

## السياسات الاجرية، رؤية سوسيو اقتصادية

د. موسى بوبكر

جامعة باتنة

د. عبد الغني بن حامد

المركز الجامعي ايليزي

**ملخص:** أمام المؤسسة خيارات عديدة في اعتماد السياسة الأجرية المناسبة، فهي مجبرة أن تحقق التوازن بين الفاعلين في هذه السياسة، حيث تتمثل الكفة الأولى من هذه المعادلة في الموارد البشرية العاملة بها، والكفة الثانية في عملية الموازنة في السياسة الأجرية تتمثل في إرضاء أصحاب المصلحة، يتصدرهم المالكون، فالمساهمون والمسبرون، الذين يسعون دائما لتحقيق أعلى الأرباح.

يتحكم في هذه الموازنة ثلاثة أبعاد أساسية، البعد الاقتصادي، المتمثل في سعر السوق الذي تدفعه المؤسسة نظير توظيف العاملين بها والسياسات الاقتصادية للدولة، البعد الاجتماعي، ويتجلى في خلق آلية للتقييم الاجتماعي لأن نظام الأجور سوف يخلق بشكل أوتوماتيكي طبقة اجتماعية داخل المؤسسة والبعد النفسي الذي يفسر قيمة اعتراف المؤسسة بالعمل المقدم من طرف العاملين.

تعرض هذه الورقة إلى كشف اللثام عن هذه الأبعاد الثلاثة التي يؤثر في السياسة الأجرية للمؤسسة، حيث التفاعل الدائم بينها يجعل من تلك الأبعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين، وضمان ولائهم والحفاظ عليهم، إذا أحسنت المؤسسة خلق التوليفة المناسبة، وعرفت كيف تحول التهديد المحتمل من تلك الأبعاد إلى فرص تزيد من أدائها المالي والبشري.

**الكلمات المفتاحية:** السياسة الأجرية، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي.

**Résumé :** L'entreprise dispose de nombreuses options pour adopter la politique salariale appropriée, elle est tenue de trouver un équilibre entre les acteurs de cette politique; La première partie de cette équation concerne les ressources humaines qui y travaillent; Le second pilier du processus de politique salariale consiste à satisfaire les parties prenantes, actionnaires et gestionnaires, qui s'efforcent toujours d'atteindre des profits plus élevés.

Cette équilibre est régi par trois dimensions fondamentales, la dimension économique, qui est le prix du marché payé par l'entreprise à ses employés et les politiques économiques de l'État, la dimension sociale, et se traduit par la création d'un mécanisme d'évaluation sociale, La valeur de la reconnaissance par l'entreprise du travail fourni par les employés.

Ce document explore ces trois dimensions qui affectent la politique salariale de l'entreprise et dont l'interaction constante fait de ces dimensions un levier majeur pour motiver les employés, les fidéliser et les préserver; Si l'entreprise se porte bien, créez la bonne combinaison et sachez comment la menace potentielle de ces dimensions se transforme en opportunités qui augmentent ses performances financières et humaines.

**Mots-clés:** politique salariale, dimension sociale, dimension économique.

**مقدمة :** يكتسي موضوع الأجور ببعديه الاقتصادي والاجتماعي، أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث تعتبر الأجور الغاية الأولى للأفراد، وهي المقابل للعمل المقدم من طرفهم، وهي أيضا المحرك الأساسي للعجلة الاقتصادية، فالمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات يفرض عليها تصميم وإعداد أنظمة أجرية فعالة تحقق تطلعات الأفراد العاملين من العدالة والشفافية، وتنمي لديهم الولاء من جهة، وترفع من فعالية الأداء المؤسسي من جهة أخرى.

فتبني أي برامج للتغيير والتطوير والتحسين يجب أن تتضمن برنامجا لتحسين وتحسين أجور العاملين، لارتباطهما الوثيق، واعتبار الأجور رهانا لنجاح تلك البرامج، فأني خلل فيها سيؤدي حتما لمشاكل اقتصادية واجتماعية يصعب على المؤسسات مواجهتها، بل ستهدد بقاءها واستقرارها. من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالات التالية: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية في السياسات الاجرية للمؤسسات وما هي انعكاساتها على السلوك الفردي والتنظيمي؟ سنحاول من خلال هذه الورقة أن نتعرض الى المحاور التالية:

المحور الأول: المفاهيم والأسس النظرية للأجور

المحور الثاني: أهمية الأجور والأوجه الإستراتيجية لها

المحور الثالث: مفهوم السياسة الاجرية

المحور الرابع: الأطراف المؤثرة بالسياسة الاجرية

المحور الخامس: السياسات الاجرية كعامل جذب

### المحور الأول: المفاهيم والأسس النظرية للأجور

ينطوي مصطلح الأجر على مرادفات كثيرة، تستعمل أحيانا للدلالة عليه وأحيانا أخرى للدلالة على مفهوم آخر يرتبط به بشكل من الأشكال، فالراتب أو المرتب هو مصطلح مرادف للأجر، إلا أنه يتصف بالرتابة في الزمن، فهو أجر يمنح كل مدة زمنية محددة كالشهر أو الأسبوع.

يستعمل مصطلح الدخل في بعض الأحيان للدلالة على الأجر، لكن يتضح من تعريف و. حمداوي (2004) للدخل أنه أشمل منه، فالدخل هو مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافآت ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله<sup>1</sup>.

**أولا. تعريف الأجر:** إن الأجور في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناءا عليه تتضمن الأجور الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين والأجور

الشهرية مضافا إليها امتيازات أخرى، أما في معناها الاقتصادي الضيق فتستخدم الأجر للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية<sup>2</sup>.

يعرف (Ferrary 2014) الأجر بأنه "المكافأة المترتبة على نشاط العامل، والمرتبطة بعقد عمل مع مؤسسة ما، بمقابل تقديمه لقوة عمله"<sup>3</sup>. فالأجر هنا مرتبط ارتباطا قانونيا بعقد العمل المبرم بين العامل ورب العمل، الذي يعد شرطا قاعديا وأساسيا لكي يحصل العامل على الأجر كمقابل للنشاط الذي قام به.

يتفق معه (Mahé de Boislandelle 1998) بتعريفه للأجر على أنه ذلك التعويض عن العمل، الذي يحدد مبلغه بناء على الاتفاق بين الطرفين (عامل، مؤسسة)، مع مراعاة الأحكام القانونية، الاتفاقات والاتفاقيات الجماعية<sup>4</sup>.

وتبعاً للكاتب (Pierre Louart 1993) فإن الأجر هو جميع الموارد المالية المقدمة للعاملين في مقابل أنشطتهم المهنية، سواء كان مخططاً لها أو لا في عقد العمل<sup>5</sup>. فالعامل يمكن أن يتحصل على منح وعلاوات لم تذكر في عقد العمل، فمن وجهة نظر Louart يعد عقد العمل رابطاً قانونياً فقط لكن ليس شاملاً في محتواه لكل ما يمكن للعامل أن يتلقاه نظير نشاطه.

يعرف عاشور (1997) الأجر على أنه ذلك "الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً في مقابل قيامه بالعمل"<sup>6</sup>.

ويعرفه ماهر (2004) بأنه "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"<sup>7</sup>، وينطبق التعريفان السابقان لمفهوم الأجر مع مفهوم المرتب الذي يعتبر من المصطلحات والألفاظ المترادفة والأجر، ويستعملان عادة لنفس الغرض.

