

## إدارة ومراقبة الكتلة الأجرية

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 أساسي للزيادة من أداؤها و مردوديتها. 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.

### 1-تعريف الكتلة الأجرية

اختلفت التعاريف بالنسبة للكتلة الأجرية من وجهة النظر المأخوذة منها، بحيث بالنسبة للمسیر تعبر عن مجموع الأجور المدفوعة لفئة معينة، خلال فترة معينة (غالبا هي السنة). تستعمل هنا كقاعدة وأساس للمفاوضات على الأجور ومرجعية لتسيير الميزانية (من أجل تحديد التكلفة الإجمالية والحقيقية للأجور). من جانب آخر تمثل الكتلة الأجرية لمجموعة من المستخدمين لفترة معينة (السنة)، مجموع التكاليف المرتبطة بشغل (l'emploi) العاملين. أيضا، تشير إلى الموارد المالية المخصصة من قبل المؤسسة لتعويض موظفيها بواسطة أجور إجمالية مدفوعة (الأجور الصافية المحصلة من قبل الموظفين واشتراكات الضمان الاجتماعي الإلزامية المحملة من قبلهم) والتكاليف الاجتماعية المحملة من قبل المؤسسة.

في المقابل، وفقا ل Gérard DONNADIEU لا يوجد تعريف موحد للكتلة الأجرية، يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عادة ما يؤخذ بعين الاعتبار ثلاثة أنواع من الكتل الأجرية:

(أ) الكتلة الأجرية الإجمالية أو الكتلة الأجرية المحاسبية: وهي تشمل جميع التعويضات المباشرة و كذا تكاليف صاحب العمل المتعلقة بهذه التعويضات. لذلك، هي تقصي في كثير من الأحيان المزايا الإضافية والعينية للأجور، وغيرها من التكاليف الإستثنائية مثل تعويضات التسريح.

(ب) الكتلة الأجرية الجبائية: هي توافق التصريحات السنوية للأجور، وتشمل:

- جميع الأجور، 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 .
- ج) الكتلة الأجرية المدفوعة للمستخدمين: يتعلق الأمر بالكتلة الأجرية الجبائية مضافا إليها التعويضات غير الخاضعة للضريبة المدرجة في كشف الرواتب، محذوف منها المزايا العينية.
- من جانب آخر، يحدد (Jean Pierre CITEAU) الكتلة الأجرية على النحو التالي: " الكتلة الأجرية تمثل مجموع المصاريف المباشرة وغير المباشرة المدرجة في إطار تكلفة العمل، وهي:
- الأجور الإجمالية المدفوعة.
- التعويضات والمكافآت المعفاة من الضرائب، وغير الخاضعة لتصریحات الضمان الاجتماعي.
- الأعباء الاجتماعية القانونية والإتفاقية.
- الأعباء الجبائية على الأجور
- تكاليف التدريب و التمهيّن.
- المصاريف المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.
- من هنا يمكن القول أن الكتلة الأجرية عنصر أساسي للتوازن الاجتماعي والمالي في المؤسسة.

## 2- عوامل تطور الكتلة الأجرية

هناك عدة عوامل تؤثر على تطور كتلة الأجور. بعضها تؤثر في تكوين فئة العاملين المأجورين في المؤسسة من خلال:

- 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)
- عوامل أخرى تختلف حسب قرارات المؤسسة للزيادات الفردية، الفئوية (لفئة معينة) أو العامة، أو نتيجة للتعديلات أو التغيرات في معدلات الاشتراكات الاجتماعية والحد الأقصى للضمان الاجتماعي.
- بعض هذه التطورات يمكن توقعها من قبل المؤسسة ومدى تأثيرها على كتلتها الأجرية مسبقا، 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، فضلا عن الزيادة في الحد الأدنى للأجور القانونية أو التعاقدية.

لذلك، فإن أي تغيير في الأجور يحدث أثر من جهة على دخل الموظف، ومن جهة أخرى على النفقات المتحملة من قبل المؤسسة.

التغيرات الكمية والنوعية للعاملين، تؤدي إلى آثار: في القوى العاملة (عدد الموظفين)، في الهيكل و(noria). في حين، الزيادات الجماعية في الأجور تؤدي إلى آثار: في المستوى، الكتلة والتأجيل، أما التدابير الفردية تؤدي إلى التأثير في  $GVT^1$  (الإنزلاق، الشيخوخة، التقنية(التكنولوجيا)).

