

الفصل العاشر

تقييم الوظائف

المقدمة :

يبدأ نظام تقييم الوظيفة كما نعلم بعملية تحليل الوظائف اولا والتي سبق تناولها في فصل سابق. وهناك سببين لذلك، الاول : يتمثل في الحصول على وصف للوظيفة، والثاني : هو التعرف على مواصفات شاغل الوظيفة المتمثلة في الشروط العلمية والفنية الواجب توافرها فيه. وبانتهاء هذه العملية تبدأ عملية التقييم للوظيفة من اجل الوصول الى قيمة موضوعية لها - من اجل تحديد اجرها قياسا بباقي الاعمال في المنظمة.

سنبحث في هذا الفصل موضوع تقييم الوظائف من حيث المفهوم والاهداف ومسؤولية التقييم والطرق، ثم نخصص الفصل القادم لموضوع تحديد هيكل الاجور.

اولا : مفهوم تقييم الوظائف : Job Evaluation

يمكن تعريف "تقييم الوظائف" بأنه اجراء من شأنه تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة الى قيمة الوظائف او الاعمال الاخرى في المنظمة. او هو تحديد القيمة المادية النسبية (الاجور) لكل وظيفة من الوظائف التي توجد في المنظمة، وعن طريق ايجاد اسس

موضوعية وعادلة لنصيب كل فرد فيما يحصل عليه لقاء عمله^(١).

او هو العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الاجر المادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات ابرزها المهارة، والمسؤولية، والجهد الفكري والنضلي، وظروف العمل^(٢).

وعلى ذلك فان المقصود بالتقييم هنا هو دراسة الوظائف والاعمال ووضع مستويات ملاية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها. لذلك تهدف عملية التقييم الى تحديد قيمة الوظائف بعضها ببعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها^(٣).

ويختلف "تقييم الوظائف" عن "تقييم الاداء" فالاول يحدد قيمة الصعوبة ومستوى الجهد والذي تتطلبه الوظيفة، اما الثاني فيحدد مدى استجابة الموظف لمتطلبات الوظيفة ومقدار ما يبذل من جهود بغرض تحقيق اهدافها^(٤).

ثانيا : اهداف عملية تقييم الوظائف

تخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة اهداف
لهمها:

١ - تحديد هيكل اجور رسمي وثابت استنادا الى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة. وهذا يمثل مرجعا يمكن الرجوع اليه عند الحاجة^(٥).

٢ - العدالة في الاجور والرواتب عن طريق وضع اساس ثابتة لتحديد ما في ضوء متطلبات كل وظيفة، بمعنى ايجاد التوازن بين ما يقدمه الفرد وما يستحقه من اجور في ضوء متطلبات الوظيفة.

٣ - المساواة في تحديد الرواتب والاجور للوظائف والاعمال المتشابهة في المنظمة.

٤ - ازالة الغبن الذي يصيب الموظف نتيجة لعدم ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة، او بسبب تصميم الاجور بطريقة جزافية.

ثالثا : مسؤولية تقييم الوظائف :

عملية تقييم الوظائف ليست بالامر البسيط، بل تحتاج الى خبرات واخصاصات متنوعة - لاسيما في الوظائف المعقدة، اضافة الى ذلك ان ما نريده او نسعى الى تحقيقه من خلال عملية التقييم هو العدالة والموضوعية وازالة الغبن عن الموظفين في ضوء الوظائف او المهام التي يمارسونها في المنظمة. عليه فان افضل شيء هنا هو اسناد هذه المسؤولية الى "لجنة متخصصة". ويفضل ان تضم اللجنة في عضويتها ممثلين من الادارات المختلفة في المنظمة بما فيها ادارة الموارد البشرية، وتربط اداريا بالمدير العام او نائبه. وميزة هذه اللجنة انها مؤقتة. ويمكن اعادة

تشكيلها كلما تطلب الامر مراجعة لتصنيف بعض الوظائف نتيجة للتطورات الحديثة التي طرأت عليها.

على انه يجب ان يراعى في اختيار اعضاء اللجنة بالاضافة الى تنوع الخبرات والخلفيات، المامهم الكامل بالوظائف التي ستقيم بالمنظمة وكونهم على علم مسبق بطرق تقييم الوظائف.

وقد تستعين المنظمة في بعض الاحيان باستشارة خبير خارجي متخصص في هذا المجال، وهذا شيء حسن نظرا لتوفر وتراكم الخبرة لديه ألا اننا نؤكد على ضرورة ترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة.

رابعاً : طرق تقييم الوظائف

هناك اربع طرق اساسية مستخدمة في عملية تقييم الوظائف

هي :

- ١ - طريقة الترتيب البسيط .Simple Ranking.
- ٢ - طريقة التصنيف او الدرجات Grading System.
- ٣ - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison.
- ٤ - طريقة النقاط Points System.

وفيما يلي شرح لكل طريقة من هذه الطرق :

١ - طريقة الترتيب البسيط :

من اقدم الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف، بموجبها يتم تقسيم او ترتيب الوظائف تنازليا يبدأ من الوظيفة الاعم ثم الاقل اهمية، وبالامكان ترتيبها تصاعديا ايضا. ويصور لنا الجدول رقم (١٠-١) نموذجا لهذه الطريقة. وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي يعمل فيها عدد قليل من الافراد لان تنفيذها يتطلب ان تكون الصورة الكلية للوظائف وطبيعتها وخصائصها معروفة ومحددة لدى القائم بعملية التقييم. وتسهلا للتقييم تعد استمارة او بطاقة خاصة بالوظائف ثم يجري ترتيب الوظائف على مستوى الشعب فالاقسام ثم الادارات ثم المنظمة ككل. غير ان اهم عيوب هذه الطريقة انها لاتستند على معايير محددة للقياس وانما على الاتطباع الشخصي لاعضاء المجموعة. ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

