

الفصل السادس عشر

الأجور والرواتب

ترتبط بين المؤسسة والعميل فيها علاقات هامة تتلخص بما يلي:

1-الرواتب Wages

2-شروط العمل الجيدة Good working conditions

3-دوام عمل معقول Fair hours of work

4-ثبات الوظيفة Steadiness of Employment

5-فرصة الترقى Opportunity of Advancement

6-علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين Good Leadership of supervisors

إن الرواتب والأجور هي أهم عامل بالنسبة للموظف العادي، فالرواتب غير المناسبة تؤدي ذلك إلى صعوبة توظيف العمال اللازمين أو إلى استقالة الكثيرين من العمال في المؤسسة. ينبغي ألا يحدد الراتب على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في المؤسسة بل على أساس الخدمات التي يؤديها هذا العامل أثناء عمله.

تحدد الرواتب والأجور للعمالين بالدولة على أساس الشهادة العلمية أو الخبرة المهنية وتحدد الحدود الدنيا والعليا بناءً على ذلك مع فرصة الترقية كل سنتين بنسبة 5-9%. وتحدد الرواتب بواسطة قانون العرض والطلب، فإذا كان عدد العمال الذين يبحثون عن عمل كبيراً وكانت الوظائف الشاغرة قليلة، أدى ذلك إلى انخفاض رواتب هؤلاء، فلحماية العمال في هذه الحالة من الاستغلال يحدد الحد الأدنى للراتب بقانون تصدره الدولة. وإضعاف قوة منافستها.

16-1-توصيف الوظائف والأعمال Job Description:

يسمح توصيف الوظائف والأعمال بتحديد الأجر المناسب لكل عمل بما يتناسب مع الجهد المبذول في أدائه. ويبين نوع العمل وظروفه ودرجة المسؤولية والسرعة والمهارة التي يجب أن يؤدي بها، والمؤهلات والخبرات اللازمة لتأدية العمل بالجودة المطلوبة، ويكلف بهذه المهمة مجموعة من الأفراد بناءً على خبرة واسعة مما يمكنهم من اتخاذ القرارات العادلة الدقيقة، مثل مديرية الموارد البشرية والشؤون المالية.

16-2-احتياجات الوظائف:

الوظائف هي الأعمال التي تتميز بالمجهود العقلي، ويتم تحديد احتياجاتها في النواحي التالية:

أ-احتياجات عامة وهي:

1. التعليم.

2. التدريب.

3. الخبرة السابقة.
4. فترة الإعداد المطلوبة.
5. درجة تنوع العمل.
6. المهارة المطلوبة.
7. قوة الملاحظة المطلوبة.

ب- احتياجات خاصة وتشمل:

1. القدرة على التنفيذ والإشراف.
2. القدرة على التحليل.
3. القدرة على التطوير.

ج- المسؤولية عن:

1. العمال.
2. الخامات.
3. الأعمال الكتابية.
4. المعدات.

د- شخصية أو خاصة:

1. الملل المتوقع حدوثه.
2. ملائمة الظروف المادية.
3. المجهود العضلي.
4. القابلية للحوادث.

16-3 احتياجات الأعمال:

يقصد بالأعمال تلك التي تتميز بالمجهود الفيزيائي أو العضلي. ويتم تحديد احتياجاتها في النواحي التالية:

- 1-الخبرة السابقة.
- 2-المدة اللازمة لاكتساب الخبرة على هذا النوع من العمل.
- 3-الحاجة إلى الاستنتاج.
- 4-صعوبة العملية.
- 5-المهارة المطلوبة.
- 6-المسؤولية عن المواد.
- 7-الأثر على العمليات التالية.
- 8-المسؤولية عن المعدات.
- 9-المسؤولية عن العمال الآخرين.
- 10-درجة الدقة المطلوبة في تفهم التفاصيل.

11-درجة الدقة المطلوبة في اتباع التعليمات.

12-الملل المتوقع.

13-ملائمة الظروف المادية.

14-المجهود الفيزيائي والعضلي.

15-القابلية للحوادث.

16-القابلية للإصابات نتيجة العمل.

17-القابلية للأمراض المهنية.

18-ملائمة الظروف المعنوية.

يتم اجراء التوصيف للوظائف والأعمال في وقت واحد لكي يكون دقيقاً.

16-4 طرق وأساليب تقييم الوظائف (Methods of an analytic Job evaluation)

توجد ثلاث طرق رئيسية لتقرير استحقاق التعويض لعمل ما بدلالة مواصفاته:

1-الطريقة التناسبية:

وفي هذه الطريقة تقييم الصفات للمراتب بقيم تتراوح بين حدود قصوى متساوية وحدود دنيا متساوية، وتبلغ صفات العمل نحو (25) صفة تعطى قيم دنيا (واحد) وقيم قصوى (أربعة نقاط) بحيث يكون المجموع الأقصى (100) نقطة.

2-طريقة الأوزان المختلفة للصفات Weight-Point Method

تحدد الصفات المميزة للعمل وتعطى كل صفة عدد من النقاط يتناسب مع هذه الصفة، وفي معظم الأحوال لا يتجاوز عدد الصفات كحد أقصى (11) وكحد أدنى (4) .