### 3- آثار تطور كتلة الأجور

لفهم الأسباب التي تؤدي إلى تطور كتلة الأجور من سنة إلى أخرى، فإن المؤسسة تقوم باحتساب العديد من المؤشرات (تسمى "آثار") أين المجموع يتوافق مع التطور الإجمالي لكتلة الأجور. لذا إدارتها الدقيقة تتطلب قياس الآثار التالية:

#### 1.3 - الآثار المرتبطة بتأثير الزيادات العامة والفتوية

هذه الآثار تسمح بالأخذ في الاعتبار تأثير الزيادات الجماعية، التي تتعلق إما: بالزيادات الفتوية المخصصة لمجموعة من الموظفين، أو الزيادات العامة الممنوحة لجميع الموظفين بأسلوب موحد وحسب طرق متفاوتة (بنسب مئوية، مبلّغ مماثل، ..). يتم قياس هذه الآثار عن طريق:

(أ) **أثر المستوى L'effet niveau**: يسجل التطور الآني للأجور الاسمية للعاملين على فترة (تاريخين

محددتين)، هو يشير إلى زيادة الأجر في وقت "t" في السنة.

(ب) **أثر الكتلة L'effet masse**: يعبر عن التكلفة الحقيقية خلال العام، فإنه يعكس النتائج

المرتتبة 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 L'effet report**: يبين التكلفة المرحلة أو المؤجلة إلى السنة التالية، فإنه يقيس

تأثير الزيادات في السنة (ن+1) من خلال المستوى المحقق في السنة (ن). فهو يقيس تطور كتلة الأجور للعام المقبل. زيادات العام السابق لها التأثير الكامل، بمعنى على 12 شهرا. هذا يمثل أثر الزيادات المطبقة خلال العام السابق على تطور الكتلة من العام الحالي. فإنه يسمح بالأخذ في الاعتبار التأثير الحقيقي لزيادات الأجور المقررة خلال سنة معينة. بهذه الطريقة إعادة تقييم الأجور في 01 نوفمبر سوف يكون تأثيره قليلا على كتلة الأجور من العام الحالي (ن) (حوالي شهرين) مقارنة بالعام التالي (ن+1)، أين يكون تأثيره بشكل كامل (أي 12 شهرا).

<sup>1</sup> GVT: (Glissement, Vieillesse, Technicité).

وبالتالي نستنتج أن كتلة الأجور (ك') للسنة (ن+1) هي أكبر من (ك) للسنة (ن). فعلاقة ك'/ك تسمى تأثير التأجيل لسنة (ن) على السنة (ن+1).

### 2.3 - 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) **L'effet noria** : وهو أثر على كتلة الأجور لتغيرات الأجر المتوسط الناجمة عن حركات 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 **noria** إيجابي، في المقابل، يحدث أثر **noria** سلبي إذا تم دمج عاملين أكبر سناً أو أكثر مهارة. علاوة على ذلك، أثر **noria** الإيجابي المحصل لا يجب أن ينسي عواقب معينة متعلقة بفقدان المهارات.

(ب) **L'effet effectif** : 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. 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.

(ج) **L'effet structure** : 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.

### 3.3 - 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). 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:

(أ) **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** و تعويض الأداء الفردي مثل المكافأة أو عموماً الجدارة.

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

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

#### 4- التحكم في الكتلة الأجرية

التحكم في كتلة الأجور وإدارتها مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات، التي تسعى إلى استعادة والحفاظ على القدرة المالية الكافية وأكثر من ذلك إلى التفاوض على الأجور في كل عام. هذه السيطرة على تكاليف الموظفين هي أكثر صعوبة من تطورها خلال سنة ولا تنتج فقط عن القرارات المتخذة من قبل المؤسسة في إطار الأجور، بل كذلك التغيرات التي تقع خلال العام في عدد العاملين وهيكلتهم. و بالتالي، إذا حدث توظيف أو مغادرة (ترك العمل)، يجب أن نفكر أولا في أن القوى العاملة ثابتة، من أجل متابعة دقيقة لزيادات الكتلة للموظفين المستقرين، ثم دمج أجور الوافدين الجدد وطرح أولئك المغادرين، وهذا من أجل قياس الآثار المحتملة للهيكل، للقوى العاملة، أو غيرها.

