

إدارة ومراقبة الكتلة الاجرية كأداة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
مع الاشارة لحالة مؤسسة اسمنت عين التوتة -باتنة-

Management and control of the wage block as a tool for the predictive
management of jobs and competencies

with reference to the case of Ain Touta Cement Corporation -Batna

هشام عامر *¹، المركز الجامعي -بريكة، الجزائر، hichamameur@cu-barika.dz

تاريخ قبول المقال: 2023/10/16

تاريخ إرسال المقال: 2023/08/10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية إدارة ومراقبة الكتلة الاجرية في المؤسسة، اذ تعد مراقبة الكتلة الاجرية، أداة حديثة من أدوات التسيير التوقعي للموارد البشرية بالمؤسسة، والذي يعنى بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى التقليل المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات وفقا لخطتها الاستراتيجية، من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.
الكلمات المفتاحية: الأجور، الكتلة الاجرية، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of managing and controlling the wage block in the enterprise, as the control of the wage block is a modern tool of the predictive management of human resources in the enterprise, which means preparing and monitoring policies and practices that aim to reduce in advance the differences between the needs of the enterprise and its current and future resources, and this is based on The quantitative and qualitative level, a desire to achieve harmonization between functions and competencies according to its strategic plan, in order to achieve the various objectives of the institution.

Key words: Wages, wage block, predictive management of jobs and competencies.

المقدمة:

سعى منها لتحقيق المرونة التنظيمية، وجدت المؤسسات في تبنيها لمنهج الكفاءات ضرورة ملحة تقتضيها المتطلبات البيئية المعقدة والمتقلبة التي فرضت نفسها كمعطيات جديدة ينبغي التعامل معها وإدارتها للتمكن من تعزيز ميزتها التنافسية وتأمين المسارات المهنية لموظفيها. لذا كان عليها العمل على توقع احتياجاتها المستقبلية للتمكن من توفير الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة العالية التي تتطلبها الوظائف القابلة بشكل مستمر للتغيير والتجديد، وذلك بعد القيام بتشخيص دقيق للكفاءات الحالية، الأمر الذي جعل مؤسسات اليوم، تتسابق لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات استجابة منها لديناميكية التغيير، الا ان هذا المسعى لن يتحقق إلا من خلال التحكم الجيد في الكتلة الاجرية على المدى المتوسط والطويل المدى. ما من شأنه تمكين المؤسسات من التحكم في الفجوات المتعلقة بالفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية من حيث الموظفين والكفاءات.

لذا حاولنا من خلال هذا الدراسة تسليط الضوء على الأهمية الإستراتيجية التي تكتنف مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وكذا أهمية ادارة ومراقبة الكتلة الاجرية كوسيلة مساعدة لتبني هذا المسعى من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي:

كيف تتم عملية الرقابة على الكتلة الاجرية وما تأثيرها على تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة في شقها النظري الى عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالكتلة الاجرية ومؤشرات الرقابة عليها من جهة، والتطرق للإطار المفاهيمي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال تحديد مفهومه وأهم مراحلها من جهة اخرى. اما في شقها التطبيقي فتهدف الى تطبيق مؤشرات الرقابة على الكتلة الاجرية في المؤسسة الصناعية اسمنت عين التوتة -باتنة-

منهج الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع والاهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها تم استخدام منهجين، المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال استعراض الإطار المفاهيمي للكتلة الاجرية والتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، ومنهج دراسة الحالة الذي يشمل تحليل البيانات وتطبيق مؤشرات الرقابة المتعلقة بالكتلة الاجرية في مؤسسة اسمنت عين التوتة -باتنة-.

المبحث الأول: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

من خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بعد التعرف على مفهومه وأهدافه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني، فسيتم في إطاره استعراض مقوماته وخصائصه، ويخصص المطلب الثالث لإبراز خطوات تطبيقه.

المطلب الأول: مفهوم واهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم واهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مع الإشارة الى انه أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم واحد للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، لذلك يركز المهتمون بهذا المجال المعرفي على وصف جانب واحد من جوانبه.

أولاً: مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف ويعنى بطرق وأساليب متابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية والآخر يعنى بالإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف، بهدف بلوغ حالة من التوازن بين احتياجاتها المستقبلية والمهارات من الموارد البشرية المتوفرة لديها.¹

بينما يرى Demitri Weiss أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمثل منهجا لهندسة الموارد البشرية يستهدف تصميم، تنفيذ ومراقبة السياسات والممارسات بغية التقليل المسبق للفروق ما بين الاحتياجات وموارد المؤسسة على الصعيد الكمي (التعداد البشري) والنوعي (الكفاءات).²

ثانياً: أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن أن يحقق التسيير التوقعي وفقاً لـ Cécile Dejoux أهدافاً مختلفة ومتكاملة، أهمها:³

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الاستراتيجية للمؤسسة؛

¹ بركة بلاغماس، الهندسة الوظيفية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، 36.