جدول رقم (١٠-١)
طريقة ترتيب الوظائف على اساس الترتيب البسيط

ترتيب الوظائف على مستوى المنظمة		ترتيب الوظائف على مستوى الادارة	
الترتيب	اسم الوظيفة	الترتيب	اسم الوظيفة
		١	المدير العام
		٢	معاون المدير العام
١	مدير ادارة الموارد البشرية	٣	مدير ادارة الموارد البشرية
٢	معاون المدير للتدريب والتطوير	٤	مدير ادارة الانتاج
٣	مسؤول التوظيف والعقود	٥	مدير المبيعات
٤	كاتب طباعة	٦	محاسب
		٧	محلل برامج
		٨	عامل ماهر
		٩	عامل عادي
		١٠	عامل تنظيف

٢ - طريقة التصنيف او الدرجات :

في هذه الطريقة يتم تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات تمثل كل مجموعة درجة معينة Grade او فئة محددة Class تشترك في واجبات ومسؤوليات متشابهة او متقاربة.

وتتمثل خطه الطريقة كما يلي :

- أ - عمل تصنيف للوظائف التي ستخضع للتقييم.
- ب - اعداد تحليل للوظائف او استخدامه ان كان موجودا في ال.
- ج - وضع مقاييسية.
- د - وضع المستويات خاصة بكل مقياس وتحديد معالمها -
- هـ - تصنيف الوال المراد تقييمها الى فئات متشابهة واعطاء كل فئة درجة طبيعة المجموعة ومواصفاتها -
- و - تحديد الحدى والاعلى لاجر كل فئة من هذه الوظائف.

ولغرض ايضه الطريقة يقدم لنا الجدول رقم (١٠-٢) نموذجاً لتصنيف الوال الى فئات مع تحديد مواصفات كل فئة وامثلة للوظائف التى ادرجها بالفئة.

جدول رقم (١٠-٢)

تصنيف الوظائف الى فئات ودرجات حسب طريقة الدرجات

درجة تصنيفها الفئة	
١	عمل بسيط ومكرر، ينجز تحت اشراف دقيق، يحتاج الى حد ادنى من التدريب، قليل من المسؤولية. مثال : ساعي بريد، مراسل، فراش. وغيرها من الاعمال العادية.
٢	عمل بسيط مع تغييرات طفيفة، ينجز تحت اشراف عام، يحتاج الى تدريب ومهارة، يتحمل الموظف درجة محدودة من المسؤولية، لديه القدرة على المبادرة. مثال : مشحم آلات، معالج كلمات، عامل صيانة....
٣	عمل معقد نوعا ما مع درجة من التغيير، اشراف عام، مستوى عال من المهارة، الموظف مسؤول عن الادوات التي بحوزته، وسلامتها ايضا، درجة اكبر من المبادرة. مثال : كهربائي، مشرف شحن، مشغل آلات، مصلح مكائن.
٤	عمل معقد، مع درجة كبيرة من التغيير، اشراف عام، مستوى عال جدا من المهارة، مسؤول عن الادوات التي تحت يده وسلامتها، درجة عالية من الابداع والمبادرة. مثال رئيس كهربائيين، مخطط صيانة، مشرف مصنع...

غير ان من اهم سلبيات هذه الطريقة استمرار وجود التحيز الشخصي اذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف. كذلك قد يصعب

ادراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم اعطائها وصفا واحد لاسيما اذا كثرت وتعددت الوظائف داخل كل فئة(٦).

٣ - طريقة مقارنة العوامل :

تتطلب هذه الطريقة من لجنة تقويم الوظائف مقارنة المكونات الاساسية لكل وظيفة مع الوظائف الاخرى. وتتراوح عوامل المقارنة بين اربعة الى سبعة عوامل اشهرها، المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، ظروف العمل. وتقارن كل هذه العوامل مع مايقابلها في الوظائف الاخرى بحيث تكون النتيجة النهائية لهذه المقارنة تحديد الاهمية النسبية لكل وظيفة. وقبل ان يتقرر الاجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الاجر المقترح بالاجور السائدة في السوق للوظائف المماثلة.

ويتم اتباع الخطوات الاتية اثناء تنفيذ هذه الطريقة :

أ - اختيار عدد من الاعمال او الوظائف الاساسية، الوظائف الدالة Key Jobs وهي الوظائف الممثلة لوظائف المنظمة، ويعتبر تحديد هذه الوظائف امر ضروري وليس اختياري، لكي تجري عملية المقارنة.

ب - تحديد العوامل التي سيتم تقويمها داخل كل وظيفة من الوظائف الدالة. وقد حددنا خمسة عوامل رئيسية قبل قليل، هي المسؤولية، والمهارة، والجهد العضلي، والجهد الفكري، وظروف العمل.

ج - ترتيب الوظائف تحت العوامل التي ذكرناها في الفقرة السابقة تبعا لاهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف الدالة او الاساسية.

د - تحديد اجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة اساسية وفقا لاهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقا لما هو سائد للوظائف الاساسية في السوق المحلية. والجدول التالي يوضح توزيع الاجور على مكونات الاعمال الاساسية.

جدول رقم (١٠-٣)

توزيع الاجور على عوامل المقارنة لمجموعة الوظائف الدالة

الوظائف الدالة				عوامل المقارنة الاساسية
ميكانيكي اول	سائق رافعة	مكثوب	كاتب وقت	
دينار	دينار	دينار	دينار	المسؤولية
٨	٦	٤	٣	المهارة
١٤	٤	٥	٤	المجهود العضلي
٦	٣	٢	٢	المجهود الفكري
٦	٢	٥	٣	ظروف العمل
٢	١	١	١	
٣٦	١٦	١٧	١٣	الاجر الاجمالي بالساعة

وفي عملية توزيع الاجر الحالي على العوامل لابد من
مراعاة نقطتين اساسيتين هما:

(اولا) - ان تعكس كمية الاجر المحددة لكل عامل اهمية هذا
العامل مقارنة بالعوامل الاخرى ضمن الوظيفة نفسها.
فمثلا يتضح من وظيفة ميكانيكي اول في الجدول السابق
ان اهم عامل ضمن مجموعة عوامل المقارنة هو عامل
المهارة، ومن ثم خصص له جزء من اجر الساعة اعلى
من العوامل الاخرى (١٤ دينار).

