

## المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي للأجور

### تمهيد:

نحاول من خلال هذه المحاضرة تكوين إطار مفاهيمي للأجر وفق المساهمات الأكاديمية، حيث سيتم متتبع مفهوم الأجر وأهميته، ومبادئه والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أسس دفعه، وأنظمة الدفع المختلفة.

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- مفهوم الأجر من وجهة النظر الاقتصادية والمحاسبية والدينية.
- النظر إلى الأجر في الأنظمة الرأسمالية والاشتراكية.
- إدراك أهمية الأجر بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع.
- التفرقة بين محددات الأجر وأسس دفعه والعوامل المؤثرة فيه.
- تتبع مساهمات كل من تايلور وجانت وهالسي وميريك وروان مساهماتهم في تفسير أنظمة دفع الأجر (على أساس الزمن أو القطعة أو الفرد أو الجماعة أو الأجر التشجيعية).

### 1. تعريف الأجر:

الأجر هو المقابل المادي للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد لصاحب العمل. وهو يعكس علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.

وقد تناول (أحمد ماهر، 1999، ص 200) مفهوم الأجر من عدة مداخل يمكن إيجازها فيما يلي:

- من الناحية الاقتصادية: هو المقابل الذي يُدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.

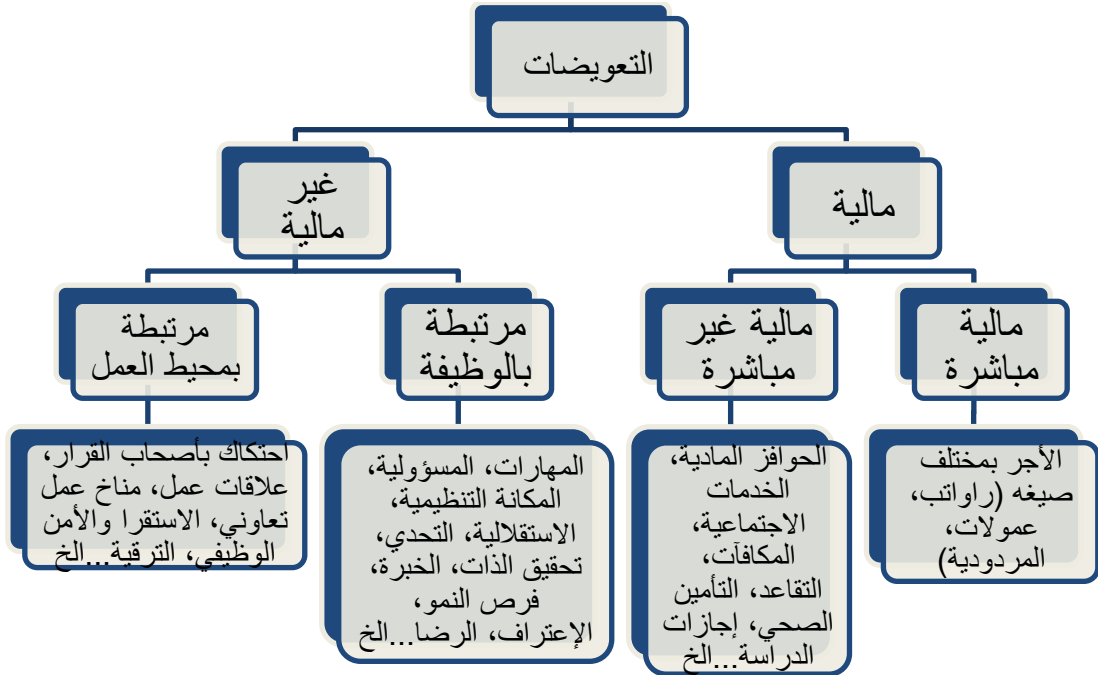
- من الناحية المحاسبية: يعتبر الأجر عبئاً وتكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، إذ تمثل في أغلب الأحيان الجزء الأكبر من التكاليف العامة.
- من الناحية الدينية: الأجر حق من حقوق الأجير، من الضروري الوفاء بالأجر وعدم التهاون في دفعه في الوقت المحدد.