² Weiss D., Ressources Humaines, Editions D'organisation, 2005, P498.

³ د. لقم حنان، المدخل الى الهندسة الوظيفية، الكتاب الأول، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، 2017، 36.

- تكييف الكفاءات مع الوظائف وتطويرها؛
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني؛
- مراقبة الأفراد في مسار تطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة؛
- الفصل ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها؛
- تسهيل سياسات النقل الوظيفي والجغرافي؛
- تحسين برامج التكوين وانتقال الكفاءات تقاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة؛
- بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم؛

المطلب الثاني: مرتكزات وخطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يستند التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا لـ Xavier Baron إلى ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: مفهوم الفاعل، الوظيفة النموذجية والكفاءات، بينما يدعم Patrick Gilbert هذه الأخيرة بمفهومين آخرين هما مفهوم التوقع وقابلية الاستخدام.

أولا: مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:¹

¹ Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, gestion des ressources humaine, la source d'or, France, 2004, p 228.

1. **الفاعلين (Acteurs):** في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.
2. **التوقع:** وهي خاصية رئيسية تميز منهج التسيير التوقعي، فهي عبارة عن جهد مستمر يهدف إلى تحويل تلك الرؤيا الثابتة للتحليل التنبؤي من خلال اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة هامة للمساعدة على اتخاذ القرار.⁵
3. **الوظيفة النموذجية (Emploi –Type):** تحدد على انها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.
4. **الكفاءات (Compétences):** يعتمد منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بشكل كبير على مفهوم الكفاءة الذي يحمل معاني متعددة وأبعاد مختلفة، عرفها Defelix على أنها ذلك المزيج من الموارد المستخدمة في وضعية معينة والتي تؤهل الفرد على أن يكون قادرا على الأداء.
5. **الوسائل (Outils):** تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.⁶
 - أ- **الوسائل التحليلية:** وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية؛
 - ب- **الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار:** وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف ليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...); توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة؛
 - ج- **وسائل الاتصال:** هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

▪ الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة؛

⁵ د. لقام حنان، مرجع سبق ذكره، ص61.

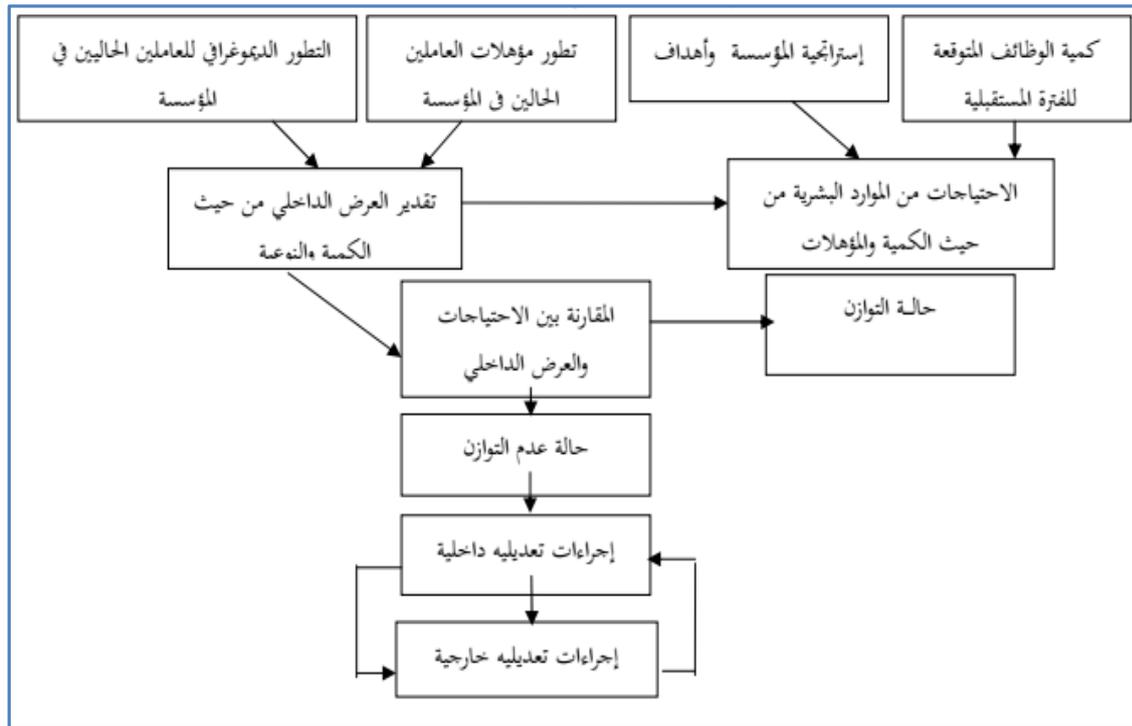
⁶ سمية قداش، عبد الغاني دادان، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، ديسمبر 2016، 96.