يضيف أ. س. مصطفى (1999) أن الأجر هو "مقابل أو ثمن أو ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي، ومهاراته في العمل"، ويضيف بأن الأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لجهد الفرد في العمل، حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته ومخرجاته؛ فإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>8</sup>.

تترواح التعريفات السابقة بين المنطلق القانوني للأجر والمنطلق التقني والمهني له، لكن كلها تتفق أن الأجر هو مقابل مادي للجهد والنشاط الذي يقوم به العامل، لكن اختلفت في طريقة وصفه، ف Ferrary وصفه بأنه مكافأة، بينما وصفه عاشور بأنه تعويض، ووصفه ماهر بأنه قيمة، واتفقوا على نعتة بالمقابل.

يفرق (2001) L. Sekiou et autres بين الأجر المباشرة والأجر غير المباشرة، حيث يعرف الأجر المباشر بأنه " يشمل المدفوعات النقدية والعينية المكتسبة من قبل العاملين، والمكاسب الناتجة عن أنظمة أخرى مثل خطط الحوافز وتقاسم الأرباح"، والأجر غير مباشرة، هي الميزات الاجتماعية والخدمات التي يستفيد منها العاملين<sup>9</sup>.

نستنج مما سبق أن الاختلافات الموجودة بين مصطلح الأجر والمصطلحات الأخرى المرادفة له أو المتعلقة به أو بجزء منه، إنما تختلف معه في الشكل فقط لا في المضمون، فكلها تعبر عن المبالغ النقدية أو العينية التي يتلقاها الأفراد نظير الجهد الذي يقدمونه في مكان العمل (مؤسسة عامة أو خاصة، منظمة...)، لذلك ارتأينا أن نستعمل مصطلح الأجر ببحثنا هذا كدلالة على كل المصطلحات المرادفة له.

ثانيا. **المسميات التقنية والمهنية للأجر:** هناك العديد من المسميات للأجر، فهي تختلف باختلاف طرق حسابها واستعمالاتها والهدف المبتغى منها.

**الأجر القاعدي (de Salaire de Base):** يعرفه (2003) M. le Berre بأنه "المبلغ المخصص الذي سيدفع للعامل عند توظيفه نظير عمله المقدم"<sup>10</sup>، ويتواجد المبلغ المالي المقابل لكل أجر قاعدي عادة، بعقد العمل، الاتفاقيات الجماعية أو في القوانين المنظمة لعلاقات العمل، وهو يعتبر أساسا لحساب بعض المنح والعلاوات الأخرى.

ومن وجهة نظر أخرى يعرفه (2002) J-M. Peretti بأنه "العنصر الأهم في الأجر، وهو بمثابة مرجع لحساب المنح والعلاوات الأخرى"<sup>11</sup>، ويجب أن تحدد طبيعة وطريقة حساب الأجر القاعدي بشكل مسبق.

**الأجر الرئيسي (le Salaire de Poste):** ويجمع الأجر الرئيسي بين الأجر القاعدي وعلاوة الأقدمية.

**الأجر الخاضع لاقتطاعات الضمان الاجتماعي (le Salaire Cotisable):** ويجمع بين الأجر القاعدي وبعض من المنح والعلاوات الخاضعة لاقتطاعات الضمان الاجتماعي التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

**الأجر الخاضع للضريبة (le Salaire Imposable):** ويجمع بين الأجر القاعدي وبعض من المنح والعلاوات الخاضعة للضريبة التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

**الأجر الكلي (le Salaire Global):** ويجمع بين الأجر الأساسي وكل المنح والعلاوات دون استثناء.

**الأجر الصافي (le Salaire Net à payé):** وهو الأجر الكلي بعد طرح اقتطاعات الضمان

الاجتماعي والاقتطاعات الضريبية (الضريبة على الدخل الإجمالي IRG).

تستعمل غالبا المسميات التقنية للأجر التي ذكرناها سالفا في التطبيق العملي، فهي تظهر في بطاقة الأجر لكل عامل، كما تعتبر عناصر مهمة في حساب الكتلة الأجرية، وفي تحديد الزيادات في الأجور، مع استعمالها في جميع التصريحات الجبائية والاجتماعية المتعلقة بالأجور.

ثالثا. الأسس النظرية للأجور: تطورت دراسة الأجور مع تطور التنظيم والمنظمات، منذ بزوغ الثورة الصناعية بالقرن التاسع عشر إلى يومنا هذا، فقد انطلقت الدراسات المهمة بها من الأسس النظرية التالية<sup>12</sup>:

أ. وقت العمل كمحدد للأجر: انطلقت معظم النظريات الخاصة بالتنظيم والمنظمات (كنظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور) من أن كل عمل يتطلب جهدا للقيام به، وكل جهد يقوم به الفرد يحدث ويشكل أما بالنسبة إليه، لذلك فان كل عمل يؤديه الفرد يستحق أجرا أو تعويضا لجهد المبذول.

لهذا السبب يستند النظر في الأجور على الوقت الذي يقضيه العاملون في انجاز عمل معين، ويتحدد من ذلك سلوكهم وتصرفاتهم؛ إذا فالوقت هو الأداة الوحيدة لقياس الجهد المبذول.

تغير هذا المبدأ في المؤسسات الحديثة مع عصنة طرق الإنتاج، والاتجاه نحو المكننة، وتطور المستوى التكنولوجي، وتنامي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالمؤسسات، وظهور التكتلات العمالية المدافعة عن حقوق العاملين، الشيء الذي دعا للاهتمام بمردودية العمل أكثر من الاهتمام بالوقت المخصص لانجازه. أثر منطوق مكننة الإنتاج على مستوى الأجور فالوقت لم يصبح هو المحدد الرئيس للأجر، مما أدى إلى تدخل الدول والحكومات في كل مرة لتعديل مستوى الأجور، تطبيقا للمنطق الاجتماعي (الأجر الأدنى المضمون) الذي جاء بمفاهيم جديدة كالمؤهلات، المهارات والكفاءات.

ب. المهارات كمحدد للأجر: زاد الجدل حول موضوع الأجور بعد أن أصبح الوقت متمثلا في الجهد الإنساني لا يعتبر محدد أساسيا للأجر جراء التطور التكنولوجي الكبير الذي عرفته المؤسسات الحديثة، والتحول الذي مس المحيط الاقتصادي، مما أدى إلى تبني طرق جديدة لتحديد الأجور.

برزت الطريقة الأمريكية في تحديد الأجور تبعا لحجم المهارات المستعملة في منصب العمل (Job-évaluation)، ولم تختلف معها كثيرا الطريقة الأوروبية في ذلك، فالمهارات في منصب عمل معين هي المحدد الرئيس للأجر المرجعي.

ج. مردودية العمل والأداء الاقتصادي كمحدد للأجر: من المبادئ الأساسية التي يجب احترامها لبناء أي سياسة أجرية، مردودية العمل والأداء الاقتصادي له (حسب الدراسة التي أجراها كلا من B. Martory و D. Crozet سنة 1989)، التي توصي بوضع أدوات وتوصيف وتحليل دقيق

للمناصب والوظائف، مع الأخذ بالاعتبار مردودية الأفراد وفرق العمل ونتائجهم، مما يؤدي إلى تحديد أجور العاملين وفق مناصب عملهم وكذلك أدائهم الفردي الملاحظ. تتعارض النظريات الكلاسيكية وخاصة الكينزية بأن الأجور تحدد وفق الأداء الاقتصادي، ففي نظر Keynes فإن الأجر يخرج من كونه قيمة أو سعر يحدده العرض والطلب، حيث يتعداه ليصبح متغير خارجي المنشأ وليس مرتبط بالمعطيات الاقتصادية ومردودية العمل، بل هو نتاج علاقات قوية للمفاوضات الاجتماعية وقواعد محددة كالاتفاقيات الجماعية<sup>13</sup>.

