة سياسات الأجور الخاصة بها مع متوسط السوق بشكل دوري. هذا يساعد على ضمان أن الأجور تكون تنافسية، مما يجذب ويحافظ على الموظفين الموهوبين.  **الخلاصة:** الفصل يقدم تحليلا متينا حول تأثير السياسة الأجرية على كتلة الأجور، ولكن يمكن تحسينه من خلال إدماج العوامل الخارجية، تعزيز الشفافية في التقييم والترقيات، وتبني نهج شامل للتحفيز يأخذ في الاعتبار جوانب غير الأجور. الجمع بين هذه التعديلات يمكن أن يساعد في تعزيز رضا الموظفين وتوجيه الأداء المالي للمؤسسة بشكل أكثر فعالية. | |