3-الطريقة النقدية المباشرة:

نختار سبعة صفات بارزة كحد أقصى، كما نختار عشرة وظائف مرشدة. يعرف مقدار التعويض النقدي لها ثم يوزع هذا التعويض على الصفات السبع المختارة حسب وزن كل منهما.

ج-تقارن الصفة الواحدة في عمل ما بنفس الصفة في عمل آخر باستخدام مقياس معين موضوع.

16-5 الأنظمة المختلفة المتبعة في تحديد الأجور :

هناك عدة طرق لدفع الأجور وهي لا تخرج بتقييمها عن المبادئ الثلاثة التالية:

1- بزمن الحضور.

2- بفترة القطعة.

3- أو بالجمع بين المبدئين السابقين.

1- بزمن الحضور.

يدفع للعامل مبلغاً معيناً في الساعة أو اليوم أو الشهر دون النظر إلى الإنتاج الذي يؤديه أثناء عمله، ويمكن أن يعطى العامل أجراً إضافي إذا داوم على عمله فترات إضافية تفوق الفترة المقررة المتعاقد عليها أي ساعات إضافية بمعدلات أعلى من المعدلات الأساسية مثلاً (1.25, 1.5) من المعدل الأساسي.

2-تحديد الراتب على أساس كمية الإنتاج:

تحدد الرواتب باتباع أحد الأساليب الثلاثة التالية:

1- طريقة العقود الجماعية:

وتطبق عندما تشترك مجموعة من العاملين في إنتاج عمل ما، من أهم عيوب هذه الطريقة هي أسلوب الدفع الجماعي وحرمان الفرد من فرصة المنافسة الذاتية في سبيل الكسب الفردي.

2- دفع الأجر بفئة القطعة:

يدفع للعامل مبلغاً معيناً لكل قطعة ينتجها عندما يؤدي العمل تماماً وبطريقة مرضية بغض النظر عن الزمن المستغرق في أداء هذا العمل أو الإنتاج.

3- نظم المكافآت التشجيعية:

في هذه الحالة يسير استخدام أسلوب الدفع بالطريقتين السابقتين، أي بالجمع بين فئة القطعة وزمن الحضور ويتبع في هذا المجال عدة أساليب لدفع المكافأة التشجيعية:

أ- طريقة هالسي وير **Halsey weir bonus system**.

تقدر بمقدار نصف الأجر المستحق عن نسبة الزمن الموفر في العملية.

ب- طريقة هالسي **Halsey system**

تقدر بمقدار ثلث الأجر المستحق عن نسبة الزمن الموفر في العملية.

ج- طريقة روان **Rowan system**.

يزداد أجر العامل في الساعة بمقدار يتناسب مع مقدار الزمن الموفر بالنسبة للزمن القياسي.

د- نظام بارث **The Barth system**.

يحسب أجر العامل عن القطعة في هذا النظام كالتالي:

$$\text{الزمن القياسي} * \text{الزمن الفعلي المنقضي في إنجاز المشغول} = (\text{أجر الساعة}) * \text{أجر العامل}$$

هـ- نظام النقط لبيدو **The Bedoux point system**

يعتمد على تحديد الزمن القياسي لإنجاز المشغول بتقسيم الساعة إلى (60) دقيقة وباعتبار الدقيقة الزمنية تمثل نقطة فإن اليوم = 8 ساعات = 480 نقطة، وتحديد أجر زمني للعامل فإن المكافأة تعطى عن النقط المتبقية.

و- نظام تايلور **The Taylor system**

يعتمد هذا النظام على أسلوب الثواب والعقاب وذلك بتحديد معدل قياسي للإنتاج الذي يحسب على أساسه الأجر، ثم يحسب أجر القطعة بمعدلات متغيرة، فالعامل الذي يصل إنتاجه إلى المستوى القياسي للإنتاج يدفع له أجر بمعدل أعلى من ذلك الذي لا يصل إنتاجه إلى ذلك المستوى.

ز- نظام ميريك **The Merrick system**.

يشبه نظام تايلور إلا أن ميريك يضع حدوداً لثلاث سنوات سوياً للثواب والعقاب مقارنة بالمعدل القياسي.

ح- نظام جانت **The Gantt system**

يضمن هذا النظام أجراً للعامل يعادل الأجر الزمني إذا ما قل معدل إنتاجه عن المعدل القياسي ويمنح علاوة تعادل 20% من الأجر الزمني إذا وصل إنتاجه إلى المعدل القياسي، أما إذا تجاوزه فإن الدفع بفئة القطعة يكون هو المعمول به.

ط-نظام ايمرسون **The Emerson system**

تحدد أولاً كفاءة العامل بنسبة الزمن القياسي إلى الزمن الفعلي لإنجاز العمل، فإذا كان معدل كفاءته لا يزيد عن 67% فإنه يحصل على 10% علاوة عند ما تصل الكفاءة إلى 90%، وبعد تجاوز هذه النسبة فإنه يحصل على علاوة إضافية قدرها 1% عن كل زيادة 1% في نسبة كفاءته 100% إلى 20% وهو مستوي يصعب على كثير من العمال الوصول إليه.

7-نظام المشاركة في الأرباح **Profit sharing**

في هذا النظام تتعهد إدارة المصنع بتوزيع جزء محدد من أرباح المشروع الصافية للعمال