(ثانيا) - ان المبلغ الموزع والمخصص لكل عامل ضمن
الوظيفة الواحدة يجب ان يعكس الاهمية النسبية لذلك
العامل بين مختلف الاعمال الاخرى. فمثلا اذا كانت اهمية
عامل المسؤولية بالنسبة لسائق الرافعة هي ضعف
مسؤولية كاتب الوقت فان هذا يعني ان يكون اجر هذا
العامل الضعف. وكما هو واضح من الجدول السابق فان
مسؤولية سائق الرافعة حدد لها اجر يساوي (٦ دينار)
للساعة اي ضعف الاجر المخصص لهذا الجزء لكاتب
الوقت (٣ دينار).

هـ - وضع الوظائف المختارة على "خارطة مقارنة العوامل"،
حيث يتم نقل المعلومات المستخرجة من جدول توزيع
الاجور على العوامل الاساسية لكل عمل الى خارطة مقارنة
العوامل حيث توضع الاعمال او الوظائف الدالة في الاعمدة

وفقا لمقدار الاجور المخصصة لكل عامل اساسي. وعلى النحو الموضح في الشكل رقم (١٠-١).

وكما نلاحظ من الشكل فان الوظائف المختارة متناثرة بين الاعمدة الخمسة التي تمثل عناصر المقارنة وفقا لقيمة الاجر المستحق لكل عامل.

ففي خانة عامل المسؤولية نلاحظ ان وظيفة سكرتير تأتي بمحاذاة الاجر المخصص وهو (٤ دينار)، مما يشير الى الاهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الاجر الذي تعطيه المنظمة وفقا لقيمة الاجر المستحق لكل عامل.

و - تقويم الاعمال الاخرى. فبعد ان نتجز "خارطة مقارنة العوامل" تصبح لنا مقياس نهدي به لتقويم الاعمال الاخرى وذلك بوضعها ومطابقتها العوامل المعتمدة في كل عامود.

فمثلا لو اردنا ان نحدد اجر رئيس الميكانيكيين نقوم لجنة تقييم الوظائف بمقارنة كل عامل مع العامل الاساسي الذي يقابله في الوظائف الدالة، وقد تحدد اللجنة اهمية العامل على الوجه التالي :

- * المهارة (الاهمية الاولى).
- * المجهود الفكري (الاهمية الثانية).
- * المسؤولية (الاهمية الثالثة).
- * المجهود العضلي (الاهمية الرابعة).
- * ظروف العمل (الاهمية الخامسة).

شكل رقم (١٠-١)
شكل خارطة مقارنة العوامل

ظروف العمل	المجهود الفكري	المجهود العضلي	المهارة	المسؤولية	مقدار الاجر (دينار)
					٢٢
					٢٠
					١٨
			رئيس ميكانيكيين		١٦
			ميكانيكي اول		١٤
					١٢
	رئيس ميكانيكيين				١٠
				ميكانيكي اول	٨
				رئيس ميكانيكيين	٦
	ميكانيكي اول سكرتير	ميكانيكي اول رئيس ميكانيكيين	سكرتير	سائق رافعة	٤
	رئيس ميكانيكيين	سائق رافعة	سائق رافعة	سكرتير	٢
ميكانيكي اول	كاتب وقت	سكرتير	كاتب وقت	كاتب وقت	٢
سائق رافعة	سائق رافعة	كاتب وقت			٢
سكرتير. كاتب وقت					٢
					صفر

فلو اعتقدت لجنة التقييم ان درجة المهارة الخاصة بهذه الوظيفة يجب ان تزيد عن مستوى مهارة الميكانيكي الاول فان هذا سينعكس على مقدار الجزء المخصص من الاجر لهذا العامل. وهكذا يمكن مقارنة العوامل الاخرى في مقدار ما يخصص لها من اجر بالعوامل الاخرى في وظيفة ميكانيكي

اول، وعند اكمال جميع المقارنات يمكن ان تحدد اللجنة قيمة

عمل رئيس الميكانيكيين كالاتي :

* المهارة = ١٦ دينار

* المجهود الفكري = ١٠ دينار

* المسؤولية = ٧ دينار

* المجهود العضلي = ٥ دينار

* ظروف العمل = ٢ دينار

المجموع في الساعة = ٤٠ دينار

وباستخدام نفس الاجراءات المطبقة لوظيفة رئيس

الميكانيكيين نستطيع تقييم كل وظيفة في المنظمة.

٤ - طريقة النقط :

تعتبر هذه الطريقة من اكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف واكثرها انتشارا في الميدان الصناعي (٧). وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس او المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها من حيث استخدامها النقط بدلا من الاجر في تقييم كل عامل. كما ان عوامل المقارنة تكون اكثر تفصيلا. وبجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة اهمية الوظيفة قياسا مع الوظائف الاخرى في المنظمة. فكلما زاد عدد

النقاط زادت أهمية الوظيفة الأمر الذي يستدعي ارتفاع أجرها مقارنة مع غيرها من الوظائف الأخرى.

ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي :

الخطوة الأولى : تحديد عوامل المقارنة الرئيسية. لويصور لنا الجدول رقم (١١-٤) العوامل الشائع استخدامها في هذه الطريقة وعلى نحو أكثر تفصيلا من طريقة "مقارنة العوامل".

الخطوة الثانية : تحديد الحد الأعلى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض ان المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

الخطوة الثالثة : تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته. هذه المستويات تساعد المحللين في تقييم الدرجات المختلفة من المسؤولية والمهارة والعوامل الأساسية الأخرى. ويمكن ان تحدد المستويات على اساس درجة عالية، متوسطة، او منخفضة كما هو واضح في الجدول رقم (١٠-٤) ويجب ان تطور لجنة التقييم دليلا تفصيليا لتوضيح مفهوم المستويات والمتوقع من كل مستوى من المستويات الثلاثة.

جدول رقم (٤-١٠)
عوامل المقارنة المتبعة في طريقة النقط

درجة عالية (٣)	درجة متوسطة (٢)	درجة منخفضة (١)	العناصر الرئيسية	عوامل المقارنة الرئيسية
				المسؤولية
			٢٥٠ نقطة	
١٠٠	٧٥	٥٠	١- توفير السلامة للموظفين	
٦٠	٤٠	٢٠	٢- ضمان سلامة المعدات والمواد	
٣٠	٢٠	١٠	٣- تدريب المساعدين	
٦٠	٤٠	٢٠	٤- ضمان جودة المنتجات والخدمات	
				المهارة
				٥٠٠ نقطة
٢٥٠	١٨٠	٨٠	١- التعليم	
١٥٠	١٢٠	٧٠	٢- الخبرة	
١٠٠	٧٥	٥٠	٣- التدريب	
				المجهود
				١٥٠ نقطة
١٠٠	٧٥	٥٠	١- المجهود العضلي	
٥٠	٣٠	٢٠	٢- المجهود الفكري	
				ظروف العمل
				١٠٠ نقطة
١٠	٧	٥	١- جيدة	
٦٠	٣٠	٢٠	٢- خطيرة	
٣٠	٢٠	١٠	٣- مملة	
١٠٠٠				الاجمالي

الخطوة الرابعة : تحديد الاهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (انظر الجدول السابق) باستخدام النسب (مثلا ٥٠٪ للمهارة، ٢٥٪ للمسؤولية، والمجهود ١٥٪، وظروف العمل ١٠٪).

الخطوة الخامسة : تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل من خلال ضرب النسبة الموضحة في الخطوة الرابعة في الحد الاقصى للنقط. مثلا بالنسبة للمهارة ستكون الصورة على النحو التالي :

$$\text{المهارة} = \frac{1000 \times 50}{100} = 500 \text{ نقطة}$$

اما المسؤولية فتكون :

$$\text{المسؤولية} = \frac{1000 \times 25}{100} = 250 \text{ نقطة}$$

وهكذا بالنسبة لبقية العوامل.

الخطوة السادسة : توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية، فمثلا ممكن توزيع نقط المجهود على النحو التالي :

المجهود العضلي ١٠٠ نقطة

المجهود الفكري ٥٠ نقطة

ختاماً، تمتاز طريقة النقط بموضوعيتها وعدالتها في التقييم
الى جانب اخذها بعين الاعتبار كل عامل على حدة وليس الوظيفة
ككل او كوحدة متكاملة^(٨).

اما من حيث السلبيات فإن اهمها هو طول الوقت الذي
يستنفذ في اعدادها، وكذلك ارتفاع تكلفة الاعداد خاصة اذا
استقدمنا خبراء خارجيين.

هوامش الفصل العاشر

- ١ - منصور احمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة (الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩)، ص: ٢٠٨.
- ٢ - مدني عبد القادر علافي، ادارة الموارد البشرية، (جدة: مؤسسة المدينة، ١٩٩٣)، ص: ٤٧٨.
- ٣ - مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣)، ص: ٢٣٢.
- ٤ - محمد ماهر عlish، ادارة الموارد البشرية (بيروت: دار القلم، الطبعة الثانية، ١٩٨٥)، ص: ٤٥٥.
- 5 - Mark Dorio, Personnel Manager's Desk Book, (Englewood Cliffs.: N. J. Prentice - Hall, Inc., 1989), p.246.
- ٦ - مدني عبد القادر علافي، مصدر سابق، ص: ٤٣٩.
- ٧ - فؤاد محمد الجميعي، عواطف يونس اسماعيل، تقييم الوظائف في المنشآت الصناعية العراقية، مجلة الصناعة، العدد الاول، السنة العاشرة، ١٩٩٠، ص: (٩-١٤).
- ٨ - صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية (الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦)، ص: ٣٣٤.

الفصل الحادي عشر

تحديد هيكل الاجور

Determining Wage Structure

المقدمة :

يحتل موضوع الاجور جانبا اساسيا من اهتمامات الفرد والمنظمة. وتأتي اهميته للفرد من كون الاجر دخلا يستطيع بواسطته اشباع حاجاته الانسانية من جهة فضلا عما يشكله له من اعتراف او مكانة من قبل المنظمة. اما بالنسبة للمنظمة فهو احد عناصر التكاليف المباشرة فيها، ومن هنا يحدث التعارض بين الطرفين حول الاجر كدخل للموظف وكتكلفة للمنظمة..

تأسيسا على ذلك لابد ان يعكس اجر الفرد توازنا بين مايساهم به من جهد ومايحصل عليه من اجر ومكافآت نقدية. فاذا اختلف هذا التوازن لصالح المنظمة سيعكس حالة من الاحباط وانخفاض للروح المعنوية وعدم العدالة من وجهة نظر الفرد. اما اذا حصل العكس اي كانت الاجور والمكافآت النقدية التي تدفعها المنظمة للموظف اكثر مما يقدمه لها من جهد او عمل ستزداد خسائرها وتقلص ارباحها وبالتالي تتدهور كفاءة المنظمة.

اذن، ادارة الموارد البشرية مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق تحديد خطة لرسم هيكل الاجور في المنظمة لتحقيق مايلي^(١):

١ - ضمان العدالة النسبية بين الافراد بحيث تعكس الفروق في الاجر فروقا حقيقية في صعوبة اداء كل وظيفة والاهمية النسبية لها.

٢ - تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في اداء المنظمة، بمعنى ان تحصل المنظمة على اقصى اداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل. والنسبة التالية هي المعيار المستخدم في هذا المجال

$$\text{كفاءة الاداء} = \frac{\text{اجمالي قيمة الانتاج}}{\text{اجمالي الاجور}} = \text{اعلى ما يمكن.}$$

أولاً : الاجور ، مفاهيم عامة :

١ - مفهوم الاجر والراتب Wage and Salary

الاجر في مفهومه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف او للعامل. غير ان الاستعمال الشائع لمفهوم الاجر هو انه المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة او يوم عمل. اما الرواتب فتتميز عن الاجور بكونها تدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يحسب بالساعات وانما على اساس الاسبوع او الشهر او السنة. ونحن مع توحيد المصطلح من حيث امكانية استخدام الكلمة بشكل مترادف. مفضلين الكلمة بمعناها الواسع، تقليلاً للفوارق الاجتماعية وما يترتب عليها من معاناة نفسية لدى العاملين في المنظمة.

وبالامكان تعريف الاجر بالقول انه:
"الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني
والعقلي الذي يبذله في العمل .

٢ - الاجر النقدي والاجر الحقيقي :

الاجر النقدي Monetary Wage او الاسمي وهو مقدار
مايحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل مايقوم به من
اعمال. ونظرا لان هذا النوع من الاجر يتأثر بمجرد ارتفاع
الاسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية فان الموظفين لايعتدون بهذا
النوع من الاجور لان قيمتها الحقيقية قد انخفضت وقوتها الشرائية
قد تدهورت واصبحت لا تلبي احتياجاتهم الاساسية، بينما أصحاب
العمل لاينظرون الى الاجر الا من الناحية الاسمية فقط.

اما الاجر الحقيقي Real Wage فهو مقدار السلع والخدمات
التي يستطيع الموظف ان يشتريها لاشباع حاجاته المتعددة
بواسطة اجره النقدي. انه القوة الشرائية التي يحصل عليها
الموظف بهذا الاجر. ومفهوم ان هذه القوة تتغير طبقا لتغير
الاسعار والظروف الاقتصادية العامة في المجتمع. ومن
المعروف ان هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام
للاسعار (او انخفاضه) وبين مايجعل عليه الفرد من سلع
وخدمات كما ونوعا. فكمية ونوعية السلع تنخفض في حالة
ارتفاع الاسعار وتحسن وتزيد في حالة انخفاضها.

ونظرا لان مستوى معيشة الموظف تتوقف على اجره الحقيقي وليس على اجره الاسمي لذلك يجب ان يعمل صاحب العمل (فرذا كان ام حكومة) على تحقيق التوازن بين الاجرين. وذلك من خلال احداث تغيير بالاجر الحقيقي مع التغيير في الاسعار حتى لايتضرر الموظف. وقد يحدث ان يكون الاجر النقدي ضخما ظاهريا ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل الى يد الموظف لايققق له المستوى المعيشي المطلوب ولايعوضه التعويض الكامل نضير مايقدمه من خدمات.

وتتبع اهمية التفرقة بين الاجر النقدي والاجر الحقيقي من كونها تمكن الادارة من تحديد العوامل التي تتحكم في وضع سياسة الاجور مثل الارقام القياسية لنفقات المعيشة وربطها بالاجور الحقيقية، حيث يمكن مثلا حساب الرقم القياسي للاجور الحقيقية من خلال قسمة الرقم القياسي للاجور الاسمية على الرقم القياسي لاسعار المستهلكين فاذا زادت الاسعار بمعدل اكبر من زيادة الاجور فان هذا يعني ان كمية السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالاجور الاسمية تكون قليلة^(٢).

ثانيا : تحقيق التوازن للاجور داخل وخارج المنظمة

يتوجب على ادارة الموارد البشرية الاخذ في الاعتبار

تحقيق نوعين من التوازن لفئات ومستويات الاجور هما :

١ - التوازن داخل المنظمة.

٢ - التوازن خارج المنظمة.

فبالنسبة للتوازن الداخلي او عدالة اجر الوظيفة مقارنة مع الوظائف الاخرى في المنظمة Internal Equity فان ذلك ممكن تحقيقه عن طريق الاتجاز الجيد لكل من تحليل الوظائف وتقييمها. حيث ان الاعمال او الوظائف التي سيكون لها قيمة اعلى سوف يدفع لها اجرا اعلى، ولا بد من التذكير هنا ان العدالة الداخلية في الاجور تعتبر من اهم مصادر نظام الاجور والاستقرار في المنظمة. واذا كان الموظف يهتم كثيرا بضرورة عدم تدني مستوى اجوره مع مستوى اجر زميله الذي يعمل في منظمة اخرى مماثلة فأنه سيتمتع تماما اذا اكتشف انحراف فئات الاجور داخل المنظمة التي يعمل فيها عن مستوى العدالة السائد. اذ ان تفاوت الاجور للوظائف المتماثلة داخل المنظمة معناه من وجهة نظر العاملين تفاوت في مراكزهم الاجتماعية التي ينتظمون فيها، ومعناه ايضا انهيار مقاييس العدالة والمساواة في المنظمة(٣).

اما بشأن تحقيق التوازن الخارجي فانه بعد تحديد العدالة الداخلية تبدأ ادارة الموارد البشرية في جمع البيانات عن مستويات الاجور التي تدفعها المنظمات المماثلة في سوق العمل، فقد اثبتت التجارب ان تباين او تفاوت معدلات الاجور المعتمدة في المنظمات المماثلة ولفس الوظائف والاعمال تكون مصدرا دائما للجدل والنقاش والمعارضة داخل المنظمة وبالتالي التأثير في

مستوى كفاءة اداء المنظمة. وتبرز هذه الحالة بشكل واضح اذا كانت معدلات الاجور في المنظمة اقل من معدلات الاجور السائدة في المنظمات المثيلة ولفس الوظائف.

ثالثا : هيكل الاجور

يثير موضوع هيكل الاجور مسائل عديدة من بينها :

- ١ - كيف يمكن تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة؟
- ٢ - كيف يمكن هيكله الوظائف في مجموعات تحمل كل منها مستوى معين من النقاط او الدرجات؟
- ٣ - كيف يمكن تحديد نطاق الاجر لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة؟

وسناقش هنا هذه المسائل الثلاث^(٤):

١ - تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة :

يعكس "الاجر المناسب" لكل وظيفة قيمتها النسبية والمطلقة. وقد سبق ان تعرفنا على القيمة النسبية للوظيفة من خلال عملية تقييم الوظائف. اما "القيصة المطلقة" فهي قيمة الوظيفة واجرها السائد في السوق.

وعلى ذلك فان تحديد الاجر المناسب للوظيفة يعني تسعيرها في ضوء هذين العاملين . ويوضح لنا الشكل رقم (١١-١) عملية

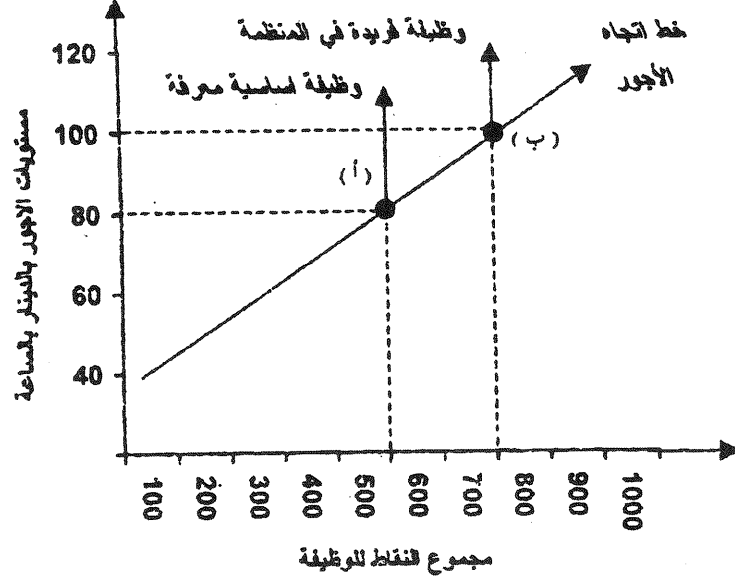
التوفيق بين هذين العاملين لتحديد الاجر المناسب للوظائف،
(خريطة التستت).

وكما نلاحظ في هذا الشكل وجود محورين، المحور
الرأسي يمثل مستويات الاجور المختلفة اما المحور الافقي فيمثل
القيمة النسبية للوظائف باستخدام "طريقة النقط". وتمثل كل نقطة
في هذا الرسم نقطة تلاقي الاجر مع الهمية النسبية للوظيفة^(٥).
فمثلا النقطة (أ) تمثل وظيفة اساسية تقدر قيمتها بـ(٥٠٠) نقطة
على الخط الافقي ويبلغ اجرها (٨٠) دينار بالساعة.
وبتطبيق هذا الرسم على بقية الوظائف الاساسية او الدالة
نحصل على "خط اتجاه الاجور Wage-Trend Line الذي تتجمع
حوله نقاط التقاطع.

ويساعدنا هذا الخط في تحديد قيمة بقية الوظائف الاخرى
غير الاساسية (اي الوظيفة التي لم تدخل في استقصاء الاجور
لانها لا تشبه الوظائف السائدة في المنظمات المنافسة، او انها
وظيفة غير معروفة ولها اهمية استثنائية في المنظمة). فمثلا
نستطيع تحديد اجر الوظيفة (ب) التي تحظى باهمية نسبية تساوي
(٧٠٠) نقطة باسقاط عمود على هذه النقطة ثم توصيله افقيا
بالمحور الرأسي الذي يمثل مستويات الاجور لنجد اجر هذه
الوظيفة هو (١٠٠) دينار في الساعة.

شكل رقم (1-11)

خريطة التشتت لتحديد الأجر المناسب



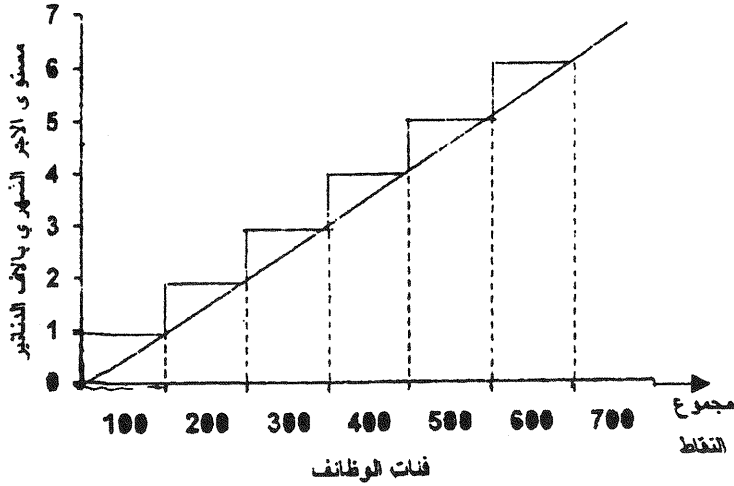
2 - هيكل الوظائف

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الاعمال او الوظائف الاساسية التي تم تقييمها حسب اهميتها النسبية. هذه الاعمال لا بد من تحديد الأجر الخاص لكل منها. ولما كانت هناك منات من الاعمال او الوظائف في المنظمات الكبيرة على وجه الخصوص، لذلك فإن تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة بشكل منفصل عن الآخر ستجزم عنه عدد كبير من تقسيمات الأجر. وقد لا يكون الفرق بين أجر وظيفة وأخرى سوى دقائق معدودة. ومن هنا جاءت ضرورة تجميع الاعمال المتشابهة او المتقاربة في واجباتها وفي صعوباتها، وفي مسؤولياتها واهميتها في فئة او مجموعة واحدة لتحصل على نفس الأجر وفائدة تجميع الاعمال المختلفة في عدد محدود من الفئات، انها تجنب الإدارة مشقة تسعير كل عمل على حده، اذ في هذه الحالة يتم تسعير فنه العمل وتسري فئة الأجر على كافة الاعمال المندرجة تحت هذه الفئة.

ويعتمد تحديد عدد فئات الوظائف على عوامل عديدة من بينها عدد الوظائف. وكذلك معنى التفاوت أو الاختلاف بين أنواع الوظائف أو الأعمال. وفلسفة الإدارة بشأن استخدام الترقية كحافز لزيادة وتحسين أداء الموظف. فمن الواضح أنه إذا كان عدد الوظائف قليلاً كان عدد الفئات قليلاً، وكلما كان التفاوت في الوظائف قليلاً قل عدد الفئات. وكلما اتجهت الإدارة إلى استخدام الترقية كوسيلة للمتحفيز لا بد أن يكون عدد الفئات كثيراً نسبياً عما لو كانت التريفة في الأجر غير مرتبطة بالترقية. ويتراوح عدد الفئات بين خمس فئات وخمس وعشرين في المتوسط.

ويوضح الشكل (٢-١١) كيفية تكوين الشرائح الوظيفية. إذ يمثل المحور العمودي الأجر، والمحور الأفقي عدد النقاط التي يمكن الحصول عليها بواسطة طريقة مقارنة النقاط في تقييم الوظائف.

شكل رقم (٢-١١)
فئات المراتب الوظيفية (وفق طريقة النقاط)



٣ - تحديد نطاق الاجر

توضح لنا من الفقرة السابقة، ان كل مجموعة من الوظائف او كل فئة يوجد فيها "اجر موحد" لكل الوظائف الداخلة في الفئة. وكما يبدو من الشكل السابق، فان مجموعة الوظائف الواقعة في الفئة من (١٠٠-١٩٩) سيكون اجرها الموحد (١٠٠٠) دينار أما مجموعة الوظائف الداخلة في الفئة من (٢٠٠-٢٩٩) سيكون اجرها (٢٠٠) دينار وهكذا... والواقع ان هذا الاسلوب غير سليم، لانه لايسمح باختلاف الاجور رغم تعدد مستويات النقاط في الفئة الواحدة. ماذا بشأن المتميزين او الكفاء داخل كل فئة مثلاً؟... ماذا لو ارادت الادارة تكريم احد الموظفين بسبب جدارته وادائه؟... طبعاً لا خيار امامها سوى نقله الى فئة او درجة اخرى، وهذا سوف يخل بمبدأ تقييم الوظائف ولذلك فان الحل الذي يحقق مكافأة الجدارة دون الاخلال بمبدأ العدالة في الاجر هو استخدام "نطاق الاجر" داخل كل فئة وظيفية بدلاً من استخدام طريقة الاجر الموحد لجميع الوظائف. ويتم ذلك بوضع حد ادنى وحد اعلى للاجر. فالموظف الجديد او الذي لديه مستوى اداء ضعيف يحصل على اقل راتب موجود في الفئة، والموظف المتميز في ادائه فيمكن ان يزداد راتبه ليصل الى اعلى اجر داخل الفئة. وهكذا يفيدنا نطاق الاجر في وضع حدود دنيا ووسطى وقصى لكل وظيفة اضافة الى السماح بالتدرج في الزيادة داخل الوظيفة الواحدة وفقاً للكفاءة والجدارة. ويصور لنا الجدول رقم (١-١١) هذا الوضع:

جدول رقم (١-١١)
فئات المراتب والاجور

فئة الاجر	الحد الادنى والاعلى للنقاط	الحد الادنى والاعلى للاجور
١	١٠٠ - ١٩٩	١٠٠٠ - ٢٠٠٠
٢	٢٠٠ - ٢٩٩	٢٠٠٠ - ٣٠٠٠
٣	٣٠٠ - ٣٩٩	٣٠٠٠ - ٤٠٠٠
٤	٤٠٠ - ٤٩٩	٤٠٠٠ - ٥٠٠٠
٥	٥٠٠ - ٥٩٩	٥٠٠٠ - ٦٠٠٠
٦	٦٠٠ - ٦٩٩	٦٠٠٠ - ٧٠٠٠
٧	٧٠٠ - ٧٩٩	٧٠٠٠ - ٨٠٠٠
٨	٨٠٠ - ٨٩٩	٨٠٠٠ - ٩٠٠٠

رابعاً : نظم الاجور التشجيعية :

لما كان الافراد لا يعملون دائما لغرض الحصول على النقود ذاتها بل لما يمكن ان يحصلوا بقيمتها من متطلبات الحياة ما يكفي لاشباع حاجاتهم ورغباتهم لذلك تسعى المنظمات في تحديدها لطرق دفع الاجور الى بلوغ الاسس العادلة والواضحة التي على اساسها يكافأ الافراد.

وهناك نظامين لدفع الاجور هما نظام الاجر الزمني ونظام الاجر بالقطعة والعناصر الاساسية في نظام الاجور هي :
[الوحدات المنتجة، الوقت المعياري (القياسي)، والوقت المصروف في العمل.]

وباستخدام هذه العناصر تستطيع الادارة انتقاء نظام الاجور او الحوافز التشجيعية الذي يناسبها. فقد تحدد الادارة معدل الاداء في شكل عدد الوحدات. فمثلا (٤٠) قطعة في اليوم وتدفع الاجر على هذا الاساس كما تدفع اجرا تشجيعيا لكل عامل يتجاوز هذا المعدل. او قد تحدد المعدل على اساس الزمن اللازم لاتهاء عملية معينة مثلا (١٥) ساعة ويدفع للعامل مكافأة اذا انجز العمل بوقت اقل.

وقبل شرح نظم الاجور التشجيعية لا بد من التأكيد على ضرورة توافر الشروط التالية في الطريقة المختارة لدفع الاجور (٦):

ان تكون طريقة حساب الاجر سهلة ومفهومة من قبل العامل.

* يجب ان تتناسب الاجور طرديا مع الزيادة في الانتاج والانتاجية.