- خريطة الوظائف: وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم؛
 - الأنترنت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.
6. قابلية الاستخدام: تمثل قدرة الفرد على الاندماج المهني والتي يحددها التفاعل ما بين الكفاءات والخصائص الشخصية من جهة، وسوق العمل من جهة أخرى.

ثانيا: خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تأسيسا على التعاريف السابقة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والتي تشير في مجملها إلى تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، نجد أنها تعتمد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية، ولكي يطبق هذا المسعى لا بد من المرور بمراحل يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:⁷

الشكل رقم (1): خطوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



Source : Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3 eme édition, Vuibert, paris, 2001, p277.

⁷سمية قداش، عبد الغاني دادان، مرجع سبق ذكره، ص.97.

- من خلال الشكل يتضح أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمر بالخطوات التالية:
1. تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛
 2. تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث (المؤهلات، النمو الديموغرافي ...) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كما ونوعا؛
 3. إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق؛
 4. تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتحديد سياسة التوظيف، أو تطبيق سياسة حركية العمال، أو الاعتماد على سياسة التدريب.

المبحث الثاني: الكتلة الاجرية ومؤشرات مراقبتها

يعتبر عبء الأجور على القيمة المضافة للمؤسسة مكبا حقيقيا لتطورها ونموها، مما يجعل مراقبة تطور الكتلة الاجرية يعتبر حتمية تسييريه للمؤسسات الحديثة الطامحة للريادة؛ وهكذا أصبح تسيير الأجور والكتلة الاجرية، أداة قوية في يد المسيرين لخلق الثروة بمؤسساتهم.

المطلب الأول: تعريف الاجر والكتلة الاجرية

أولاً: تعريف الاجر "هو كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله أيا كان نوعه ويقصد بالأجر كل ما يدخل في ذمة العامل من مال مقابل قيامه بالعمل أيا كان نوعه أو الاسم الذي يطلق عليه أو صورته".⁸

كما يعرف على أنه "هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات، فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الصورتين معا إذا ما شمل جزءا نقديا وآخر عينيا. وعموما يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية".⁹

أما المشرع الجزائري عرف الأجر حسب المادة 80 من قانون العمل 1990 على أنه "حق العامل مقابل العامل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل".¹⁰

⁸ حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، 127.

⁹ غربي علي، سلاطينة بلقاسم، وقيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 223

¹⁰ قانون العمل 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل. (1990).

ثانيا: مفهوم الكتلة الاجرية

يعرفها كل من Michel le Berre & Guy tallandier بأنها: "الأجر الذي يجمع كل الأجور والميزات الاجتماعية". وهي الشيء الملموس للتبادل بين الطرفين، العاملون والمؤسسة، والذي يمكن قياسه محاسبيا.¹¹

ويتفق معه Michel Ferrary في مفهومها حيث يعرفها بأنها: "مبالغ الأجور الخام والأعباء الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة."¹²

من خلال التعاريف السابقة فإن الكتلة الأجرية تشمل الأجور والمكافآت الممنوحة للعاملين وجميع المصاريف والأعباء المتعلقة بالأجور، بما في ذلك الأعباء الاجتماعية (المبالغ المقدمة لمصالح الضمان الاجتماعي)، والأعباء الجبائية كالضريبة على الدخل الإجمالي وعادة ما تحسب كل شهر؛ وتظهر قيمة الكتلة الأجرية بحساب تكاليف المستخدمين بجدول حسابات النتائج للمؤسسة.¹³

المطلب الثاني: أسباب ارتفاع الكتلة الاجرية ومؤشرات مراقبتها

أولاً: أسباب ارتفاع الكتلة الاجرية وطرق التحكم فيها

إن مراقبة الكتلة الأجرية يعد أمراً ضرورياً، لما لها من أثر على القيمة المضافة للمؤسسة، فتطور الكتلة الأجرية يعزى في غالب الأحيان إلى رفع أجور العاملين. ويحصر ارتفاع الأجور في أربع مسببات أساسية:¹⁴

أ- **الزيادة العامة في الأجور:** تمس كل العاملين بالمؤسسة دون استثناء، ويكون مصدرها إما اتفاق أو اتفاقية جماعية أو من طرف المشرع الذي له سلطة إقرار زيادات في الأجر الأدنى المضمون مثلاً، مما يؤثر بشكل مباشر على الشبكة الأجرية للمؤسسات ويؤدي بالمقابل لزيادة الكتلة الأجرية؛

ب- **الزيادات الفردية:** الترفيعات الفردية في الدرجات وفي نفس المنصب، من خلال تسيير المسار المهني للموارد البشرية؛

ج- **الترفيعات:** أي انتقال العامل من منصب إلى منصب أعلى.

وقد اقترح Pierre Louart للتحكم في الكتلة الأجرية استخدام الطرق التالية:

¹¹ Michel le Berre et Guy Tallandier, précis de gestion des ressources humaines, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995, p98.

¹² سمية قداش، سميرة صالح، محاضرات في مقياس نظم الأجور والحوافز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 64.

¹³ المرجع نفسه، ص 64.

¹⁴ المرجع نفسه؛ ص 65.

▪ التدخل في مبلغ الأجور؛

▪ تنوع مستويات النشاط من حيث وقت العمل؛

▪ تغيير العمالة.

ثانيا: 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 لمراقبة الكتلة الاجرية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تطورها، ومن هذه المؤشرات ما يلي:¹⁵

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

ب- نسبة رقم الأعمال الفردي للعبء الفردي: التكلفة الاجرية المتوسطة / رقم الأعمال الإسمي للعامل، ويقاس النسبة التي يتحملها رقم الأعمال الفردي من مصاريف المستخدمين للفرد الواحد.

ج- نسبة القيمة المضافة الصافية للتكلفة الاجرية المتوسطة: القيمة المضافة الصافية / التكلفة الاجرية المتوسطة، وهو مؤشر مهم لخلق مناصب عمل جديدة.

كما اقترح Ferrary سنة 2014 مؤشرات أخرى أكثر عمقا في التحليل:¹⁶

د- الإنتاجية الاجرية: رقم الأعمال/ الكتلة الاجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ من رقم الأعمال المحقق لكل وحدة اجرية صرفتها المؤسسة.

هـ- المردودية الاجرية: الهامش المحقق من العمليات/ الكتلة الاجرية، ويوافق هذا المؤشر المبلغ المحقق من هامش العمليات لكل وحدة اجرية صرفتها المؤسسة.

¹⁵ سمية قداش، سميرة صالح، مرجع سابق الذكر، ص65.

¹⁶ Michel Ferrary, op.cit. p227.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة

المطلب الأول: لمحة موجزة عن عينة الدراسة

شركة الاسمنت عين التوتة هي فرع للمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر "GICA Group" متخصصة في انتاج وتوضيب وتسويق الإسمنت والرمل تتمتع بثلاثة عقود من الخبرة في هذا المجال، هي شركة مساهمة ذات راس مال يقدر بـ 2.250.000.000.00 دينار جزائري، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة وشركة بلدية تيلاطو (عين التوتة) ولقد تم إنشاء هذه الشركة سنة 1986، حيث كانت أول تجربة لها في الإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986.¹⁷

المطلب الأول: تطور الكتلة الأجرية وعلاقتها بالإنتاج ورقم الأعمال والنتيجة الصافية بالمؤسسة

أولاً: تطور الكتلة الأجرية الإجمالية

حسب المعطيات المقدمة لنا من الشركة سجلنا تذبذب في تطور الكتلة الأجرية بالنسبة لمؤسسة مصنع الاسمنت عين التوتة، حيث تمت الدراسة على الكتلة الأجرية خلال الفترة من سنة 2018 إلى غاية سنة 2022، وقد لاحظنا أن الكتلة الأجرية كانت في ارتفاع إلى غاية سنة 2019، ثم بدأت في الانخفاض إلى غاية سنة 2021، لتجدد الارتفاع خلال آخر سنة للدراسة وهي 2022 ونوضح ذلك من خلال الجدول والشكل الموالي:

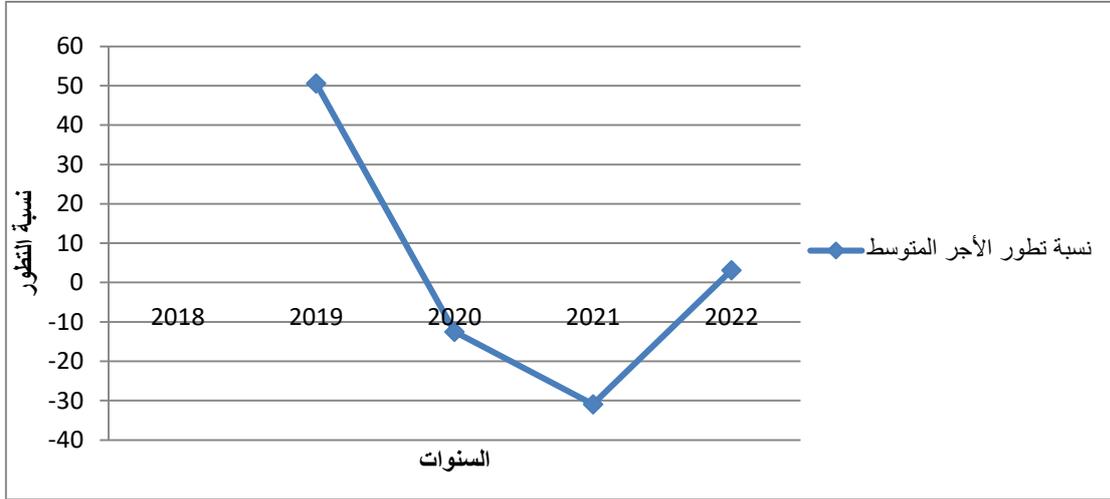
جدول رقم 1: تطور الكتلة الأجرية بمصنع الإسمنت عين التوتة 2018-2022

السنوات	كتلة الأجور	عدد العمال	الاجر المتوسط	نسبة التطور
2018	678 557 892,16	353	1 922 260,32	/
2019	1 027 364 935,68	355	2 893 985,73	50,55%
2020	906 299 679,24	358	2 531 563,35	-12,52%
2021	676 730 611,06	387	1 748 657,91	-30,93%
2022	686 843 689, 96	381	1 802 739,34	3,09%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

¹⁷ وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني بتاريخ 2023/04/25. <https://www.industrie.gov.dz/gica>

شكل رقم 2: تطور الكتلة الأجرية بمصنع الاسمنت عين التوتة خلال الفترة 2018-2022



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال معطيات الشكل نلاحظ انه خلال سنة 2019 زادت الكتلة الاجرية بنسبة تفوق 50% مقارنة بسنة 2018 وذلك راجع إلى تحقيق المؤسسة لأرباح معتبرة خلال هذه السنة، ثم بدأت في انخفاض مستمر خلال سنتي 2020 و2021 نتيجة انخفاض الأرباح بسبب تفشي وباء كورونا كوفيد 19 وتوقف العمل لفترات وكثرة العطل المرضية، الامر الذي أثر بشكل كبير على إنتاج المؤسسة وأرباحها، لترتفع خلال سنة 2022 نتيجة لتحقيق المؤسسة لأرباح إضافية.

ما سبق يؤشر على قدرت المؤسسة على التخفيض والزيادة في الكتلة الأجرية من خلال ربط بعض مكونات الاجر بالنتيجة المحققة بالمؤسسة. وهو ما سنوضحه من خلال العناصر الموالية.

ثانيا: علاقة الأجور بالإنتاج ورقم الأعمال والنتيجة الصافية بالشركة.

تؤثر كتلة الأجور في المؤسسة على بعض العناصر فقد تؤدي زيادتها إلى ارتفاع الإنتاج بسبب الحوافز التي تقدمها المؤسسة لزيادة الإنتاج، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع رقم الأعمال والنتيجة الصافية للمؤسسة، كما قد يكون هذا التأثير عكسي في حال ما وقعت المؤسسة فيما يسمى بالتحفيز السلبي، فيما يلي ومن خلال الجدول رقم (2) نستعرض تطور عدد العمال والكتلة الأجرية ورقم الأعمال والإنتاج والنتيجة الصافية بالمؤسسة:

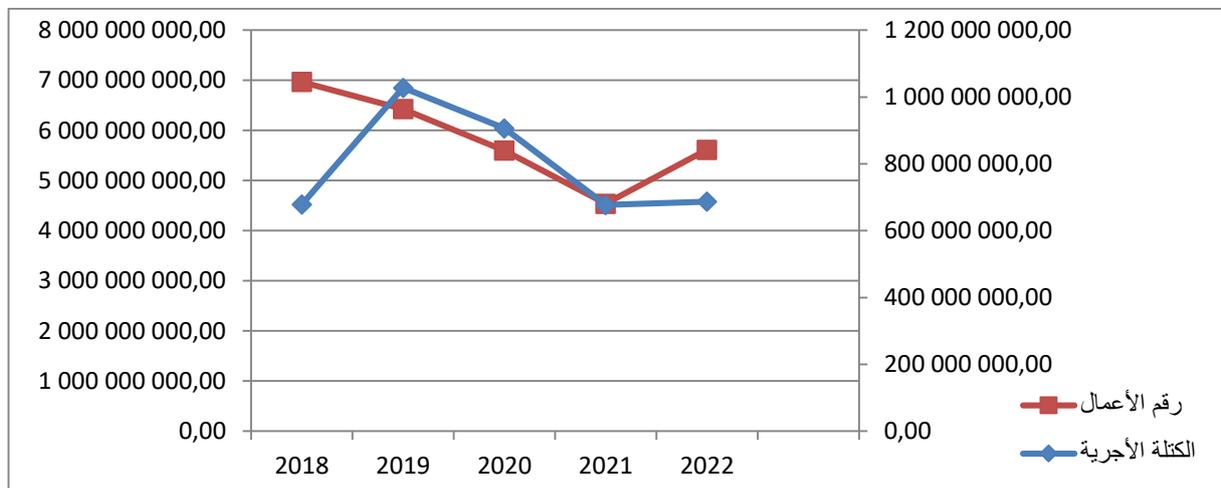
جدول رقم 2: تطور الكتلة الأجرية، الإنتاج، رقم الأعمال، النتيجة الصافية بمصنع الإسمنت عين التوتة -باتنة- 2022-2018

السنوات	عدد العمال	الكتلة الأجرية (دج)	رقم الأعمال (دج)	الانتاج	النتيجة الصافية
2018	353	678 557 892,16	6 969 210 607,64	1 128 854,00	2 555 813 207,40
2019	355	1 027 364 935,68	6 427 135 274,23	1 055 684,00	2 157 442 724,31
2020	358	906 299 679,24	5 597 326 162,74	960 300,00	1 529 335 785,95
2021	387	676 730 611,06	4 539 252 261,81	788 746,00	1 204 867 789,97
2022	381	686 843 689,96	5 613 929 633,91	782 105,87	625 246 064,80

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1. الكتلة الاجرية ورقم الأعمال: الشكل الموالي يستعرض العلاقة بين الكتلة الاجرية ورقم الاعمال

شكل رقم 3: العلاقة بين الكتلة الأجرية ورقم الأعمال بمصنع الاسمنت عين التوتة 2022-2018

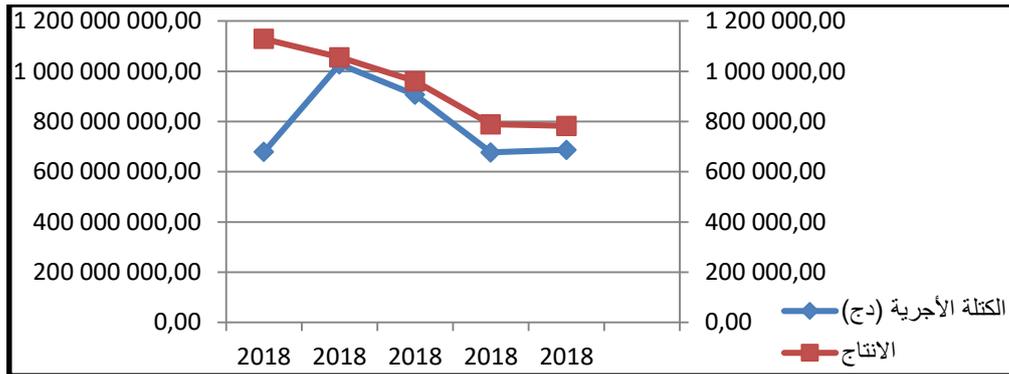


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2)

من المنحنى البياني نلاحظ أنه خلال أربع سنوات الأخيرة توجد علاقة طردية بين الكتلة الأجرية ورقم الأعمال أي أنه كلما انخفض انتاج المؤسسة انخفضت الكتلة الأجرية، وبالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، ما ينتج عنه عدم استفادة العمال من بعض المنح والحوافز، مما يؤدي إلى انخفاض الكتلة الأجرية.

2. الكتلة الاجرية وحجم الإنتاج: الشكل الموالي يستعرض العلاقة بين الكتلة الاجرية وحجم الإنتاج
شكل رقم 4: العلاقة بين الكتلة الاجرية وحجم الإنتاج بمصنع الاسمنت عين التوتة -باتنة-