علاوة على ذلك، أثر التدابير المتخذة سابقا أو المسطرة من قبل السلطات العمومية (زيادة الأجر الأدنى المضمون على سبيل المثال) يمكن أن يؤثر على كتلة الأجور، حتى في ظل غياب أي قرار بزيادة الأجور في المؤسسة. لذلك، التحكم في الكتلة الأجرية لا يعني التقليل إلى أقصى حد ممكن من الأجر، ولكن ضبط الأجر وفقا للمساهمة الحقيقية للموظف وجعلها مرنة وقابلة للتكيف مع القيود الاقتصادية. مراقبتها والسيطرة على تطورها تتضمن إشراك GPEC<sup>1</sup> (إدارة الوظائف والمهارات) لتوقع تغيرات القوى العاملة ومهاراتها بشكل صحيح. في هذا السياق، الأدوات الأكثر فعالية من مزيج الأجر هي المكافآت (الفردية أو الجماعية) التي تتعلق بالأداء، فضلا عن نظام المشاركة وتقاسم الأرباح (بفضل الإعفاءات الجبائية و إعفاءات الضمان الاجتماعي، وطرق الحساب المرنة لمقاسمة الأرباح).

يبدو أن الكتلة الأجرية متغير استراتيجي اقتصادي واجتماعي ذو أهمية أساسية في المؤسسة. هي العنصر الرئيسي لتوازنها الاجتماعي والمالي. التحكم فيها غالبا ما يثبت أن تكون شرطا لبقاء المؤسسة، في ظل استخدام متغيراتها كعلامات للصحة الجيدة أو بالعكس كإنداز لتنبيه وإعلام المؤسسة.

<sup>1</sup> GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

## أنظمة دفع الأجور

نظرا لتشعب وحدات وأقسام وحتى أنواع المؤسسات، تلجأ هذه الأخيرة لمكافأة مواردها البشرية بواسطة أنظمة دفع أجور تختلف حسب مستويات أدائهم الفردي والجماعي.

### 1- أولويات أنظمة دفع الأجور

يحدّد نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها تبنيها لأنواع دفع أجور معينة لمكافأة مواردها البشرية. والهدف من ذلك الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، باعتبارها محددًا لكفاءة الأداء و استقرار العمل وإزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم و بين الإدارة. ولهذا يجب على المؤسسة أن تراعي في نظام أجورها بعض الأولويات:

- كأن يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد و شروط هذا الأداء ،
- أن تحقق طريقة الدفع رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء و الاستمرار فيه،
- أن تكون نظم دفع الأجور سهلة ومفهومة من قبل كافة العاملين.

### 2- أنواع أنظمة دفع الأجور

بصورة عامة، ورغم الاتجاهات الحديثة التي تركز على التقليل من تكلفة الأجور والإكثار من أنواع الأجور التي ترتبط بأداء الأفراد، أهم الأنظمة المستخدمة لدفع الأجور نجد: نظام الأجر الزمني ونظام الأجر المرتبط بالإنتاج (بالأداء).

#### 1.2 نظام الأجر الزمني

هو نظام تقليدي أكثر شيوعا نظرا لبساطته في الاستخدام. يتم بمقتضاه دفع الأجر على أساس الوحدة الزمنية المعينة التي تقضى في العمل، مهما كانت قيمة العمل المنجزة، بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج، فهو لا يتغيّر بكمية الإنتاج. ويفترض على أن كمية وكيفية العمل تطابق المعايير مسبقا، أي الوقت الزمني المقضي في العمل بدون ربطه بأي نوع من الأداء. فالوحدة الزمنية المختارة ترتبط كثيرا بالقواعد القانونية للعامل ( Statut du salarié ). فهو يتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية، مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية وكل النشاطات الخدمية، وكذلك الأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الكمية.

من أهم أنواع الأجر الزمني هناك أجر الساعة والأجر الشهري. فالأول المعيار الزمني المستخدم في احتسابه هو الساعة، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدّد معدل أجر الساعة الواحدة كأساس ثابت في احتساب الأجر الكلي (عدد ساعات العمل المقررة مضروب في المعدل الساعي الثابت). أمّا إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة، فيعطى أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية، وفقاً لمعدل الأجر الأساسي أو وفقاً لمعدل خاص، قد يزيد عادة عن المعدل الأول.