### المحور الثاني: أهمية الأجور والأوجه الإستراتيجية لها

أولاً. الأوجه الإستراتيجية للأجور: تعتبر أجور العاملين إحدى أهم العوامل التي تمكن المؤسسات من الجذب والاحتفاظ بفريق عمل كفاء وقادر على تحقيق أهدافها، كما تعكس سياسات المؤسسات في تحديد الأجور وفلسفتها في جعل مستوى الأجور منسجماً مع إمكانياتها المالية ومبادئها في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، والتنافس مع المؤسسات الأخرى لجذب أفضل الكفاءات<sup>14</sup>. ففي الوقت الذي تهتم فيه المؤسسات بتوفير أجور تناسب العاملين لديها، إلا أن عليها تحديد المدى الذي تستطيع فيه مجارة رغبات عاملها، لأن ذلك قد يزيد من تكلفة التشغيل، وبالتالي يخفض من أرباحها وقدرتها على المنافسة في السوق. وفي المقابل فإن اختيار المؤسسة لسياسة خفض الأجور ستواجه مشاكل عديدة كتعدّد القدرة على جذب الكفاءات من الخارج للعمل لديها، والصعوبة في المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها، وبالتالي فقدان الخبرات والكفاءات الضرورية. وتسعى المؤسسات من وراء إتباع سياسات الأجور إلى تحقيق ما يلي:

- 1- الموازنة بين تكلفة الأجور المدفوعة، وتحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.
- 2- توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات الخارجية والمحافظة على الكفاءات الداخلية.
- 3- ربط الأجر بالفائدة العائدة على المنظمة.
- 4- ربط الأجر بالجهد المبذول.
- 5- انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية ونظام نقابات العمال.

### ثانياً. الاعتبارات الرئيسية للأجور:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أهمية الأجور، فمنهم من يعتبرها أهم الحوافز أو حتى العامل الرئيسي المحفز لزيادة الإنتاج وفق ما أورده صاحب نظرية الإدارة العلمية F.W. Taylor، بينما يشدد

أصحاب الاتجاهات السلوكية والعلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية على أنها الأكثر أهمية، كالاقرار والتقدير ودراسة الحاجات وإشباع الرغبات وإتباع أساليب ديمقراطية في التعامل والإشراف<sup>15</sup>.

حصر (1987) D. Belcher في كتابه حول تسيير الأجور، الاعترافات التي تنطوي عليها الأجور إلى اعتبارات اقتصادية، اجتماعية، نفسية، سياسية وأخلاقية<sup>16</sup>.

**الاعتبارات الاقتصادية:** يرى Belcher بأن الأجر كالعملة له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، والثاني فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، ويمثل الأجر بالنسبة لصاحب العمل السعر الذي يجب أن يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء حيث يحاول المشتري أم يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود.

**الاعتبارات الاجتماعية:** إن الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياساً لقيمته في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته.

**الاعتبارات النفسية:** إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، بالتالي بقدر ما تساهم فيه الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقعة تحقيقها منهم.

**الاعتبارات السياسية:** تنطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة زمن خلال إتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مرتفعة، أن تساهم في تحسين علاقاتها معهم.

**الاعتبارات الأخلاقية:** تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة لبعض الأعمال، بالتالي يجب أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية الأخلاقية للأفراد والعمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة.

**ثالثاً. أهمية الأجور بالنسبة للفرد والمؤسسة:**

الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى المؤسسة؛ وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته

وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى المؤسسة، فان أهمية الأجر تظهر في تأديتها للوظائف التالية<sup>17</sup>:

- الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها؛
  - الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حاليا؛
  - الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.
- إن المساهمة الفعلية للعاملين في إتمام وانجاز مهام وأنشطة المؤسسة لا بد له من مقابل، تعتبر المهمة الأولى لأي مسئول في تسيير الموارد البشرية هي ضمان تخلص الأجور لكل العاملين بالمؤسسة، وإذا لم تم هذه العملية فان كل الوظائف الأخرى لهيكله الموارد البشرية ستصاب بالخلل، بل كل الهياكل الأخرى سوف تعاني من ذلك. إذا لا بد من أنظمة تسيير إداري للأجور، لتتكفل بذلك البعد الاستراتيجي المهم في تسيير وإدارة الموارد البشرية.

إن موضوع الأجور يتوضع في قلب العلاقة التعاقدية بين العاملين ومؤسستهم، فالعاملين يبيعون قوة عملهم نظير تعويض مكافئ لذلك العمل. إذا العلاقة الأجرية ليست محدودة فقط في العلاقة الاقتصادية الفردية بين العامل ورب العمل؛ بل تحديد الأجور هو نتاج لاقتزان مجموعة من الميكانيزمات على المستوى الفردي، التنظيمي والاجتماعي (الدولة، النقابات العمالية، الإعلام والرأي العام).

#### رابعاً. الأجور وفق القوانين والتشريعات الجزائرية:

مرّ تشريع العمل بالجزائر بمراحل متعددة وهامة، تبعت السياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف الدولة، ففي الثمانينات من القرن الماضي أدّت الأيديولوجية الشعبوية الاشتراكية لاستحداث ما يدعى بالقانون الأساسي العام للعامل (Statut Général du travailleur) الذي جاء ليجمع وينسق كل ما يمس بعلاقات العمل وقوانينه، وتسيير أجور العاملين مهما كانت وظيفتهم أو المؤسسة التي يعملون بها، ولم يدع أي هامش للتفاوض الأجرى بين العاملين ورب العمل<sup>18</sup>.

اثر الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت سنة 1988، أضحت المؤسسات وأرباب العمل يمتلكون سلطة نسبية في تحديد الأجور، عن طريق عقد العمل، الذي يعد اتفاقاً بين العامل ورب العمل، تحت شرط احترام الأجر الوطني الأدنى المضمون (le Salaire National Minimum Garanti)، هذا الأخير الذي زاد بنسبة 9.5 بالمائة من سنة 1990 إلى سنة 2012.

مما لا شك فيه أن الأجر الوطني الأدنى المضمون، وضعه المشرع الجزائري لغرض الحفاظ على التماسك والترابط الاجتماعي، والحد من تعسف المؤسسات وأرباب العمل، وتحدد قيمته وفق ثلاث معايير،

الإنتاجية المتوسطة الوطنية، مؤشر أسعار السلع والخدمات خاصة ذات الاستهلاك الواسع والحالة الاقتصادية العامة للبلد.

يتفق معظم فقهاء القانون بأن قانون العمل الجزائري 90-11 المؤرخ في 21/04/1999 والمتعلق بعلاقات العمل، وضع ليحمي بصفة خاصة العاملين من التعسف المحتمل من طرف المؤسسات أو أرباب العمل؛ ناهيك عن الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)، فقد حدد بعض المنح والعلاوات الإجبارية كعلاوة المنطقة ومنحة النقل والخبرة المهنية.

كما يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، الدرجات والأرقام الاستدلالية المحددة للأجر القاعدي لكل موظفي الدولة، مع قوانين أساسية محددة للتعويضات والمكافآت الخاصة لكل قطاع على حدى.

