

## المحاضرة الخامسة عشر

### نظام الاجور wages system

(اعط الاجير اجره قبل ان يجف عرقه) حديث نبوي

#### مقدمة:

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في الشركات، ويزيد من تعقيد هذه المشكلة ان هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الارباح، وانشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية... الخ، فهل تخصم قيمة هذه الخدمات من الاجر الاساسي للعامل؟ ان ما يهم العامل بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله الى منزله، فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي والاجتماعي، ولذلك فإن تحديد الأجر العادل هو امر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.

وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل او الموظف"، وذلك اخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة او خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

#### المفاهيم العامة:

#### الفرق بين الأجور والرواتب :

**الأجر /** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف او العامل، وهو لذلك يمكن ان يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، او أي صورة من صور الدفع المالي، غير ان الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو: انه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة او اليوم للعمال او الاجراء للذين لا يعملون بوظائف ذات طابع اداري او اشرافي، او ما يسمون بذيوي الياقات الزرقاء، اما الرواتب فقد درجت على ان تميز عن الاجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وانما قد يكون اسبوعياً او شهرياً وقد يكون ايضاً سنوياً، والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي العمال الادارية والفنية ي المستويات الادارية المختلفة من التنظيم.

#### الاجر النقدي والاجر الحقيقي :

**الاجر النقدي:** Monetary Wage هو الاجر الاجمالي المدفوع للوظيفة او للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل اجر المدفوع نقداً للعامل، ذلك ان هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل او الموظف على اجره او راتبه والامثلة على هذه الخصومات هي: اقسام التقاعد، اقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي، وهذه الخصومات تمثل نسباً متفاوتة في الراتب او الاجر الاجمالي للفرد العامل، واذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من اجر هو ما يسمى بالاجر الحقيقي Real Wage – Take-Home pay.

**والاجر الحقيقي :** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.

- وهذه القوة الشرائية تتغير طبقاً لتغير الاسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع.. وكلما ارتفعت الاسعار بالقياس الى سنة معينة هي سنة الاساس كلما اشار ذلك لانخفاض الاجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الاجر في السوق.

- ومعنى هذا ان اهم ما يعيننا في قياس الاجر الحقيقي هو ان يكون هذا الاجر متغيراً مع التغير في الاسعار حتى لا يضار الموظف او العامل في ذلك وقد يحدث ان يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل الى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات .

### الاجر كعنصر محفز :

- المنظمات التي تدفع اجوراً أعلى لكي تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين.. هذه هي القاعدة العامة، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في جذب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت ، ومن هذه العوامل، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل.
- والاجر كعنصر تحفيزي هو الأساسي في جذب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل، وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد ان شعورهم تجاه الاجر سيكون عدم الاقتناع والرضا.

### اسس تقييم الأجور :

أن ما يهيم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على اجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة، ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة ان تجيب على الأسئلة التالية :

١/هل سيتحدد الأجر طبقاً لاحتياجات العامل، او طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة..؟

٢/ كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجور ؟

٣/ كيف نحدد قيمة الوظيفة؟

٤/ ماهي العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

- وتسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة ، فإذا ما تشابهت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون اطفال او متزوجاً ومعه اطفال.
- والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة امر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد اجراً يحقق له مستوى معيشي افضل، والمساهم يريد ارباحاً، والعمل يريد سعراً وجودة والا سينصرف الى المنافسين الاخرين، ومعنى هذا ان الادارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب ان تراعى ان يكون اجراً عادلاً، وان تحقق ربحاً، وان تبيع بأسعار معقولة وجودة عالية.
- ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة لذلك فعلى الادارة ان تأخذ في الاعتبار:
  - ١/ ان يكون هيكل ومستوى الاجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
  - ٢/ ان يكون هناك فروقاً غي الاجور والرواتب بين الوظائف المختلفة .
  - ٣/ الا تؤدي طريقة تحديد الاجر الى إثارة العامل وإحساسه بالظلم.
  - ٤/ ان يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.
- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى طريقة أكثر ايجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" Job Evaluation ، التي تحدثنا عنها سابقاً.

- اما من ناحية العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجور، فإنه لا يمكن التأكيد بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجور، ومن هنا تنشأ الصعوبة.
- وسوق العمل يمكن تشبيهه الى حد كبير بشوق السلعة كلما زاد العرض من العمل انخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات.
- ومن ناحية اخرى فإن من المتصور ان المؤسسات التي تحقق ارباحاً كثيرة تكون دائماً على استعداد لدفع اجور على من تلك المؤسسات التي تحقق ارباحاً متواضعة.

## ما هو الأجر العادل؟

### الاجر: وجهة نظر العامل:

- يعتبر الأجر العادل من وجهة نظر العامل ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية الأساسية، ولكن ايضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الانتاج والاستهلاك، فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الارباح والعمالة.
- ولكن السؤال الذي قد يتبادر الى الذهن الآن هو " كيف يتحدد الاجر العادل "؟
- هل الاجر العادل: هو ذلك الاجر النقدي قبل الخصومات، ام هل هو الاجر الصافي او الحقيقي الذي يأخذه الموظف الى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم بالأجر النقدي غالباً ولكنه يهتم بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي وهو الذي يقيس قوته الشرائية.
- وقياس الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح، وبمعنى اوضح فإن الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.

### الاجر: وجهة نظر الإدارة :

- تمثل الجور دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات والجر من وجهة نظر الإدارة: هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع، ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.
- ومن الواضح ان زيادة الجر دون الاخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، او الانتاج سيكون عبئاً يتحملة اما رجل الاعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الارباح، او عناصر الانتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، او حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.
- ومن الطبيعي ان يعارض رجل الاعمال اية زيادة في الاجر لان ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الاعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجور بعض المتغيرات كإنتاجية العامل، وكذلك تكلفة العمل.
- غير انه من ناحية اخرى فإن على الإدارة المعنية بتحديد هيكل الجور والرواتب ان تأخذ في الحسبان ان شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجور او المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية الى :  
 ١/ انخفاض معنوية العاملين.  
 ٢/ زيادة معدل دوران العمالة.  
 ٣/ انخفاض الانتاجية.  
 ٤/ ازدياد نسبة الغياب.

## مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين اجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الجور وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الاجور السائد لديها، اما اذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الاجور السائدة ويعترض الموظفون عادة على هذا الاسلوب وخاصة عندما تتجه اسعار المنتجات الى الانخفاض.

## الطرق البديلة لقياس دخل العمل

### متوسط اجر الساعة :

متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل، ويمثل الجر الاساسي بغض النظر عن العوائد الاخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، او الجور الإضافية.

### متوسط الدخل للساعة :

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله الى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل، وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، او الدخل الاسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الاجمالية خلال الاسبوع.

## الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

### الدخل الأسبوعي :

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ، ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1/ \text{الاجر الكلي الاسبوعي} =$$

$$\frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2/ \text{الدخل الكلي الاسبوعي} =$$

$$\frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج

عدد العمال في الإنتاج

$$3/ \text{متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي} =$$

- وتمثل الطريقتان الاولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الاسبوعية على الاجور ، في الطريقة الاولى نستطيع الوصول الى الجر الكلي الاسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الاسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الانتاج .
- اما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الاسبوعية على عمال الانتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول الى متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي للعامل.
- وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الاولى والثانية في انها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الاسبوعية" الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول او قصر ساعات العمل الاسبوعية.
- غير ان الصعوبة التي تواجهها في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن يشمل عمال الانتاج؟ هل يشمل عمال الانتاج مثلاً العاملين بالانتاج على اساس التفرع الكلي او العاملين بالانتاج جزئياً او جميعهم؟ فلو كان العاملون بالانتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج.
- فإن معنى هذا ان حساب معدل الدخل الاسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل، وقد يعطينا الانطباع بوجود نوعاً من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

### متوسط الدخل السنوي :

- ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج، وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، ام العاملون جزئياً، ام العاطلون في فترة من فترات السنة، ان تقرير ذلك يعتمد في العادة على الاوضاع الاقتصادية العامة، ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض ان يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة او الصناعة سواء العاملون منهم او العاطلون لفترات متباينة.
- وحجة هؤلاء ان استبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من انعدام الدخل او انخفاضه الى صورة مزرية.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور :

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور، ومن أبرز السياسات ما يلي :
- ١/ اتباع مسلك الريادة او القيادة في تحديد الجور في سوق العمل او في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وذا يعني انها تقدر مستويات الجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى ، أي متبوعة وليست تابعة.
  - ٢/ اتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الاجور.
  - ٣/ اتباع مسلك التخلف عن مستويات الاجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

- وتختلف الاعتبارات التي تبني عليها رسم الهيكل العام للأجور واساليب تحديد المستوى المعقول من الاجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ويمكننا ان نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي حسب مصدر التأثير:

### أولاً : الاعتبارات التنظيمية والادارية:

يؤخذ بهذا الاعتبار: عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس ان الأجر يمثل نقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهمية واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية.

ويمكن إلقاء مزيد من التفاصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

#### ١/ واجبات ومسئوليات الوظيفة:

يحدد الأجر على اساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس او السن او الحالة الاجتماعية للعامل ان كان متزوجاً او عازباً.

#### ٢/ معدلات الاجور المماثلة :

ان مراعات مساواة الاجور بالمنشآت القائمة او تقاربها من الاجور السائدة في المنطقة امر ضروري وهام لاجتذاب العمال والافراد للمنشأة ، غير ان الاخذ بهذا المبدأ يجب الا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لاجتذاب العمال خشية ان لا يؤدي ذلك الى عدم مقابلة الزيادة في انتاجية العامل للزيادة في الاجر و ذلك ان زيادة الاجر بمعدل اعلى من زيادة الانتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف لإنتاج وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

#### ٣/ فرص الترقية والمزايا المالية :

كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور اعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيحو ومن ناحية اخرى يجب مراعات المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد اجر الوظيفة، والامثلة على بعض المزايا، هي الاجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية، المساكن المخفضة، التأمين الصحي او المواصلات المجانية.

### ثانياً/ العوامل الاجتماعية :

وتتمثل الاعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من افراد وحكومة نحو اجر العامل والشروط التي يجب ان تتوفر في الاجر ، والامثلة على هذه الاعتبارات ما يلي :

#### ١/ تكاليف المعيشة :

(مستوى الاسعار السائدة): التغير في مستوى الاسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل، لذلك فإنه يجب مراعات مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة ، من ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

#### ٢/ الحد الأدنى للأجور :

تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً ادنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية، ويراعي في تحديد هذا الحد ان يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من: مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.

### ثالثاً/ الاعتبارات الاقتصادية :

وتقضى هذه الاعتبارات بالنظر الى الأجر على اساس انه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الانفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الانتاجية والامكانيات المالية للمشروع واعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

**١/ معدل الانتاج :** ان اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الانتاج يقتضي بالتالي ان يراعى في تحديده كمية هذا الانتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالانتاج على هذا الاساس وجود معدلات أداء او انتاج قياسية، وان يحد الأجر وفق هذه المعدلات، وان يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

**٢/ الامكانيات المالية للمنشأة:** ان قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور، فالمنظمات التي تحقق ارباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور اعلى، ولا يمكن ان يطلب من المنشأة ان تدفع أجوراً أعلى اذا كانت معدلات الانتاجية منخفضة وتكاليف الانتاج تميل الى الارتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، اذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها، وتفقد المنشأة أهم حافز على الاستمرار في الانتاج.

**٣/ عوامل العرض والطلب:** لقد تبين لنا فيما سبق ان عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد اجر العمل.. وان هذا الاجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

**٤/ الاجر السائد في المهن المشابهة في السوق:** ان دراسة السوق شيء اساسي في تحديد مستويات عادلة كالأجور بالمنظمة، ورغم ان لكل وظيفة اجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة الا ان المنظمات تتنافس فيما بينها على اجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع اجوراً ومرتببات اعلى من الاجر السائد ويمكن عمل استقصاء المعلومات عن الاجور السائدة في السوق عن عدة مصادر:

١/ الجمعيات المهنية. ٢/ الغرف التجارية.

٣/ مكاتب التوظيف. ٤/ شبكة الانترنت.

### **التدخل الحكومي في تنظيم الأجور :**

لقد تحدثنا من قبل عن دور الدولة في تحديد الجور في المجتمع، اضافة الى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور... وبقي علينا في هذا الجزء ان نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات، ونحدد ايضاً الصور المختلفة التي يمكن ان يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

### **اولاً: اسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:**

- يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس الى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب ان تقف ايضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة.
- وتحسباً من استغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتها مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة، وإذا نحن تعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته لأمكننا طرح الأسباب التالية :

١/ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية: تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية او التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب استغلال المنظمات للعاملين معهم او بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم، وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون اجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.

٢/ يرى بعض الاقتصاديين ان تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية، ففي رأي هؤلاء وتصورهم ان اية خطة للدولة يجب ان تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الاجور في كافة القطاعات وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.

٣/ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الاجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذك نتيجة للأضرار الاقتصادية او المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وارباب العمل على اجر معين، الامر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج او تقديم الخدمات، فتوقف عمال التلفون مثلاً او الكهرباء عن داء خدماتهم نتيجة لانخفاض اجورهم وعدم التوصل الى زياداتها قد يؤدي الى اضرار خطيرة يضرر منها المجتمع والدولة ايضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة ايضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

### **ثانياً/ الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي :**

يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل، ومن هذه الصور ما يلي:

١/ **تحديد الحد الأدنى للأجور:** تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع او آخر بهدف منع الاستغلال من قبل أرباب العمل او إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها او الانسحاب من سوق العمل.

٢/ **تحديد الحد الأقصى للأجور:** تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات او ظروف تملي على الدولة هذا التدخل.. ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صناعة السلاح.

- وقد يحدوا هذا بالعمال الى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي او قد تتوقف عملية الإنتاج ، وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدأ من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- ويعترض العمال على اتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور، فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن ان يتفاوضه سوف ينظر اليه على انه نوع من عدم العدالة.
- وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن ان يضطر عمالهم الى الخروج من منشآتهم والبحث عن منشآت تقدم اجورا أعلى.

٣/ **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** تتدخل الدولة ايضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة او الصناعة وممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل.

- وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم او فض المنازعات، فإذا رفض ممثلاً الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ الى اساليب اكثر شدة لتطبيق مرئياتها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة او المجتمع.

### **طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية :**

قبل ان نتطرق الى اهم أنواع الجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود ان نلقي مزيداً من التفاصيل على اهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:

- طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني) .
- طريقة الاجر حسب النتائج .
- وفي كثير من الاحوال قد تستخدم الطريقتين معاً.
- ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة او يوم، اما نظام الاجر حسب النتائج او الانتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر الوحدة المنتجة، او يكون التحديد في صورة "وقت"

مسموح لإنتاج عدد معين من الوحدات، ٥٠ وحدة مثلاً بالساعة فإذا انتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.

- ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

### أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني) :

- تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات، ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا.

- ويغلب أسلوب الأجر بالساعة على العاملين من ذوي "اللياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "اللياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين والأطباء والمستشارين القانونيين اساتذة الجامعات.
- وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي (٧ اعتبارات)

١/ صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.

٢/ عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.

٣/ حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.

٤/ عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.

٥/ عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.

٦/ كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.

٧/ حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف حيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

- ونود ان نشير هنا الى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن ان ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد اجر يتناسب مع زيادة الانتاجية.

• فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد اوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو :  $20 \times 8 = 160$  ريالاً.

• وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي  $24 \times 8 = 192$  ريالاً .

- ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال، غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيماً من المشرفين أو رؤساء العمال.

### ثانياً / طرق الدفع حسب الإنتاج :

- يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج الى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك الى نظام الانتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على اساس عدد الوحدات المنتجة اقرب الى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.

- ويرجع الفضل لـ "تايلور Taylor" في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

- ولعل اهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

١/ يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

٢/ تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.

٣/ العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على اساس ما بذله من جهد.

ومن ناحية اخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها :

١/ تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل.. بمعنى ان لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج او مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي الى عطلة العامل.

٢/ تعطي مجالات لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.

٣/ تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجور Wage survey

- يلعب أسلوب استقصاء الأجور دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات، وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية او المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها، ويمكن احياناً الاعتماد على بحوث الأجور الصادرة من المنظمات المهنية، او الجهات الحكومية ، او الغرف التجارية.
- غير ان بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة الى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجور لديها، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق، او لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجور عنها.
- ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.
- وهناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور واهم هذه الخطوات ما يلي:  
**اولاً / تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي :** وغالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف ، او الموظفين.
- ولإجراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الاستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الاستقصاء ان تقدم بعض المغريات ، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة الى المنظمات التي قامت بتعبئة الاستبانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.
- **ثانياً / تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي :**  
وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة، فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة، اما اذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ الى المسح الجغرافي الشامل على مستوى الدولة.
- **ثالثاً / تحديد عينة معقولة من المنظمات المشابهة :**  
ان تحديد عدد كبير من المنظمات قد يؤدي الى جهود وتكلفة ضخمة، كما ان تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.
- **رابعاً / إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة:**  
و ان يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، و ان تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة.

● هذا ويمكن ان يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:

\_\_ الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.

\_\_ المقابلة الشخصية وهو اكثير تكلفة ولكنها أكثر دقة.

\_\_ المكاملة التليفونية وهي اقل تكلفة قياسياً بالطريقتين السابقتين.

● وبالإضافة لما سبق فإن نموذج الاستقصاء قد يضم اسئلة اخرى حول:

١/ سياسات الاستقطاب والاختيار. /٢ أنواع الإجازات المدفوعة.

٣/أنواع العطلات الرسمية المدفوعة. /٤/سياسة التقاعد.

٥/انواع التأمين المتاحة في مجال العلاج. /٦ المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.

### نظام الأجور للإدارة العليا:

● يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، واهداف العاملين، واهداف المجتمع، ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وان تكون بنفس القدر من الاهتمام.

● واذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية او الأسبوعية، او اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، او مستويات المعيشة، او الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير اخرى وحوافز اخرى الى جانب الرواتب الأساسية. ● كذلك نضيف ان الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على ان المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير :

١/توصيف الوظائف. /٢ تقييم الوظائف.

٣/تقويم الأداء. /٤ العلاوات المختلفة.

● هذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات اساسية هي:

١/ الأداء العام للمنظمة. /٢ مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز.

٣/حجم المسؤوليات الملقاة على المدير. /٤ حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.

٥/ المستوى التعليمي. /٦ مستوى الخبرة.

● ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وان يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية :

١/ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.

٢/اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.

٣/ تحفيز الإداريين على الاتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.

٤/ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

● يجب ان لا نفهم مما سبق ان أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لا بد وان تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:

١/تحديد فئات ووظائف الإدارية العليا. /٢ تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.

٣/ تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.

● هذا الى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.

- إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة.
- والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع :
  - ١/ أصحاب الملكية . ٢/مجلس الإدارة. ٣/ الموظفين.
  - ٤/الموردين والموزعين. ٥/المنافسين. ٦/ الرأي العام.
  - ٧/ الدولة.
- وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وان تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريبا التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات، وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيده، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.
- وهذا يعني إذاً : ان الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر هو مستوى الأداء العام للمنظمة.
- غير أن هذا لا يعني : تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا الى جانب مستوى الأداء العامة للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، او من المنظمات المنافسة.

### نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963)

- وهي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.
- وتتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه زميل له بموقع يشابه، او سياسة الأجور في المنظمة، او المعدل السائد في السوق.
- ويميل عطاء العامل او ما يورده للمنظمة : ساعات العمال، الأدوات المستخدمة في العمل ، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وايضاً ظروف العمل إن كانت سيئة او سارة.
- أما مصدر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.
- ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يتحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع.
- هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية؟؟؟

### أهم مصطلحات المحاضرة

- **الأجر والراتب : Wage and Salary**: وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.
- **نطاق الأجر : Rate Range**: يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصى، ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.
- **أصحاب الياقات البيضاء White Collars** : يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

- أصحاب الياقات الزرقاء **Blue Collars** : يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.
- في هذه المحاضرة تناولنا عرضاً شاملاً : لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر، وأهمية الأجر العادل للموظف وللإدارة معاً، كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة.
  - كذلك شرحنا مفهوم استقصاءات الأجور في السوق وكيف أنها لمنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.
  - ثم ختمنا المحاضرة بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.

بنت الجبيل~