الثاني أي الأجر الشهري، المعيار الزمني المستخدم في احتسابه هو الشهر، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يؤجر العامل شهريا بنفس الطريقة ونفس الأجر بغض النظر عن الوقت الذي استغرقه في عمله. هذا الثبات للمعيار الشهري هدفه أعمق هو منح الإستقرار والاندماج في المؤسسة، اعتبار جودة العمل المنجز تغطي على كميته، ويمنح امتيازات أخرى كأيام العطل المدفوعة، الحصول على غيابات مبررة....

فلاحظ من هنا أنّ نظام الأجر الزمني له إيجابيات تتمثل في أنّه يضمن للعاملين دخلاً محدداً، معروفاً و ثابت لا يتغيّر بتغيّر إنتاجهم، يمكن أن يكون أساساً لأسلوب حياة، ويتميّز بسهولة الإحتساب والفهم والإستخدام سواء من قبل الإدارة، أم من قبل الأفراد. ولكن بالمقابل يؤخذ عليه أنه لا يحفز الأفراد خاصة الجيدين منهم نحو المزيد من بذل الجهد، لأنه لا يميز بين جهود الأفراد نظراً لتساوي أجر المتميزين مع غير المتميّزين وعدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين.

ويرى البعض كمحاولة لتذليل سلبيات نظام الأجر الزمني التركيز على تطوير فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج.

فيعتبر إذا نظام الأجر الزمني ملائماً أكثر من غيره في الحالات التالية:

- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه،
- عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه،

- عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارياً لأسباب لا علاقة للعاملين بها

## 2.2 نظام الأجر المرتبط بالإنتاج(الأداء)

يعتبر هذا النظام من أقدم النظم لدفع الأجور، بالرغم من ذلك مازال يحظى باهتمام كبير من قبل المسيرين لصلته المباشرة بإنتاجية الفرد أو المجموعة، و أساس هذه النظم يقوم علي ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد أو المجموعة مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها، و بذلك فإن الفرد أو المجموعة يشتركان في الحصول علي جزء من ناتج أدائهما.

من المزايا التي يحققها هذا النظام، بالنسبة للعامل يجد في هذه النظم وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه علي الخلق و الإبداع في إيجاد أفضل السبل و الوسائل التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه و شعوره بعدالة أجره لأنه يعكس الجهد الذي بذله، أما بالنسبة للمؤسسة فهو أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية و تخفيض مستوى التكلفة و التوفير في جهود الإدارة، إذ تنتقل مسؤولية العمل و الإنتاج إلي الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجور مرتفعة.

أما سلبياته تتمثل في أن استخدامه قد يؤدي إلى زيادة الهدر في الموارد و تشغيل الآلات و التجهيزات بأكثر من طاقتها، و ذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى الوسائل، على حساب جودته، بقصد الحصول على أجور مرتفعة. إضافة إلى أن هذه النظم قد تعمل بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا، و ذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة و منخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.

وعليه فإن هذا النظام يتوقف بموجبه الأجر على الإنتاجية، أي يركز على الربط بين الأجور الموزعة على الموارد البشرية وبين أدائها. ويتحدد الأجر على أساس مستويات الأداء إما الفردي أو الجماعي.

**1.2.2- الأجر على أساس الأداء الفردي:** حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس الجهد الفردي بحسب عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، أو على أساس تحقيق أهداف موضوعية وضعت له أو على أساس المهارات المكتسبة التي مكنته من القيام بأعباء الوظيفة أو حتى على أساس الاستحقاق لأدائه الجيد. وبالتالي يختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن ما يلي:

**أ- أجر القطعة:** هو أكثر شيوعا بالنسبة لأداء الأفراد. فهو يعوّض الفرد عن عدد وحدات الإنتاج، إذ يحصل الفرد على أجر مدفوع مقابل معدل ثابت لكل وحدة من وحدات إنتاجه. حيث يحدّد معدل الأجر أولا، ثم يقاس الإنتاج اليومي. فيحصل الفرد على أجر لكل وحدة إنتاجية ( قطعة إنتاج، استمارة منجزة، جذب زبون...). كأن يحصل عامل أنتج 100 وحدة في اليوم على 1000 دج أي 10 دج لكل وحدة إنتاجية. وبالتالي قد تضمن بعض أجهزة الأجر بالقطعة مستوى شبه ثابت للأجر اليومي الذي يشكّل الحد الأدنى لما قد يحصل عليه الفرد ( حيث يحصل كل فرد أنتج 100 وحدة أو أقلّ بقليل على 1000 دج، انطلاقا من مبدأ ضمان حد ثابت و متعارف عليه من الإنتاج اليومي). ولكن بالمقابل الفرد الذي أنتج وحدات أكثر من المتعارف عليه، فإنه يحصل على أجر أعلى أي أجر إضافي. بمعنى عامل أنتج 120 وحدة يحصل على 1200 دج ( 1000 دج كأجر متعارف عليه و 200 دج على الإنتاج الفائض).

وفي حالات أخرى عندما تحدّد المؤسسة الوقت اللازم لإنتاج عدد الوحدات المتفق عليها، ولم يفلح العامل في تحقيق العدد، فإنه يحصل على معدل أجر بالقطعة أقل من المعدل الثابت الذي حدّد سابقا أي يتحمل عبء انخفاض إنتاجه مع المؤسسة. وهنا لا تضمن أجهزة الأجر بالقطعة الحد الأدنى.

يحقّر هذا الأسلوب العاملين على الإنتاج نظرا لارتباط أجرهم بالاستناد للأداء، من أشهر الطرق التي اعتمدت عليه نجد (تايلور TAYLOR ، هالسي HALSEY، رومان ROWAN ، ميريك MERIEK ، جانت GANTT ، اميرسون EMERSON). هو سهل التطبيق في الوظائف الإنتاجية البسيطة وليست المعقدة، لكن يعاب عليه تحكّم الأفراد بالإنتاج والتقليل منه، لأنّ زيادة الإنتاجية قد تتسبب بالتخلي عنهم في حال تتسبب في توقف

الإنتاج. كذلك اختلاف الأداء بكثرة الإنتاجية لدى بعضهم ونقصها لدى البعض الآخر قد تخلق شعورا بالغيرة أو التحسس أو التضامن بما يتناقض مع مبدأ الأجر على أساس الإنتاج.

**ب - أجر العلاوة (Bonus):** يتعلّق بتعويض يدفع على الأداء الجيد، إذ يمنح للأفراد علاوة مقابل أهداف إنتاجية محدّدة. تشكّل العلاوة دفعة إجمالية لمرة واحدة تعطى للأفراد في حالات تحقيقهم أهداف موضوعية محدّدة وضعت لهم، أو في حال أتى تقدير أو تصنيف أدائهم جيّداً من قبل رؤسائهم. غالبا ما تكون هذه العلاوة سنوية قد تصل إلى نسبة 5% إلى 10% كزيادة على الراتب (في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل إلى 20%، وفي اليابان إلى 25%).

**ج - أجر المهارات أو أجر المعرفة :** يكافئ هذا الأجر المهارات التي يمتلكها الأفراد، من خلال التدريب المرافق الذي يحدّد أنواع المهارات التي يحتاجها الأفراد لإنجاز نشاطات ووظائف العمل. فبعد أن يتمكن الفرد من إثبات براعته وقدرته في إتمام وإنجاز الأعمال التي تدرّب عليها على مدار فترة زمنية معيّنة ( من أربع إلى خمس سنوات) يكافأ تدريجيا على مهاراته المكتسبة بحصوله على زيادة في راتبه. فهذه الزيادة هي تعويض مباشر عن المهارات التي مكّنته من القيام بأعباء الوظيفة أو الوظائف التي أنيطت أو سوف تناط إليه.

فهذا النوع من الأجر يحسّن من الإنتاج كونه يخلق عمالة قادرة ومرنة في الوقت نفسه. فربط الأجور بالمهارات يخلق المناخات الجيدة عند الأفراد ويحفّزهم لأن يطوروا أنفسهم ويحسّنوا من مهاراتهم. ونجاح هذا النوع من التعويضات مرهون إلى حدّ كبير بمدى قدرة إعداد وتطبيق المؤسسة لهذا البرنامج بالتزامن مع برامج التدريب والتطوير التي تكسب الأفراد مهارات متعدّدة وتهيّؤهم لتفعيل أدائهم و زيادة إنتاجيتهم كلما ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بتلك المهارات.

