

المحاضرة الثانية: الكتلة الأجرية

تعد الكتلة الأجرية مفهوم مالي واقتصادي له تأثير مباشر على أداء المؤسسة ومردوديتها، كونها تمثل الجزء الأكبر من تكاليفها، فهي تحتوي جميع تكاليف التشغيل. ولكون هذه التكاليف ترتبط ليس بعدد ونوعية الموارد البشرية في المؤسسة، فإن الكتلة الأجرية تربط بالسياستين المالية والاجتماعية للمؤسسة، كما أن إدارتها لها نتائج على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

1. تعريف الكتلة الأجرية:

يعرفها M. Ferrary, 2014 على أنها مبالغ الأجر الخام والأعباء الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة.

كما تعرف أنها تحوي جميع المصاريف والأعباء المتعلقة بالأجور، بما في ذلك الأعباء الاجتماعية (المبالغ المقدمة لصندوق الضمان الاجتماعي)، والأعباء الجبائية (الضرائب المتعلقة بأجور العاملين مثل الضريبة على الدخل الإجمالي بالجزائر)، إضافة إلى التعويضات غير المباشر الممنوحة للعاملين.

كما يحدد Jean Pierre CITEA الكتلة الأجرية على النحو التالي: الكتلة الأجرية تمثل مجموع المصاريف المباشرة وغير المباشرة المندرجة في إطار تكلفة العمل، وهي:

- الأجور الإجمالية المدفوعة .
- التعويضات والمكافآت المعفاة من الضرائب، وغير الخاضعة لتصريحات الضمان الاجتماعي .
- الأعباء الاجتماعية القانونية والاتفاقية .
- الأعباء الجبائية على الأجور.
- تكاليف التدريب و التمهين .
- المصاريف المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.

2. آثار تطور الكتلة الأجرية:

لفهم الأسباب التي تؤدي إلى تطور كتلة الأجور من سنة إلى أخرى، فإن المؤسسة تقوم باحتساب العديد من المؤشرات (تسمى "آثار") هي:

1.2. الآثار المرتبطة بتأثير الزيادات العامة والفئوية: وتشمل:

أ. أثر المستوى: يسجل التطور الأني للأجور الاسمية للعاملين على فترة (تاريخين محددتين)، هو يشير إلى زيادة الأجر في وقت " t " في السنة.

ب. أثر الكتلة: يعبر عن التكلفة الحقيقية خلال العام، فإنه يعكس النتائج المترتبة على الزيادة العامة للأجور من السنة الميلادية. إنه يقيس تطور الكتلة الأجرية على مدار السنة كاملة. ويتم حسابه في 31 ديسمبر من السنة، ويأخذ بعين الاعتبار أي زيادات في المستوى حدثت خلال العام. وبالتالي، فإن تكلفة الزيادة عن العام تختلف عن إذا ما حدثت في ماي أو في أكتوبر.

ج. أثر التأجيل: يبين التكلفة المرحّلة أو المؤجلة إلى السنة التالية، فإنه يقيس تأثير الزيادات في السنة (ن 1 +) من خلال المستوى المحقق في السنة (ن)، أي تطوّر كتلة الأجور للعام المقبل، فزيادات العام السابق لها التأثير الكامل على العامل المقبل (على كل الإثني عشر شهر).

2.2. 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، الاستقالات، 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:

أ. أثر **L'effet noria** : وهو أثر على كتلة الأجور لتغيرات الأجر المتوسط الناجمة عن حركات الدخول والخروج، فهو يعكس تخفيضات كتلة الأجور المرتبطة باستبدال العاملين المتقاعدين بالأصغر سناً، في نفس الوظائف، أين يتقاضون أجوراً أقل. وهذا الأمر سوف يمكن المؤسسة من أن تنفق أقل، وبالتالي تحقيق أثر **noria** إيجابي (لكن لا يجب أن ننسى عواقب معينة متعلقة بفقدان المهارات)، في المقابل، يحدث أثر **noria** سلبي إذا تم دمج عاملين أكبر سناً أو أكثر مهارة.

وهو من الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تحليل تطور الزيادات في حساب مصاريف المستخدمين، جراء التأثير الذي تحدثه أقدمية العاملين؛ وللمحد من هذا التأثير يتم اللجوء إلى إحلال العاملين القدامى بتوظيف عاملين جدد، لتخفيض قيمة علاوة الأقدمية، عن طريق اقتراح التقاعد المسبق، التقاعد القانوني أو الاستقالة.

ب. أثر القوى العاملة: يمثل تطور مبلغ الأجور المدفوعة وفقاً لتغيرات عدد الأشخاص المأجورين. هو يعكس نتائج التغيرات في القوى العاملة (الموظفين) حسب الفئة، هو يرتبط مباشرة بعدد موظفي المؤسسة، فإذا 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.

ج. 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 ستتمو تحت أثر الهيكل.

3.2. الآثار المرتبطة بتغيرات التدابير الفردية:

تأخذ هذه الآثار بعين الاعتبار أثر التدابير المتعلقة بالوضع الشخصي لكل موظف التي تخص تطور خبراته، أدائه أو أقدميته. سيتم قياس هذه الآثار بواسطة تأثير **GVT** (انزلاق، الشيخوخة، التقنية):

أ. **الانزلاق Le glissement**: يقيس الزيادات المقررة دون أن يكون هناك أي تغيير، لا في طبيعة العمل أو في مؤهلات الموظف. هو يفسر في آن واحد تأثير **noria** إضافة إلى و تعويض الأداء الفردي مثل المكافأة.

ب. **الشيخوخة Le vieillissement**: تأخذ في الاعتبار تطور الأجور لمجرد التدابير الإنفاقية المتعلقة بالأقدمية (العلاوات والترقية التلقائية). وهو يقيس آثار تطور معدلات منح الأقدمية أو تطبيق تدابير الزيادات التلقائية (مثلاً : حالة الوظيف العمومي).

ج. **التقنية La technicité**: هي تعبير عن أثر الهيكل، بما أنها تقيس التغيرات في المؤهلات، فهي تقابل زيادات الأجر المتتالية مع التغيرات في المؤهلات.

وعليه فإن هناك عدة عوامل تؤثر على تطور كتلة الأجور هي:

-تغيرات القوى العاملة لكل فئة من العاملين (حركات الدخول و الخروج).

- تطور مستوى تأهيل العاملين المتعلق بالترقيات.

-تغيرات مدة العمل المتعلقة بأشكال الشغل (بدوام جزئي، عقد محدد المدة، والعمل الإضافي).

-دوران الموظفين المتعلق بشيخوخة الموظفين (مغادرة كبار السن من الموظفين) والتجديد الطبيعي لهم (توظيف الموظفين الشباب).

- قرارات الزيادة في الأجور وتطور الحد الأدنى للأجور، أو التخفيض في الضرائب المفروضة على الدخل... الخ.

بعض هذه التطورات يمكن توقعها من قبل المؤسسة ومدى تأثيرها على كتلتها الأجرية مسبقاً، عندما تكون نتيجة قرارات المؤسسة مع أو بدون مفاوضات مسبقة. في المقابل على العكس، عوامل أخرى لا يمكن التحكم فيها، فهي تتحدد بشكل عشوائي وغير متوقع.

كما توجد قرارات إستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تؤثر على الكتلة الأجرية هي:

أ. نقل النشاط للخارج:

إن نقل النشاط إلى خارج المؤسسة عن طريق اللجوء إلى المقاوله بالباطن أو للمؤسسات العاملة بشكل مؤقت، يشكل بطريقة غير مباشرة فائض على مرونة التكاليف، لكن في نفس الوقت فإن المؤسسة تخاطر بنشاطها، مما يدخلها في وضعية عدم التأكد. تسمح عملية نقل نشاط إلى خارج المؤسسة من تدنئة التكاليف العملياتية، عندما تكفل المؤسسة لمقدم خدمات متخصص في ذلك النوع من النشاط جزءا من نشاطها، ويتحمل أعباء تشغيلية أقل من المؤسسة، هذه الأخيرة تستفيد من ذلك في تخفيض تكاليف مواردها البشرية.

ب. تحويل النشاط:

تحول الكثير من المؤسسات نشاطها بالكامل أو جزءا منه إلى دول أخرى، تتوفر بها بعض الإمتيازات 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 العملياتية؛ -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...).

ج. أتمتة النشاط:

تتمثل عملية أتمتة النشاط في استبدال رأس المال البشري رأس المال التقني، فالمبرر الاقتصادي لذلك هو إحلال التكاليف الأجرية بتكاليف الروبوتات، المتميزة بالبراعة والإتقان في تأدية الأعمال الموكلة إليها، وبإستطاعتها العمل على مدار الساعة دون توقف عند الحاجة، والأهم من ذلك أنها غير الخاضعة لقوانين العمل، وتستطيع العمل في بيئة عمل ملوثة وخطيرة بعكس الإنسان.

بالرغم من لجوء المؤسسات الحديثة إلى الاستعمال الواسع للروبوتات وفي مجالات مخلفة، لكن تبقى بعض المتغيرات الأخرى لصالح رأس المال البشري، كخطر الأعطال، أجور العاملين المرابين لعمل الروبوتات، الاستهلاك الزائد للطاقة وتقدم الروبوتات. إضافة إلى زيادة حجم الحاجة إلى المهارات والكفاءات البشرية التي لا يمكن إحلالها بالتقنية.

3. مراقبة الكتلة الأجرية:

تعد مراقبة ديناميكية الكتلة الأجرية، أداة حديثة من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية بالمؤسسة، إذ اقترح B. Martory 1992 عدة مؤشرات للتحكم ومراقبة الكتلة الأجرية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تطورها أو الرفع منها حسب حالة المؤسسة ومتطلبات المنافسة، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

أ. التكلفة الأجرية المتوسطة: وتقاس بقسمة مصاريف المستخدمين على عدد العاملين، فهذا المؤشر يوضح حصة كل عامل من مصاريف المستخدمين، ويقاس المؤشر العبد الفردي لكل عامل.

ب. الإنتاجية الظاهرة للعمل: وتحسب بالعلاقة التالية: (الوقت النظري/الوقت الحقيقي) x (عدد القطع/الوقت النظري)، يقيس هذا المؤشر أداء العمالة والإنتاجية النظرية التقنية، ويكون ذو دلالة عند تجانس الإنتاج، وعاملين في مستوى واحد.

ج. مؤشر التكلفة الأجرية المتوسطة على رقم الأعمال الاسمي للعامل، ويقاس نسبة تحمل رقم الأعمال الفردي للعبد المتوسط للفرد الواحد بالمؤسسة.

د. مؤشر القيمة المضافة الصافية على التكلفة الأجرية المتوسطة، مؤشر مهم لخلق مناصب عمل جديدة.

كما يقترح M. Ferrary 2014 مؤشرات أخرى أكثر عمقا في التحليل:

أ. الإنتاجية الأجرية: وتحسب بقسمة رقم الأعمال على الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من رقم الأعمال المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة.
ب. المردودية الأجرية: وهم مؤشر يحسب بقسمة الهامش العملياتي على الكتلة الأجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من الهامش العملياتي المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة.

4. مرونة الكتلة الأجرية:

لدى المؤسسة خياران من أجل تعديل الكتلة الأجرية عند تقلب مستويات النشاط. فالرافعة الأولى تتمثل في تقليص عدد الموارد البشرية، والرافعة الثانية تخفيض الأجور الفردية. تتوافق رافعتا تعديل الكتلة الأجرية سالفنا الذكر، مع طريقتين لمرونة الموارد البشرية، فالمؤسسة التي تعتمد على تقليص عدد العاملين فهي بذلك تستعمل مرونة الخارجية، وبالمقابل فالمؤسسة التي تعتمد تخفيض الأجر المتوسط، فهي بذلك تستعمل مرونة الداخلية لتعديل الكتلة الأجرية.

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 الأجرية عن طريق تخفيض الأجر المتوسط، بتسريح جزء من العمالة المؤقتة. لكن في التطبيق العملي فان مسيري هياكل الموارد البشرية بالمؤسسات يميلون لاستعمال الطريقتين في آن واحد وبتوليفات متفاوتة تبعا لحالة كل مؤسسة.

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

$$E_{MS} = \frac{(MS_{t+1} - MS_t)/MS_t}{(CA_{t+1} - CA_t)/CA_t}$$

حيث يمثل: t الزمن.

MS الكتلة الأجرية.

CA رقم الأعمال.

فمن خلال العلاقة السابقة يمكن معرفة تأثير التغير في الكتلة الأجرية نسبة إلى التغير في رقم الأعمال.

المراجع المعتمدة:

1. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.
2. سمية لمريني، دروس في أنظمة الأجور والحوافز مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة الوادي.