2022-2018

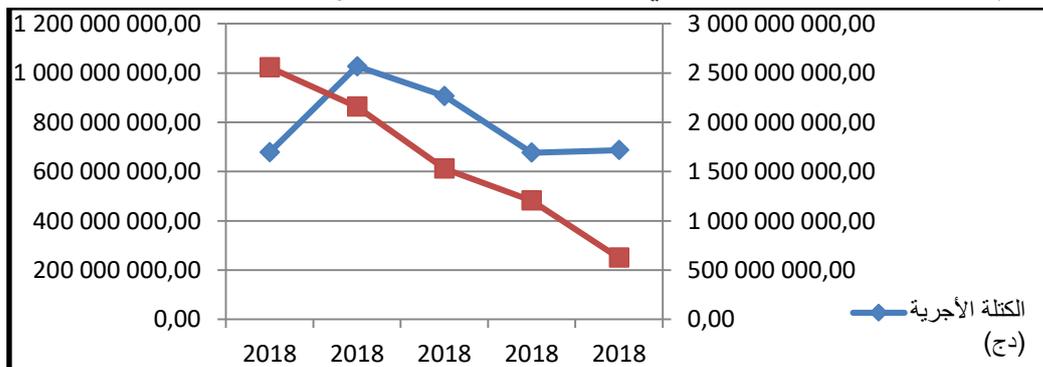


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2)

من المنحنى البياني نلاحظ أنه خلال أربع سنوات الأخيرة توجد علاقة طردية بين الكتلة الاجرية والكمية المنتجة (الإنتاج) أي أنه كلما انخفض انتاج المؤسسة انخفضت الكتلة الاجرية، وبالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها ما ينتج عنه عدم استفادة العمال من بعض المنح والحوافز، مما يؤدي إلى انخفاض الكتلة الاجرية.

3. الكتلة الاجرية والنتيجة الصافية: الشكل الموالي يستعرض العلاقة بين الكتلة الاجرية والنتيجة الصافية، حيث يتضح أنه خلال أربع سنوات الأخيرة توجد علاقة طردية بين الكتلة الاجرية والنتيجة الصافية المحققة أي انه كلما تنخفض النتيجة الصافية المحققة بالمؤسسة تنخفض الكتلة الاجرية، ما ينتج عنه عدم استفادة العمال من بعض المنح و الحوافز (منحة المساهمة في الأرباح، علاوة المردودية،)، مما يؤدي إلى انخفاض الكتلة الاجرية.

شكل رقم 5: العلاقة بين الكتلة الاجرية والنتيجة الصافية بمصنع الاسمنت عين التوتة -باتنة-



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2)

المطلب الثاني: مؤشرات مراقبة الكتلة الأجرية بمصنع الاسمنت عين التوتة:

تعد مراقبة الكتلة الأجرية أداة من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال دراستنا الميدانية بمصنع الاسمنت سنقوم بحساب اهم المؤشرات الخاصة بمراقبة تطور الكتلة الأجرية خلال فترة الدراسة من سنة 2018 إلى غاية سنة 2022 وهي كالآتي:

أولاً: التكلفة الأجرية المتوسطة: خلال الفترة من سنة 2018 إلى سنة 2023.

جدول رقم 3: التكلفة الأجرية المتوسطة بمصنع الاسمنت عين التوتة -باتنة-

السنوات	مصاريف المستخدمين(دج)	عدد العمال (عامل)	التكلفة الأجرية المتوسطة (دج)
2018	823 295 502,30	353	2 332 281,88
2019	847 909 834,17	355	2 388 478,41
2020	601 957 204,41	358	1 681 444,71
2021	608 576 327,70	387	1 572 548,65
2022	964 528 188,37	381	2 531 570,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات وثائق المؤسسة

يبين هذا المؤشر حصة كل عامل من مصاريف المستخدمين أي العبء الفردي لكل عامل:

ففي سنة 2022 قدر العبء الفردي للعامل 2 531 570,05 دج وهي الأعلى خلال فترة الدراسة مسجلة زيادة معتبرة مقارنة بسنة 2021، والتي قدر فيها هذا العبء بـ 1 572 548,65 دج، مما يؤشر على احتمالية مواجهة المؤسسة صعوبات في حالة التوسع في التوظيف.

ثانياً: نسبة القيمة المضافة الصافية للتكلفة الأجرية المتوسطة:

جدول رقم 4: مؤشر نسبة القيمة المضافة الصافية للتكلفة الأجرية المتوسطة بمصنع الاسمنت عين التوتة -باتنة- 2018-2022

السنوات	القيمة المضافة الصافية (دج)	التكلفة الأجرية المتوسطة (دج)	نسبة القيمة المضافة الصافية للتكلفة الأجرية المتوسطة
2018	4 092 582 602,68	2 332 281,88	1 754,75
2019	3 649 985 473,30	2 388 478,41	1 528,16
2020	2 968 232 698,04	1 681 444,71	1 765,29
2021	2 785 849 030,32	1 572 548,65	1 771,55
2022	2 411 770 238,22	2 531 570,05	952,68

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات وثائق المؤسسة

هو مؤشر مهم لخلق مناصب عمل جديدة، ويعني هذا أن مبلغ القيمة المضافة لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة، ووفقا لهذا المؤشر وحسب الجدول نلاحظ انخفاض قيمة هذا المؤشر بشكل كبير سنة 2022، مما يؤشر كما أشرنا اليه سابقا على احتمالية مواجهة المؤسسة صعوبات في حالة خلق مناصب عمل جديدة.

ثالثا: مؤشر الإنتاجية الاجرية

جدول رقم 5: تطور مؤشر الإنتاجية الأجرية بمصنع الاسمنت عين التوتة -باتنة-

السنوات	رقم الأعمال (دج)	الكتلة الأجرية (دج)	الإنتاجية الأجرية
2018	5 613 929 633,91	678 557 892,16	8,27
2019	4 539 252 261,81	1 027 364 935,68	4,42
2020	5 597 326 162,74	906 299 679,24	6,18
2021	6 427 135 274,23	676 730 611,06	9,50
2022	6 969 210 607,64	686 843 689, 96	10,15

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات وثائق المؤسسة

يوضح هذا المؤشر المبلغ من رقم الأعمال المحقق لكل وحدة أجرية صرفتها المؤسسة، وكما تمت الإشارة إليه في الجانب النظري يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الأكثر عمقا في التحليل والتي اقترحها Ferrary سنة 2014، ومن خلال الجدول نلاحظ ان أعلى نسبة (10,15 دج) سجلت سنة 2022، أي أنه خلال هذه السنة كل وحدة أجرية صرفتها حققت رقم أعمال 10,15 دج، مما يؤشر على ان سنة كانت الاحسن من حيث الإنتاجية الاجرية مقارنة بالسنوات الأخرى، على عكس المؤشرات السابقة التي أظهرت إمكانية مواجهة المؤسسة لصعوبات في حالة التوظيف الجديد.

الخاتمة:

يعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسيلة استراتيجية مهمة تساعد المؤسسات على رسم التوجهات الكبرى لسياسات الموارد البشرية، كما يخدم هذا النوع من التسيير سياسات التوظيف، كما يمكنه أن يحد من المخاطر المرتبطة به، حيث يعمل التحليل الكمي على تحديد المناصب الحساسة في المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبار التسيير التوقعي أداة لتبرير الأجور، إذ يعمل التوصيف على تحديد موضع لكل وظيفة في سلم للكفاءات التي تعتبر بدورها قاعدة أساسية لتحديد الأجور.

الا أن إرساء التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في ثقافة المؤسسة، ينبغي وصله بالرهانات المتنوعة لوظائفها، لذا ينبغي القيام بالتشخيص الجيد لإحصاء نقاط القوة ونقاط الضعف والتمكن من تقييم مدى واقعية تطلعاتها الإستراتيجية، ولعل أبرز أوجه التشخيص الجيد الاهتمام بالإدارة والمراقبة الجيدة لكتلة الأجور نظرا للعبء الكبير الذي يمكن ان تشكله وتحولها الى عامل يكبح سعي المؤسسة لتبني منهج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

التوصيات: من خلال هذه الدراسة أمكننا صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة قيام المؤسسات بدورات تدريبية متخصصة حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة من اجل التحسيس وزيادة وعي المدراء والمسؤولين بهذا المسعى.
- ضرورة التوظيف العقلاني باعتباره العامل الحاسم لضمان التوافق المستمر بين كمية ونوعية الموارد البشرية ومتطلبات وظائفهم، كما يشكل التدريب الفعال أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسات لتطوير كفاءاتها البشرية بما يخدم هذا النموذج؛

▪ ضرورة الاهتمام التام بإدارة ومراقبة الكتلة الاجرية من خلال المؤشرات الحديثة للرقابة، والتي من شأنها ان تجعل من تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أكثر يسرا.

قائمة المصادر والمراجع:

¹ قانون العمل 90-11 مؤرخ في 21أفريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل. (1990).

² بركة بلاغماس، الهندسة الوظيفية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019، 36.

³ Weiss D, Ressources Humaines, Editions D'organisation, 2005, P498.

⁴ د. لقام حنان، المدخل الى الهندسة الوظيفية، الكتاب الأول، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2017، 36.

⁵ Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, gestion des ressources humaine, la source d'or, France, 2004, p 228.

⁶ غربي علي، سلاطنية بلقاسم، وقيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 223

⁷ سمية قداش، عبد الغاني دادان، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 03، ديسمبر 2016، 96.

⁸ Michel le Berre et Guy Tallandier, précis de gestion des ressources humaines, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995, p98.

⁹ حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، 127.

¹⁰ سمية قداش، سميرة صالح، محاضرات في مقياس نظم الأجور والحوافز، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص 64.

¹⁰ وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني بتاريخ 2023/04/25.

<https://www.industrie.gov.dz/gica/>