

## المحاضرة [19]: نظام الأجور والرواتب

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات. 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 الأرباح. وادارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسئولة عن تقدير (ماذا يدفع للعامل أو الموظف)

### المفاهيم العامة

#### ✓ الفرق بين الاجور والرواتب:

- الأجر في مضمونه الواسع يشمل الراتب والعلاوات والعمولات او أي صورة من صور الدفع المالي. غير ان الاستعمال الشائع لمفهوم الاجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة او اليوم للعمال او الاجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع اداري او اشرافي او ما يسمون بدوي الياقات الزرقاء.
- اما الرواتب فقد درجت على ان تميز عن الاجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع لموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وانما قد يكون اسبوعيا او شهريا وقد يكون ايضا سنويا. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء white Collar Employees وموظفي الاعمال الادارية والفنية في 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 الاجر المدفوع نقدا للعامل. ذلك ان هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل او الموظف على اجره او راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي: أقساط التقاعد\_ اقساط التأمين الصحي \_ التأمين الاجتماعي ...
- **الأجر الحقيقي Real Wage**: إذا ما استوفيت كل الخصومات فإن ما حصل عليه العامل بعد ذلك من اجر هو ما يسمى بالأجر الحقيقي Wage Real او take-home-pay والأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم ان هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الاسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع.. وكلما ارتفعت الاسعار بالقياس الى سنة معينة هي سنة الاساس كلما عني ذلك انخفاض الاجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق. معنى هذا ان اهم ما يعيننا في قياس الاجر الحقيقي هو ان يكون هذا الاجر متغيراً مع التغيير في الاسعار حتى لا يضار الموظف او العامل في ذلك. وقد يحدث ان يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عما يقدمه من خدمات.

#### ✓ الأجر كعنصر محفز:

المنظمات التي تدفع اجوراً أعلى للحصول على أعلى المستويات أعلى من الافراد المؤهلين. هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تغلب دورا في اجتذاب 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 الاساس في اجتذاب الافراد ومتى ما كان الاجر مرتفعاً فإنه يطغى على العوامل الأخرى، ومتى كان منخفضاً وحتى مع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل.

## أسس تقييم الأجور:

ان ما يهم الادارة والعمل معا هو الحصول على اجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة ولتحديد مثل هذا الاجر على الادارة ان تجيب الاسئلة التالية:

- 1- هل سيتحدد الاجر طبقاً لاحتياجات العامل، او طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة...؟
- 2- كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين والعمال والعملاء عند تحديد قيمة الأجور...؟
- 3- كيف نحدد قيمة الوظيفة...؟
- 4- ماهي العناصر الاقتصادية الداخلية في قيمة الأجور...؟

■ تسير اغلبية الشركات على نظام الدفع على اساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة، فإذا ما اتحدث المؤهلات وجميع الشروط الاخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الاجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون اطفال او متزوجاً ومعه أطفال.

■ التوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة امر تواجهه الادارة. فالعامل يريد اجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً والعمليل يريد سعراً وجودة والا سينصرف الى المنافسين الاخرين. ومعنى هذا أن الادارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب ان تراعي ان تكون اجر عادلاً، وان تحقق ربحاً، وان تباع بأسعار معقولة وجودة عالية.

### ومن المشاكل المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى الادارة ان تأخذ في الاعتبار:

- 1- ان يكون هيكل ومستوى الاجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
  - 2- ان تكون هناك فروقاً في الاجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
  - 3- الا تؤدي طريقة الاجر الى اثاره العامل او الموظف واحساسه بالظلم
  - 4- ان يكون الاجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.
- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى طريقة أكثر جاذبية في تحديد الاجور والرواتب وهي (تقييم الوظيفة)

## ما هو الاجر العادل؟

### ■ الأجر من وجهة نظر العامل:

- ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية ولكن ايضاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد.
  - الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية
  - هل الاجر العادل هو الاجر النقدي قبل الخصومات ام هو الأجر الصافي او الحقيقي. يجب ان يكون مقابل الجهد المبذول. ان ما يهم العامل هو الاجر الحقيقي وبمعنى أوضح فإن العامل لا يهتمه اجمالي الاجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي. ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الاجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:
- اولاً:** من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها.
- ثانياً:** تغيير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الاوقات للإقدام على شراء الكماليات.
- ثالثاً:** يختلف متوسط الاسعار من منطقة لأخرى وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لارتفاع مستوى الاسعار في مناطق أخرى.

### ■ الاجر من وجهة نظر الادارة:

تمثل الاجور كما سبق ان أسلفنا دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات، والاجر من وجهة نظر الادارة او هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الاجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة

ومن الواضح ان زيادة الاجر دون أخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، او الانتاج سيكون عبئاً يتحملة اما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح، او عناصر الانتاج الأخرى كتخفيض نصيب الاصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، او حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.

إذاً على الإدارة المعنية بتحديد الأجور ان تضع في اعتبارها أن شعور العاملين بعدم الرضا قد يقود الى:

- 1- انخفاض معنويات العاملين.
- 2- انخفاض الانتاجية.
- 3- زيادة معدل دوران العمالة.
- 4- ازدياد نسبة الغياب.

#### مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

و كما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين اجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الاجر، فإن معدل الاجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل قياساً لتغيير الاجور.