كما يمكن تعريف الأجر في الأنظمة الرأسمالية والاشتراكية: إذ ينظر للأجور والرواتب على أنها استثمار لصاحب المشروع وتؤثر على حجم الأرباح التي يحصل عليها صاحب المشروع، وعليه فكلما ازداد مقدار الأجر ارتفعت تكلفة الإنتاج وانخفضت الأرباح، وبالعكس من ذلك كلما انخفضت كتلة الأجور انخفضت التكاليف وازدادت الأرباح. بينما الأجر في النظام الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الإنتاج معيراً عنه بوحدات نقدية، تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعاً، وهذا ما يعبر عنه الكتاب الاشتراكيون عند تعريفهم للأجر بأنه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من الناتج الاجتماعي الإجمالي.

تعرف التعويضات على أنها مختلف المنافع التي يحصل عليها الفرد كبديل عن عمله أو القيمة التي يقدمها. قد تكون التعويضات داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة، مالية أو غير مالية. إذ ترتبط التعويضات الداخلية بالوظيفة أو العمل في حد ذاته بينما تتعلق التعويضات الخارجية بمحيط العمل (Hoole & Hots, 2016, p 4).

كما يمثل الأجر أهم جزء ضمن نظام التعويضات للمنظمة وهو المقابل المالي المباشر الذي يُدفع للعامل مقابل جهده وانتماؤه للمنظمة، ويكون في عدة صيغ، ويمكن تمثيل نظام التعويضات الكلي للمنظمة كما يلي:

**الشكل (02): مكونات نظام التعويضات**



المصدر: إعداد الأستاذة اعتمادا على (Hoole & Hots, 2016, p 4, 5).

قدّم العديد من الباحثين بعض المساهمات في ما يخص مكونات نظام التعويضات، إذ يحتوي نموذج (The WorldatWork model 2007) على خمسة مجموعات هي: 1. التعويضات المالية (الأجر)، 2. المنافع، 3. الحياة الوظيفية، 4. الأداء والاعتراف، 5. فرص تطوير المسار المهني. بينما يحتوي نموذج (The Corporate Leadership Council CLC, 2005) على كل من: 1. الدفع المالي، 2. المنافع الصحية، 3. منافع إجازات الدراسة، 4. منافع التقاعد، 5. المكافآت والحوافز، 6. المنافع المرتبطة بالعائلة. وقسم (Zingheim & Schuster, 2007) التعويضات إلى ثلاثة مجموعات هي: 1. مجموع المدفوعات، 2. أداء الأفراد، 3. الأنواع الأخرى من المكافآت. في حين جمع (Nienaber's reward preference model, 2010) بين النماذج السابقة لتعويضات إذ يرى أنه يتكون من 6 عناصر هي: 1. الراتب الشهري، 2. المدفوعات المتغيرة (تشمل الحوافز قصيرة المدى التي تقدم للفرد أو الجماعة، والحوافز طويلة المدى مثل خطط المشاركة، امتلاك أسهم، والمكافآت السنوية)، 3. المنافع والفوائد (أي منافع إضافية يقدمها صاحب العمل مثل فوائد الحماية، فوائد الادخار، فوائد الأمن الوظيفي، والتقاعد)، 4. الأداء (الإنتاج والمسؤولية) وإدارة المسار المهني (الخبرة، المهارات، المعرفة، وفرص الترقية)، 5. جودة محيط العمل (علاقات وظيفية جيدة، مكان عمل آمن ومريح، دعم الإدارة لفرق العمل... الخ)، 6. التكامل بين الحياة العملية والمنزلية (السياسات والممارسات التنظيمية الداعمة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة المنزلية، وتمثل الثلاثة عناصر الأولى تعويضات مالية، بينما الثلاثة عناصر الثانية فتمثل تعويضات غير مالية (Hoole & Hots, 2016, p 5).

## 2. تحديد بعض المصطلحات ذات العلاقة:

1. **الأجر:** يشمل جميع صيغ المدفوعات المادية التي تدفع للعامل (الراتب، العمولة... الخ). بينما يعتقد آخرون أن مصطلح الأجر wage يطلق على المبلغ النقدي الذي يقدم للأفراد الذين يقومون بالأعمال المباشرة ويطلق عليهم العمال.
2. **الراتب:** يطلق على المقابل الذي يتقاضاه الموظف شهريا. ولكونه أشهر صيغ الأجر يطلق عليه مصطلح الأجر أيضا (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 49). بينما يعتبره آخرون أن المبلغ النقدي الذي يطلق على الأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية والإدارية ويطلق عليهم اسم الموظفين. ورغم ذلك فإن الاختلاف بين الأجر والرتب هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون.

3. **المعاش (التقاعد):** مبلغ نقدي يدفع دوريا للفرد بعد إحالته على التقاعد.
4. **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.
5. **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات (مثل التأمينات، معاش التقاعد).
6. **العلاوات:** هي العناصر المكونة للأجر.
7. **المكافآت:** ما يقدم للعامل لقاء عمل مميز، تكون في إطار تحفيزي.
8. **الأجر الأدنى المضمون:** هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطات العامة. وهو يساير تطور المستوى المعيشي للعمال والمجتمع ككل.

### 3. أهمية الأجر:

للأجر أهمية بالغة على مستوى الفرد وهو مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع وفيما يلي عرض لذلك:

#### أ. على مستوى الفرد:

- الأجر أداة لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية للفرد.
- حماية الفرد من مخاطر الحياة الطارئة، فهو يساهم بالشعور بالضمان.
- وجه مرئي لدى العامل لمدى تثمين المنظمة لجهوده والاعتراف بكفاءاته.
- محدد أساسي للمكانة الاجتماعية للفرد ومستواه المعيشي.

#### ب. على مستوى المنظمة:

- أداة لجذب الأفراد، فهو سلاح تنافسي بالنسبة للمنظمة.
- أداة للاحتفاظ بالأفراد.
- أداة للتقليل من المظاهر السلبية في المنظمة مثل: الغياب، التأخير، وكثرة الشكاوي... الخ.
- وسيلة تحفيزية.
- أسلوب لنشر مبادئ العدالة في المنظمة.
- كما يضيف (Hoole & Hots, 2016, p 4) أن التعويضات هي أداة رفع مستوى كل من أداء، إنتاجية، التزام وانخراط الأفراد. إضافة إلى أنها أداة لتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وحتى ثقافتها.

#### ج. على مستوى المجتمع:

تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع. مع ملاحظة أن ارتفاع الأجور يرتبط بالإنتاجية مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرض العمل وهو ما يعني زيادة البطالة.

كما تؤدي الأجور دورا مهما في تحديد مستويات التعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية. وتؤثر تأثيرا واضحا في معدلات النمو السكاني، ومعدلات البطالة، ومستويات الاتفاق والادخار. كما أن الأجور في حالة انخفاض معدلاتها قد تؤدي إلى مضاعفات اجتماعية سلبية خطيرة ( الانحراف، الرشوة، الاختلاس، استغلال المناصب لأغراض غير مشروعة... الخ).

### 4. مبادئ تحديد الأجر:

يرى (نزة والصباغ، 2008، ص 349) أنه على المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد أجور العاملين بها:

1. **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويميل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور.

2. **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ على أن هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.
3. **مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار وغيرها بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.
4. **اعتبارات الأجر:**

تناول (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 215) مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والسياسية للأجر، نوضحها فيما يلي:

#### أ. الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب في سوق العمل، الذي يتكون من أصحاب العمل والعمال ومن هنا يتحدد سعر العمل (الأجر) وفق قانون العرض والطلب، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

#### ب. الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز التنظيمي والاجتماعي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته. وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري... الخ).

#### ج. الاعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد.

#### د. الاعتبارات الأخلاقية:

إذ يجب أن يحدد الأجر في ظل مبادئ العدالة والشفافية. وقد ترتبط العدالة بالجهد المبذول مقابل الأجر المدفوع أو بالأجر المدفوع لفرد ما مقابل الأجر المدفوع لفرد آخر يقدم ذات المستوى من نوعية العمل، أو بالإجراءات المتبعة في تحديد الأجر، وهذا ما يجعل موضوع عدالة الأجور يحتوي الكثير من الاعتبارات.

#### هـ. الاعتبارات السياسية:

ينطوي تحديد الأجر وعناصره على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات الأجر المتفق عليها ولكن أيضا فيما يرتبط بينود العقد الأخرى المؤثرة على الأجر، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم التفاوضية في نفس الوقت.

#### 5. تقسيمات الأجور:

للأجور عدة تقسيمات أشار إليها (حسين عمر، 1992، ص 24) كما يلي:

أولاً. **تبعاً للمعيار المستخدم في التقييم:**

أ- **تبعاً لطبيعتها:**

- **أجور عينية:** تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن والنقل.

- **أجور نقدية:** هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب- **تبعاً لقوتها الشرائية:**

- **أجور اسمية:** هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

- **أجور حقيقية:** هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

- **الأجر الجاري والطبيعي:** يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما الطبيعي في الأجل الطويلة وهو الذي يسمع للعامل بالاستمرار في الحياة.

- **الأجر التاشيري:** ويتم من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار من أجل إظهار الآثار السلبية للتضخم على الأجور من أجل الحفاظ على القدرة الشرائية.

**ثانياً. تبعاً لمعيار الدفع:**

أ- **الأجر حسب المؤهلات المهنية:** ويكون داخل المنظمة، إذ يتم تحليل ووصف العمل الذي يتضمن تحديد نوعية المهام والمسؤوليات، صعوبة المهام وعلاقتها بالأعمال الأخرى... الخ، ويهدف ذلك إلى تسهيل عملية تقييم الأعمال ووضعها في فئات مهنية تكون أساساً لدفع الأجر.

ب- **أجور على أساس الوقت:** تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر).

ج- **أجور على أساس القطعة:** يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل.

## 6. أنظمة دفع الأجر:

قسم (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 49؛ وصلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 378) أنظمة دفع الأجر إلى أنظمة الدفع على أساس الوقت وأنظمة الدفع على أساس الإنتاج، وفيما يلي شرح لها:

### أ. أنظمة الدفع على أساس الوقت:

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في غالبية المنظمات، ويتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله (قد يتحدد الدفع إما بالساعة، الأسبوع، أو الشهر). ولا يرتبط الأجر هنا بكمية أو جودة الإنتاج.

وهناك حالات تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة (كالصيانة).

- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم كحدوث أعطال بصفة مستمرة.

- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل.

- في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص، حيث تتطلب وقت كبير وتركيز، وإذا زادت السرعة في العمل فإنه يترتب على ذلك أضرار بجودة السلعة.

وما يحسب لهذه الطريقة هو حفاظها على ثبات أجر الفرد وعدم تعرضه للتقلبات، ما قد يؤثر على الاستقرار لديه. إلا أنها تتطلب وجود رقابة وإشراف لأن الأفراد قد يهتمون عامل الكمية المنتجة أو قد يميلون إلى تضييع الوقت.

### ب. نظام الأجر على أساس الإنتاج (أو القطعة):

في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل.

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

- لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف.

- قد تصبح غير مرضية إذا أسئ استخدامها.

- قد يدفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية، أو زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر بالمعدات المستخدمة.

- صعوبة تحديد المعايير القياسية للإنتاج الذي يحاسب الفرد على أساسها.

- كما قد يعتمد أصحاب الأعمال على تغيير هذه المعدلات، وبذلك يضطر العمال إلى زيادة سرعتهم حتى يحصلون على نفس الأجر.

- لا توجه اهتماماً كافياً إلى مركز الفرد في المشروع، وأقدميته وسلوكه الوظيفي.

وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما:

- الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

• **الأجر على أساس الإنتاج الفردي:**

يحصل الفرد في ظل هذا النظام على أجره على أساس الوحدات المنتجة (التي قام بإنتاجها بمفرده)، فقط يختلف الأجر باختلاف طريقة الحساب المتبعة. وهناك عدة طرق لحساب هذا الأجر، إلا أنه يمكن تمييز طريقتين رئيسيتين هما:

**1- في حالة أجر القطعة الموحد:**

في خضم هذا النظام يدفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما، ويتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع، أو الشهر. ويضرب الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$R=N*P$$

حيث: R: الأجر، P: معدل الدفع للقطعة الواحدة، N: عدد القطع المنتجة و يحتاج هذا النظام إلى مجموعة من المقومات الأساسية أهمها:

- تحديد الأجر للقطعة بشكل مقبول للعامل، ومناسب لصاحب العمل. ويكون الأجر مقبول من العامل حينما يشعر بأنه يستطيع من خلاله أن يحصل على دخل أعلى من الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه إجمالاً.

- لا بد أن يكون إنتاج العامل قابل للقياس.

- لا بد أن يكون التسجيل للإنتاج الذي يتمه العامل خلال فترة الحساب دقيقا حتى يطمئن العامل إلى أنه قد حصل على الدخل الذي يستحقه، وحتى تدفع المنظمة الأجر في مقابل إنتاج تحقق فعلاً.

**2- في حالة الأجر المتباين بالقطع:**

- **طريقة تايلور:**

تم تأسيس نظام الدفع على أساس القطع المتباين من طرف الباحث " فريديريك تايلور " إذ يحدد معدلين للدفع (للقطعة المنتجة)، معدل عادي ومعدل مرتفع.

فإذا كان الإنتاج المعياري  $N_0$ ، وكان معدل الدفع العادي  $P_1$ ، ومعدل الدفع المرتفع  $P_2$ ، وإذا كان إنتاج الفرد  $n$ ، فإن أجر الفرد يتحدد على النحو التالي:

$$R=P_1*n \text{ إذا كان } n \text{ أصغر أو يساوي } n_0.$$

$$R=P_2*n \text{ إذا كان } n \text{ أكبر من } n_0.$$

تعتبر طريقة تايلور أكثر تشددا حيث إن % 100 من كمية الإنتاج هي ما يجب أن يصل إليها الفرد.

كما أن طريقة " تايلور " محفزة، فالفرد يحاول أن يصل بإنتاجه إلى المستوى المعياري، وذلك حتى يحصل على العلاوة، ولكن قد يكون على حساب نوعية المنتجات وعلى حساب صحة وسلامة الفرد.

• **حالة الإنتاج الجماعي:** تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون تحديد عدد الوحدات التي

ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، وبالتالي يحسب الأجر هنا بضرب عدد الوحدات التي

تنتجها مجموعة من الأفراد بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد.

**ج. نظام الأجر التشجيعية:**

يختلف نظام الأجر التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل زيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق، وتشمل الأجر التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الإنتاج.

وتقوم الأجر التشجيعية على مجموعة من الأسس أهمها:

- تحديد زمن معياري للإنتاج.

- تحديد معدل معياري للإنتاج.

- الدفع على أساس المعدلات العادية للأجر للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج أو الزمن المعياري للإنتاج.
  - الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزن المعدل المعياري للإنتاج أو الزمن المعياري للإنتاج.
- ومن أمثلة نظم دفع الأجر التشجيعية إضافة إلى طريقة تايلور نذكر ما يلي:

#### - طريقة جانت Gant:

تركز هذه الطريقة على أنه يجب أن يكون هناك حد أدنى من الأجر اليومي الثابت، وهو يحسب باليوم أو بساعات العمل، ويضاف إليه أجر تشجيعي يحسب كالتالي:

م	شرائح كمية الإنتاج	أجر القطعة (الحافز)
1	أقل من 96 وحدة	صفر
2	96 وحدة - 110 وحدة	8 دولار
3	أعلى من 110	10 دولار

يلاحظ أن هنري جان وضع خطة أكثر رافة بالعامل حيث حدد زمن قياسي للإنتاج وحدات معينة، فإذا بلغ العامل المستوى المحدد تقاضى أجره المعتاد عن الوقت وعلاوة إضافية مقابل الأداء المنجز، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى المعياري تلقى أجره عن كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطيع البلوغ أو تجاوزه فإنه يجب له أجره المعتاد عن وقته الذي قضاه في العمل.

#### - طريقة ميريك:

تقضي هذه الطريقة تحديد مستويين للإنتاج المعياري، ومستوى أقل من المعياري، ومن يبلغ الإنتاج المعياري يستحق الأجر زائد المكافأة (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 163).

#### - طريقة هالسي:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد وقت معياري لأداء عمل ما يتقاضى العامل أجر الساعة التي عملها مضاف إليها الوقت الذي اقتضاه من ساعات العمل، فمثلاً أداء العمل في 12 ساعة وكان أجر الساعة 10 دولار، وكانت المكافأة تحسب على أساس 50% من الوقت المتوفر، وقد حدد الحجم الساعي المعياري بـ 15 ساعة، فإن أجر العامل يكون كالتالي: الأجر = الساعات الفعلية \* معدل الدفع بالساعة. الوقت المتوافر = الوقت المعياري - الوقت الفعلي. المكافأة = الأجر \* الوقت المتوافر \* نسبة المكافأة. إجمالي الأجر = الأجر + المكافأة.

حسب المثال: الأجر = 10 \* 12 = 120 دولار. الوقت المتوافر = 15 - 12 = 3 ساعات. المكافأة = 10 \* 3 \* 0.5 = 15 دولار. الأجر الكلي = 120 + 15 = 135 دولار.

#### - طريقة روان:

يتم بموجبها تحديد زمن معياري للعمل فإن لم يصل العامل لهذا المستوى يأخذ أجره دون حسم، في حين إذا بلغ في وقت أقل من الوقت المحدد، تلقى مكافأة تمثل جزء من الوقت المقتصد، إضافة إلى أجر الساعات المستنفذة في العمل. ولكن هذه طريقة معقدة وصعبة الفهم من طرف العمال (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 163).

#### د. أنظمة الأجر المعتمدة على الأداء:

توجد أربعة خطط تقليدية لتقديم تعويضات مالية اعتماداً على الأداء هي: مشاركة الأرباح، مشاركة العوائد والمكاسب المالية، المكافآت المرتبطة بالأداء، وعوائد المشاريع (Weiss, 2010, p 7):

- **مشاركة الأرباح (Profit sharing):** تقوم مشاركة الأرباح إلى تقسيم أرباح أعمال المنظمة على موظفيها في المنظمة ككل أو في وحدة عمل في مستوى معين. ورغم أهمية نظام مشاركة الأرباح إلى أن الخبراء في مجال التعويضات يرون أنه نظام غير فعال كثيراً في تحفيز الموظفين كون أن الأفراد يدركون أن لديهم أثر مباشر في الأرباح التي تحققها المنظمة.

- **مشاركة المكاسب (Gain sharing):** تعمل مشاركة المكاسب مثل مشاركة الأرباح إلا أنها تخص نتائج وحدة عمل محددة فقط، بحيث إذا حقق أو تجاوز الموظفون في وحدة ما الأهداف المخططة فإنهم يتلقون عوائد. ونظرا لنطاقها الضيق فإن مشاركة المكاسب أكثر تحفيز من مشاركة الأرباح. ركزت خطط مشاركة المكاسب سابقا على المقاييس الإنتاجية مثل تخفيض تكاليف العمالة، كما ركزت مشاركة المكاسب على موظفي المستوى التشغيلي.
- **مكافآت الأداء (Performance Bonuses):** عبارة عن مكافآت نقدية تقدم للأفراد أو الجماعات لقاء أداءهم الاستثنائي، بحيث لا تضاف المكافآت إلى الأجر الأساسي.
- **عوائد المشروع (Venture Returns):** تركز هذه الطريقة في التعويضات على نجاح المنظمة في المدى الطويل. يتم توزيع أسهم للشركة على الموظفين كجزء من دفع التعويضات، أو برامج شراء أسهم الشركة. تلبى خطط الأسهم احتياجات الفرد للأمان والمشاركة في النجاح المالي للمنظمة. والهدف من خطط الأسهم جعل الأفراد في كل المستويات التنظيمية يفكرون ويتصرفون كما لو أنهم أصحاب المنظمة، حيث تشير الأبحاث أن الموظفين المالكين لأسهم الشركة يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزام في عملهم. فالمنظمات التي تقدم خطط مشاركة الأسهم لموظفيها يظهر لديها تحسين في الأداء بشكل مستمر.

#### 7. عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء:

- توجد العديد من العوامل التي يجب أن تأخذها المنظمة في عين الاعتبار عند تطبيق أنظمة مكافآت جديدة (Weiss, 2010, p 8):
- **تطوير رؤية إستراتيجية وثقافة المنظمة:** المنظمات التي لديها رؤية واضحة للإستراتيجية والثقافة التي تخدم نظام المكافآت يمكنها تبني أنظمة مكافآت غير تقليدية أكثر نجاح، فهي تمكن المنظمة من الربط بين أولويات العمل ونظام المكافآت.
- **التأكد من فهم الموظفين لأولويات الأداء:** يجب أن يعرف الموظفون ما يجب أن يفعلونه لدعم أولويات الأداء، كما يدركون أن دعمهم يؤدي إلى مكافآتهم. فعالية الاتصال في الاتجاهين هو العامل الرئيسي لفهم الموظفين العلاقة بين الأهداف والمكافآت، إضافة إلى تقديم المكافآت التي تضمن أكثر دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- **تتبع البرامج لضمان نجاحها:** يجب مراجعة ومراقبة أي برنامج ترغب المنظمات في تطبيقه لضمان استمراره في العمل.
- **ترك مساحة للأفراد من أجل صنع الفارق:** تركز البرامج الناجحة على تصميم العمل بهوامش واسعة يمارس فيها الموظفون سلطتهم التقديرية، أين يمكن لهم تقديم الفارق، كما يمكن للإدارة تقييم المساهمات الإضافية بشكل كافي من أجل دفع مكافآت إضافية عن تحقق المستويات الأعلى من الأداء.
- **فصل المكافآت عن الأجر الأساسي:** تفقد المكافآت قدرتها التحفيزية عند دمجها مع الأجر الأساسي، إضافة إلى أنها تشكل تكلفة ثابتة إضافية وضغط زائد في الأجر خاصة على المدى الطويل.
- **المرونة:** تكييف البرامج حسب ظروف العمل وخطط التغيير.
- **نشر المعلومات للعامة حول نظام الدفع:** يعزز الإفصاح عملية الربط بين الأداء والأجر. والسرية تشوه تصورات الأفراد حول كيفية إدارة الأجور، لأن ذلك يجعل الأفراد يباليون في تقدير أجور الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بتلقيهم أجر أقل مما يستحقون.
- **إنشاء نظام لتقييم الأداء يتوافق مع أنظمة المكافآت:** يجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي:
- أهداف واضحة وقابلة للقياس، تم إنشاؤها بالمشاركة مع الأفراد النشطين المعنيين بنظام التقييم، ينظر لهذه الأهداف كونها صعبة لكنها قابلة للتحقيق.



- فهم الأفراد المعنيين بنظام التقييم أثر إنجاز الأهداف في التعويض المالي.
- اتصال مفتوح، ما يجعل المعنيين بنظام التقييم يشعرون أن مدخلاتهم ذات أهمية. كما يجب أن تدعم ثقافة المنظمة نظام تقييم الأداء الفعال.
- تعزيز مناخ التعلم المستمر: يحتاج جميع الأفراد في المنظمة إلى نسبة معينة من التواضع تضاف إلى ثقتهم بأنفسهم. يجعل هذا التواضع الأفراد معترفين بأنه يوجد دائماً أشياء جديدة عليهم تعلمها وتحسين مستقبلهم الوظيفي.

#### 8. العوامل المؤثرة في الأجور:

أيا كان نظام الأجور المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان، فهناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في هذا النظام، أهمها حسب كل من (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص365؛ ومحمد حافظ حجازي، 2006، ص 173):

- العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل.
- القوانين واللوائح الحكومية.
- النقابات العمالية وقوتها.
- تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار.
- المستوى السائد للأجور.
- قدرة المنظمات على الدفع.
- الإنتاجية.
- الجهد والأقدمية والمؤهل العلمي
- صعوبة العمل.

#### أ. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

كان عرض الأيدي العاملة والطلب عليها من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح لموضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد، وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها العمالية التي أخذت تستخدم نفوذها وقوتها وضغوطاتها على أرباب العمل وصاحب المنظمات لمعاملة الأفراد بشكل أكثر إنسانية، إذ كان ينظر إلى الأيدي العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، فعندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيراً والطلب قليلاً تكون الأجور منخفضة، وإذا كان عرض الأيدي العاملة قليلاً والطلب عليها كبيراً تكون الأجور مرتفعة.

حالياً وخصوصاً في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بفرض سياسات معينة للأجور، وبوجود النقابات العمالية لن يعد هذا المبدأ سائداً حيث يتم مسبقاً تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم، في الموازنات التقديرية للمنظمات العامة، مع تحديد أجورهم، حيث تقضي خطة الدولة بتأمين أكبر قدر ممكن من فرص العمل، ولكن بالمقابل نستطيع القول بأن هناك بعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي يكون الطلب عليها كبيراً، ونسبة الأيدي العاملة التي ترغب في العمل فيها قليلة بحيث لا تكفي لسد الحاجة، مما يدفع المنظمات، وحتى الدول إلى رفع أجور العمال فيها، إضافة إلى بعض أنواع التعويضات التي من شأنها أن تجذب الأيدي العاملة إليها.

#### ب. القوانين واللوائح الحكومية:

ويقصد بها القوانين واللوائح التي تصدرها الحكومات والتي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالأجور، والأسس الناظمة لها، حيث تعتبر هذه القوانين واللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، لا بل المحددة له في الكثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجر لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وموعد استحقاق الأجر وغيرها، وبالتالي يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية، وتكاليف المعيشة (بشكل أساسي)، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه القوانين واللوائح على تأمين الحياة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الأعمال وتؤمن لهم حقوقهم، وهنا يجب أن نؤكد أنه يجب أن تكون هذه القوانين واللوائح محددة لنظام

أجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وأهداف الدولة ككل.

### ج. النقابات العمالية واتحادها العمالي:

نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات حصلت في فترة زمنية سابقة، حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال، ويتبنى قضاياهم، ويدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديدا بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتصر على قطاعات اقتصادية معينة كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت، وازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت إلى القطاعات الأخرى، حتى إلى القطاع العام، فظهرت مثلا نقابة المحامين، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء وغيرها.

والنقابة عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد، ويكون هدفه حماية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه على إدارات المنظمات، وحتى الضغط على الحكومات (إذا كانت تتمتع بالقوة الكافية) إذ تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في سياسة الأجور التي تتبعها الدولة. فهي تشكل طرفا قويا في أية مفاوضات مع الإدارات والحكومات لتحديد الأجور المناسبة للعمال، وساعات العمل، والتعويضات الأخرى التي ستدفع للأفراد.

### د. تكاليف المعيشة:

إن أي سياسة أو نظام للأجور لكي يكون ناجحا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال دراسات واقعية تضمن الوصول إلى نتائج واقعية تمكن من وضع نظام للأجور يغطي هذه التكاليف وبالتالي المحافظة على القوة الشرائية للأجور، لذلك يجب أن يكون هناك تناسب وانسجام بين الأجور ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشة بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للأجور.

### هـ. المستوى السائد للأجور:

ويقصد بالمستوى السائد للأجور، هو مستويات الأجور السائد في المنظمات الأخرى، وفي الدول الأخرى المجاورة، إذ يجب على أية منظمة تقوم بوضع نظام للأجور أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأجور في المنظمات الأخرى، وبالنسبة لنفس الأعمال، لأن دفعها لأجور أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.

أما فيما يتعلق بمستوى الأجور السائد في الدول الأخرى فنقصد به الأجور في الدول المجاورة المشابهة من حيث ظروفها الاقتصادية مع مراعاة خصوصية كل بلد، فعندما تكون الأجور في البلدان المجاورة مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى هجرة الأفراد الجيدين من البلد وحرمانهم منهم.

### و. قدرة المنظمات على الدفع:

إن إحدى العوامل المؤثرة أيضا على نظام الأجور هو قدرة المنظمات على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرة المنظمة المالية ووضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية، فمن غير الممكن مثلا أن تدفع منظمة تعاني من مشاكل مالية أجورا مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن المنظمات التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى، ولكن يجب التنويه هنا إلى أن قدرة المنظمات الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من موارد مالية من الجهات المختصة حيث يتم تحديد الاعتماد السنوية للأجور لكل شركة ومؤسسة عامة.

### ز. الإنتاجية:

توجد علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه (المردود الفردي)، وتهتم الغدارة في أغلب الأحيان بارتباط الأجر بالإنتاج.

### ح. الجهد:

المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

#### ط. الأقدمية:

الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

#### ي. المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريا لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.

#### ك. صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

#### خلاصة:

يعتبر الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله، ويعتبر الأجر أهم مكون في نظام التعويضات لأي منظمة. وللأجر عدة أوجه فقد يكون في شكل راتب أو عمولة أو معاش بعد تقاعد الفرد. كما توجد عدة تقسيمات للأجر مثل الأجور الاسمية والحقيقية والعينية والنقدية. وللأجر أهمية على مستوى الفرد فهو الدافع الأول له من أجل العمل كما أنه الوسيلة لتلبية حاجاته ورغباته، كما أن الأجر أداة لجذب الأفراد ودفعه للعمل بالنسبة للمنظمة، وهو محرك للنشاط الاقتصادي واستمرارية المجتمع. ويستند الأجر إلى عدة مبادئ أهمها العدالة والكفاية. كما توجد العديد من العوامل المحددة للأجر أهمها تكاليف المعيشة، النقابات العمالية، القوانين، قدرة المنظمة على الدفع، العمل والإنتاجية. ويجب أن يأخذ الأجر في اعتبار الجوانب الاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية والسياسية والنفسية. وقد تعدد أنظمة دفع الأجر على مر الزمن كان أسهرها نظام الدفع على أساس الوقت، نظام الدفع على أساس القطعة، نظام الدفع الفردي ونظام الدفع الجماعي. وقد كان لكل من تايلور وجانت وهالسي وميريك وروان مساهماتهم في تفسير أنظمة دفع الأجر.