**د - أجر الاستحقاق (Mérite) :** يستفيد من هذا النوع الموارد البشرية العاملة في كافة مستويات المؤسسة. يتصف بأنّه زيادة سنوية مشروطة بأداء الأفراد. فالأداء الجيد يستحق أجرا أعلى من الأداء غير الجيد، بحيث يحصل ذو الأداء الجيد على نسبة زيادة تكون أكبر بكثير قد تصل إلى الضعف من أصحاب الأداء الوسط (10% مقابل 5%). فهو إذا أداة تحفيزية تربط الأجر بالأداء وتحثهم عليه، ويشدّد في نفس الوقت على تعديل الأجر بنسبة معيّنة من الزيادة تعطى لكل من يستحق من الأفراد.

يؤخذ على أجر الاستحقاق عدم فاعليته في حال انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس في حال خضوع قيمة الاستحقاق لقرارات المقيّم الذاتية على حساب الأسس الموضوعية في قياس أداء مستحق الأجر. كذلك كونه يمثل زيادة سنوية دائمة، لا يكافئ عمليا الأداء الفعلي المباشر (اليومي، الأسبوعي، الطارئ) كالعلاوة. لا يحرك دافعية الأفراد ذو زيادة الاستحقاق الضئيلة باتجاه الأداء المطلوب. بالإضافة إلى عوائق التطبيق الفعلي التي تعترض هذا النوع مثلا كأخطاء في قياسات الأداء.

ولتفعيل هذا النوع على المؤسسة توفير الشروط التالية:

- ✓ وضع معدّل أداء عالي حيث يكافئ فعليا امتياز الأفراد الذين وصلوا إلى تحقيق هذا المعدّل، وشرط أن تكون نسبة زيادة الاستحقاق تعادل حجم الامتياز،
- ✓ استخدام فسحات واسعة لمعدل زيادة الاستحقاق السنوية (مثلا 12 %، 20 %، 30 %) وربطها بالأداء المميّز،
- ✓ وضع مقاييس واضحة لتقييم الأداء من خلال التركيز على نشاطات وظيفية واضحة وعلى نتائج عملية ظاهرة،
- ✓ استخدام مقيمين مدربين ومراقبتهم باستمرار.

2.2.2 الأجر على أساس الأداء الجماعي : هو يكافئ الإنتاج الجماعي للأفراد الموزعين على أقسام ووحدات المؤسسة ككل. يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي المبذول في العمل. يتم دفع أجور العاملين هنا على أساس تحديد رقم قياسي للإنتاج، يكون بمثابة الهدف الإنتاجي للمؤسسة. وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يوزع علاوة إضافية على الأجر على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، وذلك وفق معايير موضوعة، بمعنى توزّع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، مقابل الإنتاج الذي حصّلته. أي تكافأ كل مجموعة عمل بأجر محدد مقابل أدائها كمجموعة.

تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي و تعتمد في المؤسسات اليابانية بشكل خاص نظرا لاعتمادها على العمل الجماعي. هي تحمّز الأفراد لأنها تدفعهم على التفكير و الإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل، في جوّ من المنافسة نحو تحقيق هدف المجموعة.

من أبرز أنواع أنظمة الأجور لمكافأة الإنتاج الجماعي نجد: نظام المشاركة في مردود الإنتاج ( الوفر)، نظام المشاركة في الأرباح، نظام تمليك أسهم للموظفين.

أ- نظام المشاركة في مردود الإنتاج (أو في وفر التكاليف): يعتمد هذا النظام إشراك مجموعات العمل بالإنتاج، ومقابل الجهود الجماعية تتقاسم المجموعة جزءا من المردود الذي تحقّق. فهو عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، وتوزعها المؤسسة عليهم في نهاية السنة، بعد احتساب حجم الوفورات المحققة. فالمشاركة هنا هي حافز جماعي يحث الجميع على ضغط تكاليف الإنتاج.

فهو يشجّع الأفراد على العمل بكثّة ونشاط ضمن مجموعات، ويحثّهم على التعاون وتبادل الثقة، لما يسهّل عملهم معا. و أسباب تبني المؤسسات لهذا النوع من أنظمة الأجور هو تحسين الإنتاجية، تحسين النوعية، تحسين علاقات العمل، خلق مناخ ثقة ومشاركة واتصال داخل العمل، تخفيض تكاليف العمالة و الأجر مقابل الأداء.