#### الطرق البديلة لقياس دخل العامل:

- ✓ **متوسط اجر الساعة:** متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الاجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الاجور التشجيعية، والعلاوات، او الاجور الاضافية
- ✓ **متوسط الدخل للساعة:** يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله الى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل ام الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، او الدخل الاسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الاجمالية خلال الأسبوع.
- ✓ **الدخل الاسبوعي:** يمثل الدخل الاسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي

$$\text{الأجر الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$\text{الدخل الكلي الاسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الاسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$\text{متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الاسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

ويتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة التي تعطينا المصروفات الفعلية الاسبوعية على الأجور

وفي الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الاسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الاسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج. فإذا كان معدل اجر الساعة (20) ريال وعدد ساعات العمل القياسية في الاسبوع لعمال الإنتاج البالغ عددهم (100) عامل هو معدل (40) ساعة في الاسبوع، فإن الأجر الكلي الاسبوعي للعمال هو (800) ريال، وتكون المعادلة على الوجه التالي:

$$\text{الأجر الكلي الاسبوعي} = \frac{4000 \times 20}{100} = \frac{80000}{100} = 800 \text{ ريال}$$

الصعوبة التي تواجهنا في الطرق الثلاثة هي: مثلاً هل سيشمل عمال الإنتاج العاملين على أساس التفرغ الكلي أو العاملين على أساس جزئي أم جميعهم؟ فإذا كان تم حساب العاملين على أساس جزئي فمعنى هذا أن حساب معدل الدخل الاسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل. وقد يعطينا انطباع بوجود نوع من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

✓ **متوسط الدخل السنوي:** يحسب عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنويا للأجور على عمال الإنتاج. وستواجهنا نفس المشكلة السابقة الخاصة بالعمل الجزئي. وإن تقرير ذلك يعتمد في الغالب على الحالة الاقتصادية ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة. وحجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

تواجه المنظمة عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

1. أتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة. وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة
2. أتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور
3. أتباع مسلك التخلف عن مستويا الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات وتختلف الاعتبارات التي ينبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقا لمجموعة من العوامل المؤثرة تشمل الآتي:

### **أولا: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:**

- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:** يتحدد الأجر على أساس مسئوليات وواجبات الوظيفة من دون أي اعتبار الشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية للعامل إن كان متزوجا أو عازبا
- **معدلات الأجور المماثلة:** أن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربه من الأجور السائدة في المنظمة أمر ضروري وهام لاجتذاب العمال والأفراد للمنشأة.
- **فرص الترقية والمزايا المالية:** كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة أمثلة على المزايا ((إجازات مدفوعة - العلاوات الدورية - المساكن المنخفضة - التأمين الصحي))

### **ثانيا: العوامل الاجتماعية**

- **تكاليف المعيشة:** التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لآخر يؤثر تأثيرا مباشرا على القوة الشرائية لدخل العامل لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف
- **الحد الأدنى من الأجور:** تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية. ويراعي في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية للعامل.

### **ثالثا: الاعتبارات الاقتصادية**

- **معدل الإنتاج:** إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعي في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج
- **الإمكانات المالية للمنشأة:** إن قدرة المشروع المالية تلعب دورا مهما في تحديد الأجور فالمنظمات التي تحقق أرباحا كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع الأجور أعلى.
- **عوامل العرض والطلب:** لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل في ظل المنافسة الكاملة تلعب دورا مهما حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب عكسياً مع العرض منه
- **الأجر السائد في المدن المشابهة في السوق:** أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة للأجور

ويمكن استقصاء الأجور السائدة في السوق من عدة مصادر:

1. الجمعيات المهنية
2. الغرف التجارية
3. مكاتب التوظيف
4. شبكة الانترنت

التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:

**أولاً: اسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:**

- ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية
- قد تتدخل الدولة في تنظيم الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة التي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين.

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

- **تحديد الحد الأدنى للأجور:** يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع استغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو انسحاب من سوق العمل.
- **تحديد الحد الأقصى للأجور:** ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقاتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة القطاع صنع السلاح. وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو تتوقف عملية الإنتاج. وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدأ من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** في هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى باللجان التحكيم أو فض المنازعات.

طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:

✓ **أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)**

- ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي " الياقات الزرقاء " أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير المهارة)
- وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي:
- صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الواردات المنتجة في بعض الوظائف
  - عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية
  - حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
  - عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
  - عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
  - كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
  - حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.
  - ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي لي تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.

- فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فأن أجره سيكون في هذه الحالة هو:  $١٦٠ = ٨ \times ٢٠$  ريالاً
- وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي  $٢٤ \times ٨ = ١٩٢$  ريالاً

### ✓ ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج

ويرجع الفضل لتايلور Taylor في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج. ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

- يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.
- تفرق هذه النظم بين العمال علي حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.
- العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.
- ومن الناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:
- تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل بمعنى آخر لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل
- تعطي مجالاً لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل
- تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجور Wage Survey:

- تلجأ كثير من المنظمات إلى استقصاء الأجور عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة أو المتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المهنية أو الجهات الحكومية أو الغرف التجارية
- يمثل استقصاء الأجور الخطوة الثانية بعد تقييم الوظائف

### خطوات عملية استقصاء الأجور:

1. تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي
2. تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي
3. تحديد حجم عينة معقولة من المنظمات المشابهة
4. إعداد استبانة بلغة سهلة وواضحة (يمكن استخدام الاستبيان المكتوب - المقابلة الشخصية - المكالمات التلفونية)

### نظام الأجور للإدارة العليا:

إن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية كذلك نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:

(وصف الوظائف - تقييم الوظائف - تقويم الأداء - العلاوات المختلفة)

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد الرواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي:

- تقييم الوظائف
- الأداء العام للمنظمة
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز
- حجم المنظمة وإمكاناتها المالية

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

- الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة
- تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.

والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات فهي تتعامل مباشرة مع:

(أصحاب الملكية - الموردين والموزعين - المنافسين - الرأي العام - الدولة)

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريبا التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات. وان المديرين في القيادة العليا هم وكلاء أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

غير أن هذا لا يعني: تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العام 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 السبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة