**محاضرة 19**

**الرواتب والاجور**

تؤدي الرواتب والأجور في أية منظمة دوراً بارزاً ومهماً في تحديد ناتج الأداء التنظيمي، ولاشك في أنها تعدّ سلاحاً ذي حدين فهي من جهة وسيلة الفرد لإشباع حاجاته المتزايدة إبتداءً من الحاجات الإنسانية اليسيرة وتحقيق حالة الأمان الوظيفي والإستقرار وزيادة رغبته في الأداء الأفضل. ومن جهة أخرى تمثل إحدى التكاليف المهمة التي تتحملها المنظمة مع تكاليف عناصر الانتاج الأخرى. وعليه فان الأجور تعني التعويض على أساس الجهد وكم الأنتاج، أما الرواتب فهو يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت.

**أدارة نظام الأجور**

يتم تحت هذا العنوان معالجة بعض القضايا والمشاكل من عملية تقييم الوظائف، كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الأجر وصيانته وإضفاء المرونة عليه وفقا للتغيرات التي قد تحدث في المنظمة أو المجتمع وفيما يلي أهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور.

1**- معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر.**

يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجوربمختلف قيمها وأهميتها النسبية.إلا إن الوضع الفعلي قد يبين وجود بعض الحالات للوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر. أي أن هذه الوظائف تأخذ أجرا حاليا أعلى كثيرا من قيمتها، أو أن تأخذ أجرا حاليا أقل كثيرا من قيمتها. فما العمل في مثل هذه الحالات؟:

أ- في حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها، أي إن الأجر الحالي مبالغ فيه لان اهمية وقيمة الوظيفة اقل. والبدائل المتاحة للحل هي:

ـأما تخفيض الأجر الحالي, ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار.

- أو تجميد الأجر الحالي، ويعني هذا عدم رفع أجر العاملين في هذه الوظيفة، وتجميد علاواتهم لفترة من الزمن، وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها.

ب-حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها، أي أن الأجر الحالي أقل كثيرا من قيمة وأهمية الوظيفة. والبدائل المتاحة للحل هي:

-أما رفع الأجر مباشرة، ويعاب على ذلك إحساس الآخرين ( الذين لم ترفع أجور وظائفهم) بعدم الرضا.

-أو رفع الأجر تدريجيا وبمعدل أعلى من المعدل العادي، حتى يصل الأجر بعد فترة معينة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية.

**2-تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالمنظمة:**

وهي حالتين الحالة الأولى( تخفيض أو رفع احد الحدين)، أما الحالة الثانية فهي (رفع الحدين معا). فرفع الحد الأدنى للأجر، أو تخفيض الحد الأعلى للأجر، يعني تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى، أما تخفيض الحد الأدنى للأجر، أو زيادة الحد الأعلى للأجر، يعني زيادة الفروق بين الحدين الأعلى والأدنى.

أما الحالة الثانية رفع الحدين معا، فقد ترى إدارة المنظمة ضرورة رفع الحدين معا وذلك لارتفاع مستوى الأجور في المنظمات المماثلة أو لعدم كفاية الأجور لمواجهة أعباء المعيشة. وقد ترى المنظمة ضرورة تخفيض الحدين معا، وذلك لرغبة المنظمة في تخفيض كلفة العمالة.

**3-تحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر**

وتحديد الفروق الأجرية في الحد الأقصى للأجر.

يمثل خط الاتجاه العام متوسط الأجر في الوظائف والدرجات المختلفة، وحينما نتحدث عن مدى البعد عن هذا المتوسط في اتجاهين؛ أعلى وأدنى، فقد ترى بعض المنظمات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر الوظيفة الواحدة، لأنها ترى أن ذلك يفتح مجال النمو والإحساس بالتقدم إلى الأمام.

**4-التداخل في أجور المنظمات** في رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة معينة إلى الحد الذي تتداخل فيه مع الأجر الخاص بالوظيفة الأعلى منها، وهذا الأمر يفتح مجالا اكبر بالإحساس بالنمو والتقدم في **المنظمة**

**5-دراسة (أو مسح) الأجور. Wage Survey**

في مجتمع تنافسي، ترغب كثير من المنظمات في التعرف على الأجور السائدة في المنظمات الأخرى، وبالتالي تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن الأجور لمعرفة مستويات الأجور السائدة، لتستفيد من الأمر في تحديد متوسط الأجر والحد الأدنى والحد الأقصى وطريقة الدفع والعلاوات والحوافز وغيرها. ويطلق على هذه العملية مسح أو استقصاء الأجور.

**6-تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة.**

تميل بعض المنظمات إلى زيادة الأجور(من خلال علاوات يطلق عليها أحيانا علاوة الغلاء )،وذلك لان نفقات المعيشة قد ارتفعت، وعليه تكون من مهمة إدارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة( أو التضخم ). وعادة ما تحتسب الزيادة في الأجر الشهري وتضاف على الأجر.

**7- إدارة العلاوات.**

وهي علاوات مقابل الأقدمية تسمى العلاوات السنوية، أو علاوات مقابل الكفاءة، أو علاوات إضافية مقابل الزواج، أو إعالة الأبناء، أو غلاء المعيشة، ومن سماتها أنها تحسب سنويا وتصرف شهريا، ولاكن لايمنع أن يتم حسابها بناء على ظهور السبب كالزواج أو الإنجاب.

**8-سرية وعلانية الأجور.**

مازالت المنظمات الصغيرة الحجم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور السرية، وهي تعتبر أن الأجر والحوافز من الأمور التي يجب أن لا يطلع عليها الأفراد.أما المنظمات الكبيرة والحكومية فتفضل أن تكون سياسة الدفع علنية، وقد أكدت نتائج البحوث أن العلنية أفضل من السرية في موضوع سياسات الأجور حيث أنها تؤدي إلى مزيد من الرضا.

9**-علاقة الأجر بالترقية.**

يمكن استخدام زيادة الأجور كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم ونموهم في العمل، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الحوافز والعلاوات والترقية الوظيفية.

من منا لا يهمه أجر وظيفته؟

لن تجد شخصا لاتهمه عوائد وظيفته، فكلنا نستمد من أجرنا قيما ومعاني كثيرة، فمن الأجر نشبع احتياجاتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات.وعلى مستوى المنظمة فان أجور العاملين تمثل ما يطلق عليه ميزانية أو موازنة الأجور، وهو في نفس الوقت يمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة. وتمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية للمشروع. ويمكن القول أن التصميم الجيد لأنظمة الأجور يمكنه أن يساعد على رفع الإنتاجية والأرباح للشركة، وعليه يمكن القول إن نظام الأجور هو سلاح ذو حدين( إذا أحسن تصميمه كان لخير المنظمة، وان أسيء تصميمه وإدارته كان وبالا عليها)، ومن هنا يستمد نظام الأجور في المنظمة أهميته.

**ماهية الأجور**

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق فيما بينها وهي؛-

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف( غالبا خلال الشهر).

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل( غالبا أسبوعيا أو يوميا).

إن الأجر والمرتب كليهما تكون مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من اجر( مقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات( الضرائب، الرعاية الصحية).

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير نقدي مثل الخدمات، العلاج، السكن، الملابس، وجبات الطعام أثناء العمل.