أشهر المخططات التي ميّزت هذا النظام والتي اعتمدها العديد من المؤسسات الأمريكية هي: مخطط سكلون (Scanlon)، مخطط راكر (Rucker)، ومخطط أمبروشير (Improshare)، التي كانت تلتقي في فلسفة واحدة هي إشراك كل عمال المؤسسة في تحسين الإنتاج، من خلال فلسفة التعاون التي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين العمال، مما يعزز انغماسهم في الإنتاجية بالمبادرات والاقتراحات المفيدة لزيادة الإنتاج وبالتالي الاستفادة من العلاوة المحققة نتيجة الوفورات التي تحصل.

**ب- نظام المشاركة في الأرباح:** يقوم على مبدأ توزيع نسبة ثابتة من الأرباح الإجمالية الناتجة عن الأعمال ( تتراوح بين 10% إلى 30% )، على العمال و الموظفين. وهي نسبة مئوية محددة مسبقاً، تقتطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها. ويقوم هذا التوزيع على فلسفة أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة، إنما هي انعكاس لجهود جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المؤسسة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز (الأرباح) المالي التي ستحصل عليه هذه الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون في فريق. ويأخذ هذا التوزيع شكل توزيع نقدي أو دفع مؤجل أو مزيج بينهما. فالأول يعطى بموجبه للأفراد حصة نقدية من أرباح الشركة في نهاية السنة، والثاني يستفيد بمقتضاه الأفراد بحصة من الأرباح تحتجز و توضع في حساب ائتمان، توزّع عليهم في مراحل زمنية لاحقة في شكل دفعات عند نهاية حزماتهم الوظيفية في المؤسسة في حالات استثنائية (التقاعد، العجز، الوفاة، ترك العمل). والثالث يكون توزيع للأرباح على شكل حصص نقدية وحصص مؤجلة معاً.

من إيجابيات هذا النظام تركيزه على مساهمات الأفراد في الإنتاجية، مما يعزز مواقع المؤسسة التنافسية، التقليل من الهدر والتكاليف وتحقيق الأرباح. ارتباطه بالربح يخلق مناخ التعاون بين المؤسسة وعمالها لأنه يخدم مصلحة الطرفين. ولكن يعاب عليه حرمان العمال الذين اجتهدوا من حصص الأرباح أو التقليل من قيمها في حالة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تواجهها مؤسساتهم. هو لا يميّز بين الأداء الجيد أو غير الجيد، كون الأرباح توزّع إمّا بالتساوي بين الأفراد، أو بنسب محدّدة بحسب الراتب وكذلك طول الفترة الزمنية (سنة) بين بذل الجهد وحصول الأفراد على الحافز المالي، وهذا ما يضعف القوة التحفيزية له.

**ج- نظام تملك أسهم للموظفين:** من أجل توسيع حماس الأفراد واستمالة الشعور والسلوك الإيجابي لديهم، يعدّ نظام تملك الأسهم أداة مالية تحفيزية تسمح بإشراك الأفراد في ملكية المؤسسة. فهو يحدث لدى الأفراد شعور بأنهم ملاك وليسوا أجراء، و يحقق الرضا الوظيفي من خلال أن الفرد يرى في التملك استثماراً هاماً له ومن مصلحته أن يزدهر أداء هذا الاستثمار المالي ( الأسهم والأرباح الموزعة) لكي يرضى به ويساهم في تعزيزه. وكل ذلك يساعد على زرع الانتماء عندهم للمؤسسة، وحبهم للعمل فيها، والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها، وبالتالي يرتفع مستوى أدائها وفعاليتها، وتزداد جودة المنتج، ورضا الزبائن والربحية في النهاية.

بالإضافة إلى المزايا الضريبية التي تستفيد منها المؤسسة عند تطبيقها لهذا النوع من الأجور، نظرا لمباركته من قبل الهيئات الجبائية.

يعاب على هذا النظام حالة الانكماش والركود التي تضعف قيم الأسهم، ويتسبب بخسارة مادية ومعنوية، تصيب أموال وحوافز الأفراد.