### المحور الثالث: مفهوم السياسة الأجرية

أولاً. سياسات الموارد البشرية: تعمد المؤسسات المعاصرة، مهما كان نوعها، إلى تخصيص هيكلية خاصة بتسيير الموارد البشرية، تعنى بتوفير المورد البشري الكفاء لكل الهياكل الأخرى داخل المؤسسة، مع ضمان الظروف الملائمة لعمله وتنميته والحفاظ عليه، ولا يتأتى ذلك إلا بتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الإدارة العليا، هذه الأخيرة التي تصب بدورها في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

تتم سياسات الموارد البشرية بتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وفي الغالب تقسم سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة إلى سياسات تهتم بتنمية الموارد البشرية (Développement RH)، وذلك من خلال ممارسة عدة مهام وأنشطة ومن أهمها تخطيط الموارد البشرية، توصيف وتحليل الوظائف، الاستقطاب، الانتقاء والتعيين، التدريب والتكوين، تنمية الكفاءات وتسييرها، تسيير المسار المهني، الأجور والمكافآت. وسياسات تهتم بالتسيير الإداري للموارد البشرية (Gestion RH)، وذلك من خلال ممارسة مهام متعلقة بالسيروية اليومية لنشاطات هيكلية الموارد البشرية كتسيير العطل والغيابات، التسيير الاجتماعي، العلاقات الصناعية وتسيير الأجور.

هذه المقاربة التي تفرق بين أنشطة التنمية وأنشطة التسيير الإداري، تعتبر الاتجاه الجديد الذي يعتبر العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج العامل البشري في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار وتحديد استراتيجياتها.

وقد أعطى هذا الاتجاه للموارد البشرية دوراً أكثر إستراتيجية، حيث أضحت تلعب دوراً في رؤية وتكامل فرص العمل، تحريك العاملين، تنمية قدرات العاملين وخلق فرص العمل في المؤسسة<sup>19</sup>، عن طريق وضع

إستراتيجية فرعية لهيكله الموارد البشرية، تستمد خطوطها العريضة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، التي تتمثل في خطة بعيدة المدى (Stratégie) التي تستمد بدورها من رسالة المؤسسة وأهدافها، هذه الأخيرة تحوي السياسات المتبعة (Politiques)، ويشكّل وضع السياسات الإطار والاتجاه العام لاختيار العمليات المناسبة، وتوضح الإجراءات (Procédures) والقواعد (Règles) كيفية تطبيق السياسات، أما التعليمات (Instructions) فهي ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات.

وتعرف السياسة في مجال الإدارة عل أنها "تعلن بشكل رسمي المبادئ أو القواعد التي يجب مراعاتها من قبل أفراد المنظمة، وتتناول كل سياسة جانبا هاما من مهام أو من عمليات المؤسسة"<sup>20</sup>؛ فالسياسة إذن تحدد الخطوط العريضة لمهام وأنشطة المؤسسة وتكون بشكل مكتوب، رسمي ومعلن.

ثانيا. **تعريف السياسة الأجرية:** تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة الصناعية والتجارية، بهدف خلق موارد مالية لفائدة الفاعلين في العملتين التجارية أو الصناعية داخلها، فالنسبة للمساهمين والمسيرين تتمثل العوائد في الهوامش المختلفة، وبالنسبة للعاملين فهي تتمثل في الأجور التي يتقاضونها. ويعتبر إعداد سياسة أجرية فعّالة، متعددة ومتحددة الأهداف، تجمع بين توقعات المساهمين، المسيرين والعاملين، تحديا كبيرا للمؤسسات الحديثة.

زاد الاهتمام شيئا فشيئا بتسيير الأجور، وبالسياسات الأجرية لما لها من أهمية في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فالمؤسسات أصبحت تتبنى السياسة الأجرية التي تحقق أهدافها الإستراتيجية.

يعرف (S. Guerrero 2014) السياسة الأجرية بأنها "تشمل مجموعة الترتيبات الخاصة بالتعويضات والمكافآت في مؤسسة ما، وتمثل قيمة نقدية للعاملين"<sup>21</sup>. كما يمكن أن تشمل أشكال أخرى للتعويضات غير المباشرة كالامتيازات العينية، وكل الإعانات المالية التي تمنحها المؤسسة لعاملها.

حسب (L. Sekiou et autres 2001) فإن السياسة الأجرية "تشير إلى المعايير والأدلة التي تحدد اتجاه المنظمات حول مستوى الأجر الذي ينطبق على جميع العاملين في هذه المنظمات"<sup>22</sup>. ففي نظره أن السياسة الأجرية توضح المعايير التي من خلالها يمكن تحديد مستويات الأجور المطبقة من طرف المؤسسة أو التي ترغب في تطبيقها.

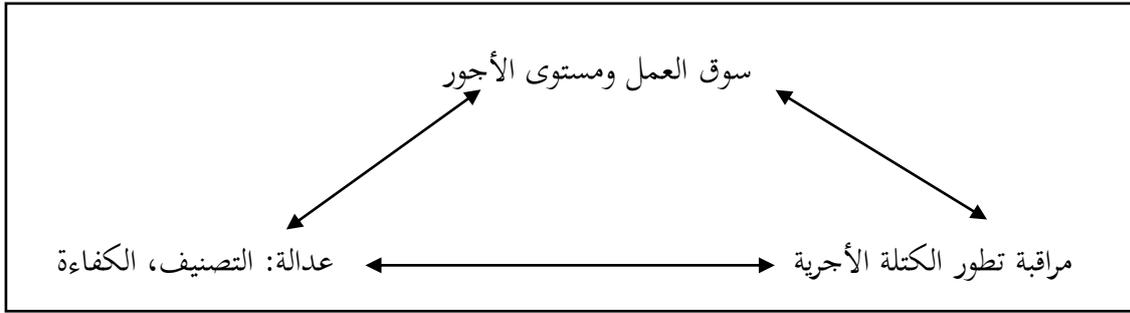
حسب التعريفين السابقين فإن السياسة الأجرية تتمتع بخصائص معينة، أهمها أن تكون بشكل مكتوب معلن وواضح، وتبين سياسة المؤسسة في منح الأجور والمكافآت، كما توضح الكيفيات والإجراءات والترتيبات الخاصة بتطبيق نظام الأجور، وتحديد مختلف التعويضات والامتيازات، وطرق منحها ولمن ستمنح ووفق أي أساس.

إن اختيار السياسة الاجرية لها أهميتها من حيث جذب، تحفيز والاعتراف بأداء العاملين، لذلك لا بد من بناء نظام اجري يضمن التحفيز والولاء والجذب للعاملين، ويحقق توقعاتهم مع تحكم أمثل في الكتلة الاجرية.

حسب الدراسة المتكاملة للأجور التي قام بها كلا من (B. Martory et D. Crozet 1989) فإن السياسة الاجرية في المؤسسة يجب أن تعتمد على ثلاثية متوازنة<sup>23</sup> تتمثل فيما يلي:

- 1- تأثير المحيط الخارجي: دور الدولة، المنافسة وسوق العمل بالخصوص.
- 2- العدالة الاجرية الداخلية: مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها.
- 3- مراقبة تطور الكتلة الاجرية: المردودية، الأداء الاقتصادي والتوازن المالي.

الشكل رقم (1): ثلاثية السياسة الاجرية وفق Crozet و Martory.



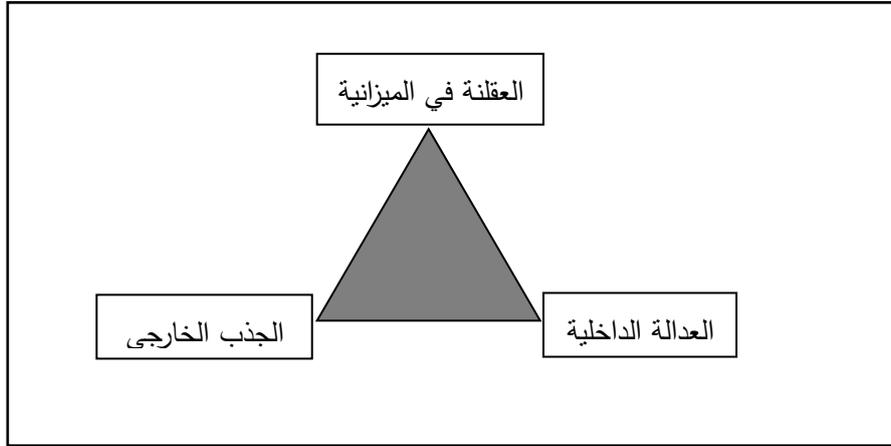
المصدر: Michel le Berre et autres, op cit, p 140.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك ثلاث قوى تتحكم في بناء السياسة الاجرية، عنصرا داخليان يهتم العنصر الأول بتحقيق تطلعات العاملين في بناء سياسة اجرية عادلة، تعتمد على الكفاءة والأداء ونظام تصنيف فعال، ويعني العنصر الثاني بالأداء المالي للمؤسسة من خلال المراقبة المحكمة والمستمرة للكتلة الاجرية، التي في غالب الأحيان ما تحدد المردودية المالية للمؤسسة وذلك من خلال مراقبة مؤشر نسبة الكتلة الاجرية من رقم الأعمال، أما العنصر الثالث فهو عنصر خارجي، ويتمثل في التأثيرات التي يخلفها المحيط الخارجي على المؤسسة، خاصة سوق العمل ومستوى الأجور الذي يفرضه.

ثالثا. أبعاد السياسة الاجرية: هناك عدة أبعاد يمكن أن تحدد السياسة الاجرية المنتهجة من طرف المؤسسة، فالبعد الاقتصادي يفرض نفسه، فتكاليف الإنتاج وحجم رقم الأعمال يحددان القرارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في سياستها الاجرية، من حيث<sup>24</sup>:

1. مردودية العمل المنجز، الذي يبرر الفائدة من توظيف العاملين: لأن الغاية الأساسية من توظيف العاملين هو تحقيق المؤسسة للمردودية جراء الجهد المبذول من قبل العاملين، التي تترجم إلى عائد اقتصادي، يعبر عنه بقيمة مالية، يمكن أن نلمسها في رقم الأعمال المحقق.
  2. التغيرات الجغرافي الذي يحدد مستوى الأجور من منطقة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر: حيث يختلف أجر ساعة عمل من بلد لآخر ومن منطقة جغرافية إلى أخرى في البلد الواحد، فسعر الساعة الواحدة في بلدان شرق آسيا يحقق أدنى مستويات الأجور في العالم (بين 3 و5 دولارات للساعة الواحدة)، بينما يصل في بلدان الاتحاد الأوروبي مثلا إلى ما فوق 20 دولار للساعة، ما يبرر لجوء الكثير من المؤسسات إلى الاستثمار وبناء مصانع في تلك البلدان التي تحقق أضعف مستوى للأجور في العالم، مما يعود بالإيجاب على السياسة الأجرية لتلك المؤسسات خاصة فيما يخص الكتلة الأجرية.
  3. تكلفة قوة العمل التي تحدد الفائدة من استبدال الرأسمال البشري بالرأسمال التقني: تشكل ظاهرة استبدال الرأسمال التقني بالرأسمال البشري محل جدال بين الباحثين والدارسين والتطبيقات، فالمكننة أصبحت تمثل هاجسا أمام مناصري توظيف العنصر البشري، فهم يسعون لتوضيح ميزاته وإيجابياته، بالمقابل هناك من يدعو إلى إدخال التقنية والآلة في كل أنشطة المؤسسات، وفي جميع مراحل العمل بدون استثناء، مبررين ذلك بالتكلفة المنخفضة للمكننة والتكنولوجيا. فالمؤسسات لها الخيار في اختيار قوة العمل المناسبة، التي بدورها تؤثر على السياسة الأجرية التي سوف تتبعها.
- إضافة إلى الأبعاد المذكورة سابقا، يعتبر الإطار القانوني المحدد من طرف الدولة بعدا مهما في تحديد السياسة الأجرية للمؤسسات، كذلك الاتفاقيات الجماعية والاتفاقات التي تبرمها المؤسسة.
- رابعاً. العوائق الإدارية للسياسة الأجرية:** تخضع السياسة الأجرية أساسا لثلاث عوائق إدارية، العقلنة في الميزانية والمرتبطة بمراقبة الكتلة الأجرية؛ الجذب الخارجي والمتمثل في سوق العمل وقدرة المؤسسة على التوظيف؛ العدالة الداخلية التي تضمن تحفيز الموارد البشرية المتاحة<sup>25</sup>.
- نلاحظ أن القوى المتحكمة في السياسة الأجرية، يمكن أن تكون في نفس الوقت عائقا إداريا يعيقها في تحقيق غايتها، فعدم قدرة المؤسسة على التحكم في الكتلة الأجرية يمثل تهديدا حقيقيا للمؤسسة وميزانيتها المالية.
- كما يؤدي فقدان الجذب الخارجي للعمالة إلى صعوبة التوظيف والحصول على أحسن الكفاءات المتوافرة في سوق العمل مما يمثل تهديدا مباشرا لنشاط المؤسسة، أيضا يؤثر مدى الاهتمام بالعدالة الداخلية لنظام التصنيف ومستوى الأجور في ولاء وتحفيز العاملين، ويقلل من معدلات إحلالهم.

الشكل رقم (2): العوائق الإدارية للسياسة الأجرية.



المصدر: Michel Ferrary, management des ressources humaines, op.cit, p 184.

#### المحور الرابع: الأطراف المؤثرة بالسياسة الأجرية

تضمن سياسة الأجور توزيع القيمة المضافة التي تم إنشاؤها بين الأطراف المشاركة في النشاط الإنتاجي، كما تعتبر القيمة المضافة بالضرورة نتيجة لعلاقات الصراع والسلطة بين المؤسسات والعاملين بها، بحيث يسعى كل طرف لإضفاء الشرعية على ملكيته للقيمة المضافة التي تم إنشاؤها؛ المساهمون يبررون ذلك بدفع جزء من الأرباح إلى رأس المال، والعاملين يطالبون بأجورهم نظير مساهمتهم في قوة العمل.

ومع ذلك لا يمكن حصر مفهوم السياسة الأجرية في علاقة السلطة بين المؤسسة ممثلة في مساهميها والعاملين أو ممثليهم (النقاييون)، لكن هناك عدة أطراف معنية تتدخل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في السياسة الأجرية للمؤسسة. يمكن لمصالح هذه الجهات المختلفة أن تتقارب أو تتباعد، ويؤدي ذلك إلى تحالفات فيما بينها تؤثر بدورها على السياسة الأجرية للمؤسسة. ويمكن حصر الأطراف الفاعلة والمؤثرة في السياسة الأجرية في المسيرين، السلطة العمومية، وسائل الإعلام والنقابات ولجان المساهمة<sup>26</sup>.

**أولا. المسيرين:** في سنوات الثمانينيات خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية كانت أجور المسيرين محل نقد كبير، لأنها حسب (Jensen et Murphy (1990) كانت أقل حساسية لتطور أداء المؤسسات، لأنها في غالب الأحيان تخضع لمؤشرات محاسبية متحكم فيها<sup>27</sup>.

ولتقوية الجزء المتغير من أجور المسيرين استعملت مقاربتين متباينتين، فالمقاربة الأولى تدعو المسيرين إلى استثمار جزء من أجورهم على شكل أسهم (Stocks options)، وتدعو المقاربة الثانية لمنح علاوات مباشرة تبعا لأداء المؤسسة في البورصة.

إن ظهور المؤسسات الضخمة أدت إلى بروز المسيرين كفئة مهنية خاصة ومميزة، اعتبرت كحد فاصل بين المساهمين والعمال. فمدراء المؤسسات الأجراء، غير المساهمين والمعينون من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، يبحثون دائما إلى محاولة الحصول على بعضا من القيمة المضافة التي تم إنشاؤها على حساب المساهمين والعمالين، ذلك التباين في المعلومات الذي يستفيد منه المسيرون دائما يخلق إشكالية استكشفت من طرف نظرية الوكالة (d'agence La théorie)، وممارسات تقسيم الأسهم والسندات على المسيرين من اجل تقريب المصالح بينهم وبين المساهمين في رأس مال المؤسسة. فنظرية الوكالة حسب (2007) Bio-Paquerot تبحث عن الفعالية والكفاءة في التسيير من خلال ميكانيزمات تدعو لأجور تحفيزية ومتجانسة مع درجة عالية من التفويض، ومع إجراءات مراقبة وتقييم أقل حزما<sup>28</sup>.

إذ أصبح للمسيرين السلطة في التأثير على السياسة المالية للمؤسسة، فيمكنهم مثلا إقناع المساهمين على شراء أو طرح مجموعة من أسهم المؤسسة في السوق، كما يمكنهم التأثير في السياسة الاجرية من خلال تطبيق سلطتهم في رفع أو تخفيض أجور العاملين.

**ثانيا. السلطة العمومية (الدولة):** تعتبر الدولة من الأطراف بالغة التأثير على السياسة الاجرية للمؤسسة، من خلال الاقطاعات الاجتماعية، الإعانات والضرائب التي تفرضها على أجور العاملين. تفرض الحكومات اجرا أدنى مضمون، وتشرع سياسات ضريبية مخفزة وأحيانا أخرى مثبطة للمؤسسات، تأثر بشكل مباشر على أجور العاملين وعلى فوائد الجزء المخصص لهم من فوائد ونتيجة المؤسسة، الضرائب المفروضة على السهم والسندات، يحدد ذلك ممارسات المؤسسة ويؤثر على سياستها الاجرية. في كثير من الأحيان ما يحصل تحالف بين العاملين والمؤسسات ضد الدولة، يتضح ذلك من خلال تحرب الطرفين من دفع بعض الضرائب على بعض المنح والعلاوات التي لا يصرح بها، أو التصريح الكاذب بالمداخيل، هذا التواطؤ ناتج عن تقارب المصالح بين المؤسسة والعمال على حساب الدولة وأنظمتها الضريبية.

**ثالثا. وسائل الإعلام:** إن التغطية الإعلامية لممارسات الأجور، كالمبالغ المالية الكبيرة التي يتقاضاها المسيرين أو فئات مهنية أخرى أو ضعف الأجور لبعض المهن، من شأنها تحريك الرأي العام بشكل سريع، وتصبح بذلك موضوع نقاشات اجتماعية تقود الرأي العام لتغيير القوانين المتعلقة بالسياسات الاجرية للمؤسسات.

يتحالف الرأي العام، العمل والمساهمون في كثير من الأحيان ضد الأجور المرتفعة للمسيرين، مما يؤدي إلى الحد من زيادتها.

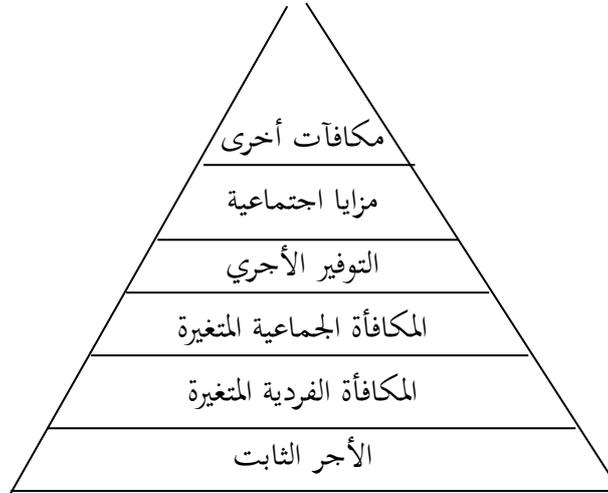
رابعاً: **النقابات ولجان المساهمة**: تلعب النقابات ولجان المساهمة دوراً فعالاً وحاسماً في بعض الأحيان، في رسم السياسات الاجرية بالمؤسسات، خاصة إذا كانت تلك المنظمات النقابية لها أعضاء ذوي حنكة وخبرة وقدرة على التفاوض؛ يرجع التأثير الذي يمكن أن تخلفه تلك المنظمات إلى كفاءات الأعضاء المنتسبين إليها، ومدى تغليب مصالح العاملين الذين يمثلونهم ومصالحهم الخاصة مع من جهة، وتقاطع مصالح العاملين مع باقي الأطراف الأخرى. يؤكد مؤتمر العمل الدولي، في دورته 96، بجنيف سنة 2007، على دور النقابات في زيادة حصة القيمة المضافة التي تعود إلى الأجور، فغالباً ما تكون حصة الأجور الثابتة نتيجة أوساط مؤسسية وممارسات يمكنها أن تحقق توازناً بين الأجور العالية ما فيه الكفاية لدعم الاستهلاك بما يتماشى مع النمو الاقتصادي الكلي والعائدات المناسبة إلى الاستثمار، ويضيف لأن الضلوع في المفاوضات الجماعية وإعلام العامل واستشارته ومشاركته هي أيضاً سمات مميزة لأي منظمة مستدامة<sup>29</sup>.

#### المحور الخامس: الأنظمة الاجرية كعامل جذب

يعتبر النظام الاجري الوجه الثاني للسياسة الاجرية فمن خلاله يمكن تجسيد ما تحمله السياسة الاجرية من فلسفة وأفكار بشكل تقني بحت، فعملية إعدادة تنطوي على صعوبة وحساسية نسبيتان. أولاً. **النظام الاجري نظام متعدد التأثيرات**: أثبتت التجارب والدراسات أن اختيار نظام اجري خاص بالمؤسسة، أمر ليس بالهين، وذلك لما له من دور في جذب وتحفيز والإبقاء على الموارد البشرية للمؤسسة، من جهة والتحكم في الكتلة الاجرية من جهة أخرى<sup>30</sup>.

فمن خلال الشكل أدناه يؤكد (S. Guerrero 2014) على الأهمية البالغة للترتيبات الأولية قبل اعتماد أي نظام اجري، ويبين في هرم الأجور والمكافآت كيف أن الأجر الثابت ما هو إلا الجزء الظاهر من الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون، وأضاف بقوله أن المؤسسة التي تعتمد على الأجر الثابت فقط سوف تتلقى مخاطر جسيمة في الأجل القريب تضر بكتلتها الاجرية، كما لو وضعت قواعد عادلة وشفافة في نظر عاملها لتتفادى تلك المخاطر.

الشكل رقم (3): هرم الأجور والمكافآت.



المصدر: Sylvie Guerrero, op cit, p 142.

ففي حالة ما إذا لعب الأجر الثابت دورا كبيرا في جذب العاملين الجدد، فبال تأكيد سوف لن يكفي كعامل يحفز ويستبقي العاملين المتاحين للمؤسسة، مما يحتم على المؤسسة محاولة استبقائهم بمنحهم مكافآت ومزايا إضافية. فالمنح، العلاوات والعمولات إضافة إلى كل أشكال المكافآت المتغيرة المرتبطة بالأداء الفردي، تسمح بتعويض مجزي للعاملين تبعا لأدائهم؛ وترتبط المكافأة الفردية المتغيرة في بعض المؤسسات برقم الأعمال، فالإضافات الأجرية مرتبطة مباشرة بالدخل الكلي للمؤسسة، مما ينقص من مخاطر تضخم الكتلة الأجرية غير المتحكم فيه.

يهدف التوفير الأجرى والمكافآت الجماعية المتغيرة (مشاركة في الأرباح، أسهم) إلى ربط أجور العاملين بنتائج المؤسسة، محاولة منها لإشراكهم في رهان استراتيجي المتمثل في النتائج المالية لمؤسستهم. تضمن أيضا المزايا الاجتماعية وبعض المكافآت الأخرى ولاء العاملين لمؤسستهم، لما تبقى من أثر نفسي عليهم، لإحساسهم بأنهم يعاملون بطريقة تفضيلية. فالجدول أدناه يبين أشكال الأجور والمكافآت ونوعية تأثيرها على العاملين، تبعا لأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها فيما يخص الجذب، الولاء، الإبقاء والتحفيز.

الجدول رقم (1): تأثير الأدوات الرئيسية للأجور والمكافآت.

أثرها على العاملين	أشكال الأجور والمكافآت
الجذب، التحفيز	الأجر الثابت

التحفيز	منح وعلاوات مرتبطة بالأداء
الإبقاء، الولاء	المكافآت الجماعية المتغيرة
الإبقاء، الولاء	التوفير الأجرى
الولاء	المزايا الاجتماعية
الجذب، الإبقاء، الولاء	مكافآت أخرى

المصدر: Sylvie Guerrero, op.cit, p143.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج، قبل تصميم النظام الأجرى لأي مؤسسة، يجب المراهنة على ترتيبات أجرية تجذب، تبقي وتحفز العاملين، لضمان تحكم جيد في الكتلة الأجرية، المحافظة على العدالة الداخلية وعرض صفقة أجرية جذابة لاستقطاب عاملين جدد.

ثانيا. **الأجور كعامل جذب في سوق العمل:** إن وضعية المنافسة التامة في الاقتصاد الكلي، تحدد الميكانيزمات التنافسية في سوق العمل بالنسبة لمهارة معينة، أجر التوازن وعدد العاملين المستعدين لقبول ذلك الأجر؛ ويستند البحث عن عمل من جانب الأفراد على مستوى الأجور التي يقدمها أرباب العمل مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المنفعة الذاتية التي يقدمها منصب العمل<sup>31</sup>.

أيضا ارتفاع الأجور في سوق العمل يزيد من عدد طالبي العمل وبالتوازي ينقص عروض العمل بالنسبة للمؤسسات. بالمقابل نقصان الأجور ينقص من تكاليف العمالة مما يساهم في زيادة عروض العمل من طرف المؤسسات، وينقص الطلب على العمل من جانب الأفراد طالبي العمل. فبطريقة ديناميكية ندرة كفاءة ما في قطاع من سوق العمل تخلق منافسة بين المؤسسات عارضة العمل مما ينجر عنه ارتفاع في الأجور.

يؤدي هذا على المدى القصير ببعض المؤسسات التخلي عن التوظيف، ويشجع الأفراد للهجرة إلى التكوين في ذلك التخصص من أجل العثور على منصب في هذا القطاع من سوق العمل؛ إذا يمكننا القول أن الأجور كسعر السوق، هو المحدد الرئيسي لسلوك الفاعلين سوق العمل.

إن المؤسسة التي ترغب في توظيف عامل في تخصص معين هي في حالة منافسة مع المؤسسات الأخرى في سوق العمل، تنقص وتزيد حدة المنافسة كلما كان هنالك تماثل في الكفاءة المطلوبة، وتبعاً للموقع والفضاء الجغرافي للمؤسسات المتنافسة.

يتفق رواد معظم النظريات الكلاسيكية التقليدية (Smith, Recardo et Keynes) بأن مستوى الأجور يتحدد بشكل تلقائي عند نقطة التوازن بين العرض لمالكي وسائل الإنتاج، وحجم الطلب المتمثل في طالبي العمل<sup>32</sup>.

يعتبر الأجر المعروض عنصرا أساسيا ومفتاحا وعامل جذب للمؤسسة في سوق العمل، لان المؤسسة التي تقوم بعرض أجور متدنية بالمقارنة بمنافسيها في سوق العمل بالتأكيد سوف لن عدد كبير من طالبي العمل ذوي كفاءة عالية، لذلك من الضروري على المؤسسة معرفة سعر السوق بالنسبة لكل مهارة أو كفاءة مطلوبة.

من الإجراءات التي يجب أن تتبعها المؤسسات من أجل الحفاظ على مواردها البشرية، هي التفحص الدقيق والمعرفة المعمقة بالملفات القديمة لكل العاملين خاصة ذوي الكفاءات العالية منهم، الذين لديهم ضمانات بإيجاد منصب عمل بنفس اجر رب عملهم الحالي أو أعلى من ذلك، مما يحدد سلوكياتهم في مناصب عملهم الحالية، ويضعهم تحت فرضية عدم منفعة العمل (La désutilité du travail)، مما يجعلهم ينقصون من أداءهم الفعلي أو يقصرون في انجاز العمل المطلوب منهم، مما يجعلهم عرضة للطرده في حالة ضعف أدائهم "tire-au-flanc"، ولكن يجدون منصب عمل في مؤسسة أخرى منافسة. من ناحية أخرى إذا كان العامل يعلم أنه لا يستطيع إيجاد منصب عمل بنفس الأجر لدى مؤسسة أخرى، مما يجعله يتبع سلوكا قويا بمؤسسته الحالية، لكي لا يتحمل خطر تضييع أجره الحالي في حال غير المؤسسة التي يعمل فيها.

هذه العقلانية في السلوك التي يتميز بها العاملين داخل المؤسسات، تقود إلى التعريف بأجر الكفاءة، وإلى تسيير استراتيجي للأجور والمكافآت من طرف المؤسسات، التي عليها أن ترفع أجور عامليها ذوي الكفاءات العالية مقارنة بأسعار سوق العمل، وتحمل تلك التكلفة الزائدة، والإنقاص من عدد الاستقالات، من جهة وضمن أداء مرتفع لعامليها من جهة أخرى<sup>33</sup>، مع الزيادة في تفويض السلطات لتدنت تكاليف انتقال المعارف وتكريس لا مركزية القرارات وتقليص ميكانيزمات الرقابة تقييم الأداء، وهذا ما دعت إليه نظرية الهندسة التنظيمية لكل من (1992) Mackling و Jensen<sup>34</sup>.

في الأخير يمكن أن نستنتج مما سبق أن مستويات الأجور المعروضة من طرف المؤسسة في سوق العمل، تعتبر محددًا مهمًا وحاسمًا في مدى جاذبيتها للموظفين الجدد، وحتى الموظفين في مؤسسات أخرى، مقارنة بمنافسيها. إذن فمستويات الأجور التي تقدمها المؤسسة يهين تنافسيتها.

ثالثًا. الأجور كعامل تحفيز للأفراد بالمؤسسات: تعمل الأجور على تحريك الحافز للأفراد داخل المؤسسة من اجل تأديتهم للمهام الموكلة إليهم، هذا البعد الذي تزيد أهميته كلما كان هناك عدم تناسق في المعلومات بين العاملين ورب العمل، هذا التباين يعني أن الثاني لا يستطيع التحكم في الأول بطريقة دائمة وبتكلفة معقولة للمؤسسة<sup>35</sup>.

يقصد بعدم التناسق في المعلومات، مدى امتلاك الأفراد لمعلومات تخص أعمالهم لا يمكن لمسيرهم أو مالكي المؤسسة الحصول عليها، مما يكسب الفرد مصدرا كبيرا للقوة والسلطة المعلوماتية والتحفيز على حد سواء، يمكن أن يستعمل في الضغط على المؤسسة للرفع من أجورهم إلى مستويات عالية جدا. من هذا المنطلق، السياسة الاجرية يجب أن تطبق عقود عمل محفزة لعاملها، من اجل تأدية أعمالهم بطريقة مثلى. إن تأثير الأجور على سلوكيات العاملين لا تقتصر فقط على العقلانية والرشادة الاقتصادية، بل هناك أبعاد أخرى لا تقل أهمية عن البعد الاقتصادي، فالعوامل الاجتماعية والنفسية تفرض نفسها كمعبر عن الأهمية التي يمنحها الأفراد للأجور التي يتقاضونها.

تبين نظرية (1954) A. Maslow للحاجات التأثير الكبير للحوافز على الأفراد في التنظيم، حيث قسم Maslow الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات، الحاجات الأولية، المتمثلة في الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، وتدعى المجموعة الثانية بالحاجات الثانوية، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء لمجموعة اجتماعية معينة والحاجة للاعتراف، وتدعى المجموعة الثالثة بالحاجات العليا، المتمثلة في الحاجة لاحترام الذات والانجاز.

تمثل هذه المجموعات الثلاث، البعد الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي لتحفيز الأفراد، إذ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الأبعاد عند عملية تكوين السياسة الاجرية.

**الخاتمة:** يعتبر موضوع الأجور من المواضيع المهمة التي أخذت بعدا استراتيجيا، فقد أصبحت من المحددات المهمة لنجاح المؤسسات واستقرارها، والحفاظ على ديمومتها وسيورتها.

فبالرغم من الأهمية البالغة للعنصر البشري بالمؤسسات التي لا يمكن نكرانها، إلا أن الأجور كجانب مادي مهم بالنسبة لذلك العنصر البشري، يتحكم في أدائه ومدى كفاءته نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما.

فمن خلال الدراسة المعمقة لموضوع الأجور، اتضح أن السياسة الاجرية معادلة لها طرفان أساسيان، وهما في نفس الوقت شريكان لا ينفصلان، الأفراد والمؤسسة، فالأفراد يتطلعون دائما إلى نظام أجري يحقق العدالة والشفافية، ويحقق الاكتفاء والارتواء المادي النسبي مقارنة بما يقدمه سوق العمل من فرص للأفراد، والمؤسسة من جهتها تسعى إلى تسيير أمثل للكتلة الاجرية والتخفيف من أعبائها، وكذا الحفاظ على مستويات أجور تنافسية، ترفع من أفراد عاملها وتضمن ولائهم.

كما استنتجنا من هذه الدراسة أن هناك تأثيرا متفاوتا بالنسبة للأطراف المتدخلة في تحديد السياسة الاجرية للمؤسسة، حيث اتضح أن الأطراف الخارجية تأثيرها أكبر وطأة من الأطراف الداخلية التي يمكن مراقبتها عن كثب والتحكم فيها إلى حد معين.

- <sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 139.
- <sup>2</sup> سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها في أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة تشرين، سورية، 2004/2003، ص 10.
- <sup>3</sup> Michel Ferrary, **management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques**, Dunod, Paris, 2014, p 185.
- <sup>4</sup> Henri Mahé de Boislandelle, **dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils économique**, Economica, France, 1998, P 425.
- <sup>5</sup> TOUAMI Samir, **Corrélation entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération, cas : SNTF d'Oran**, Thèse de doctorat, spécialité : management des ressources humaines, Université Telemcen, 2012/2013, p 91.
- <sup>6</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص 187.
- <sup>7</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 186.
- <sup>8</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، بدون ناشر وبلد النشر، 1999، ص 280-281.
- <sup>9</sup> L. Sekiou et autres, **gestion des ressources humaines**, de boeck, 2 eme édition, Belgique, 2001, p 157.
- <sup>10</sup> Michel le Berre et autres, **la gestion des hommes dans l'entreprise: défis stratégiques et outils de décision**, la gestion en plus, Grenoble, 2003, p 127.
- <sup>11</sup> Jean-Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, Vuibert entreprise, 10 e édition, Paris, 1392002/2003, p
- <sup>12</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995, p 87-90.
- <sup>13</sup> Bernard ROMAN, **Bâtir une stratégie de rémunération, Systèmes de rémunérations et management de la performance**, 2e édition, Paris, 2010, p 12.
- <sup>14</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 193.
- <sup>15</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 197.
- <sup>16</sup> سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 15-17.
- <sup>17</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 187.
- <sup>18</sup> Samir BELLAL, **La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne: une approche institutionnaliste**, مجلة الباحث، العدد 2006/04، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 36.
- <sup>19</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.
- <sup>20</sup> Guide pour élaborer les politiques RH, Politiques RH et législation du travail, p1, <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm>, page consultée le 22/07/2015 à 11h30.
- <sup>21</sup> Sylvie Guerrero, les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH, 3eme édition, Dunod, Paris, 2014, p140.
- <sup>22</sup> L. Sekiou et autres, op cit, p 182.
- <sup>23</sup> Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, op.cit, p 90.
- <sup>24</sup> Michel Ferrary, **management des ressources humaines: entre marché du travail et acteurs stratégiques**, op.cit, p 182-184.
- <sup>25</sup> Michel Ferrary, management, op.cit, p 182-184.
- <sup>26</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 204-207.
- <sup>27</sup> Nicolas Mottis et Jean-pierre Ponsard, **création de valeur et politiques de rémunération enjeux et pratiques**, Annales des mines, Laboratoire d'Économétrie de l'École polytechnique, Juin 2000, France, p 84.
- <sup>28</sup> Jean-Yves Juban et al., **La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP**, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2015/3 (n° 17), France, p 65.

<sup>29</sup> مكتب العمل الدولي، وثيقة للجنة العمالة والسياسة الاجتماعية بعنوان: سياسات الأجور ونمو الإنتاجية والعمالة، مجلس الإدارة للدورة 310، جنيف، مارس 2011، ص 12.

<sup>30</sup> Sylvie Guerrero, op cit, p142-143.

<sup>31</sup> Michel Ferrary, op.cit, p189-191

<sup>32</sup> Bernard ROMAN, op. cit, p 11.

<sup>33</sup> Michel Ferrary, op.cit, p189-191.

<sup>34</sup> Jean-Yves Juban et al., op.cit, p 66.

<sup>35</sup> Michel Ferrary, op.cit, p 199.