* يجب ان تكون الطريقة المختارة عادلة وموضوعية (واقعية).

* يجب ان تدفع الاجور التشجيعية للافراد في اقرب وقت لاحق للانتاج.

* يجب ان يضمن للعامل الحد الادنى من الاجر المحسوب على اساس زمني بغض النظر عن كمية الانتاج.

١ - نظام الاجر الزمني : Standard Time Wage

تحدد معدلات الدفع على اساس الزمن (ساعة، يوم، شهر) دون النظر الى كمية الانتاج التي انجزها الفرد. وفي ضوء هذا الاساس الزمني يتم حساب الاجر ودفعه سواء كان هناك معدل واحد للدفع ام اكثر. ومن بين الطرق المتبعة في حساب الاجر الزمني في حالة وجود اكثر من معدل للدفع مايلي^(٧):

أ - طريقة هالسي : Halsey

بمقتضى هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لاداء عمل معين. ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافا اليه جزء من الوقت الذي يوفره العامل وتستفيد منه المنظمة. ووفقا لهذه الطريقة يتكون الاجر من جزأين كما يلي :

الاجر المستحق للفرد = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة
مئوية من الوقت المدخر).

مثال :

اذا كان الوقت القياسي (المعياري) للعمل ٨ ساعات،
والاجر الاساسي للساعة (٥٠) دينار ومعدل الاجر التشجيعي
٥٠٪ من اجر الوقت المقتصد. فاذا انجز العامل عمله في ٤
ساعات فما هو الاجر الذي يجب ان يدفع له :

الحل :

الاجر المستحق = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + الوقت المقتصد

$$(\%٥٠ \times$$

$$\frac{٥٠}{١٠٠} \times ٤ + ٤) \times ٥٠ =$$

$$= ٣٠٠ \text{ دينار}$$

ب - طريقة رومان Rowan

على الرغم من ان هذه الطريقة تتشابه مع الطريقة السابقة
في بعض الامور مثل تحديد زمن معياري للعمل ومنح جزء هن
اجر الوقت المقتصد إلا انها تفر بأن الاجر الذي يمنح للعامل

مقابل الوقت المقتصد لا يكون ثابتا بنسبة معينة كما هو الحال في الطريقة السابقة وانما لابد ان يزيد كلما زاد الوفر في الوقت. ويمكن تحقيق ذلك بواسطة المعادلة الآتية :

$$\text{الاجر المستحق للفرد} = \text{اجر الساعة (الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت الفعلي}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت المدخر)}$$

مثال :

اذا علمت ان هناك عاملين أنجز العامل الاول العمل المسند اليه خلال (٨) ساعات، وانجز العامل الثاني العمل الموكل اليه خلال (٦) ساعات. وان الوقت النمطي لانجاز مثل هذا العمل هو (٨) ساعات. واجر العامل (٤٠) دينار بالساعة. احسب الاجر المستحق لكل عامل.

الحل :

$$\text{الاجر المستحق للعامل الاول} = ٨ \times ٤٠ = ٣٢٠ \text{ دينار.}$$

$$\text{الاجر المستحق للعامل الثاني} = \text{اجر الساعة (الوقت الفعلي} + \frac{\text{الوقت المقتصد}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت الفعلي)}$$

$$= (٦ + ٦ \times \frac{٢}{٨}) ٤٠ =$$

$$= ٣٠٠ \text{ دينار}$$

ج - طريقة امرسون Emerson

بناء على هذه الطريقة يحدد مستوى قياسي للانتاج للفرد المتوسط الكفاءة وبذلك تضمن حدا ادنى من الاجر هو اجر الوقت المستنفذ في العمل. يضاف اليه علاوة اضافية تعادل نسبة معينة من الاجر الاساسي اذا زاد مستوى انتاجه عن المستوى المحدد. وتدرج الزيادة في الارتفاع بارتفاع مستوى كفاءة انتاجه. وتستخرج الكفاءة الانتاجية بقسمة ساعات العمل المعيارية للكفاءة على ساعات العمل الفعلية التي استغرقها الفرد في العمل.

مثال :

اذا كان الوقت المعياري (النمطي) للعمل (٨) ساعات، وكان اجر الساعة (٤٠) ديناراً، وقام العامل الاول بانجاز عمله خلال (٦) ساعات. بينما انجزه زميله خلال (٤) ساعات. احسب الاجر الذي يستحقه كل منهما، وما هو معدل الزيادة الخاص بكل واحد؟

الحل :

$$\text{مستوى الكفاءة الانتاجية} = \frac{\text{ساعات العمل المعيارية}}{\text{ساعات العمل الفعلية}} \times 100$$

$$\%33,3 = 100 \times \frac{8}{6} = \text{مستوى كفاءة العامل الاول}$$

$$\%200 = 100 \times \frac{8}{4} = \text{مستوى كفاءة العامل الثاني}$$

وبما ان مستوى الاداء الفعلي هو 100%

∴ نسبة الزيادة بالنسبة للعامل الاول = 33,3%

ونسبة الزيادة بالنسبة للعامل الثاني = 100%

وبما ان الاجر الذي يستحقه العامل = اجر الساعة × (الوقت المستنفذ

+ الوقت المستنفذ × مستوى الكفاءة)

33,3

$$\therefore \text{الاجر الذي يستحقه العامل الاول} = 40 \times (6 + 6) \times \frac{33,3}{100}$$

$$= 320 \text{ ديناراً}$$

$$\text{الاجر الذي يستحقه العامل الثاني} = 40 \times (4 + 4) \times \frac{100}{100}$$

$$= 320 \text{ ديناراً}$$

معدل اجر الساعة بالنسبة للعامل الاول = $320 \div 6 = 53,3$ ديناراً

معدل اجر الساعة بالنسبة للعامل الثاني = $320 \div 4 = 80$ ديناراً

ومن الجدير بالذكر ان طريقة هانسي وطريقة راون يمكن

استخدامها في حساب الاجر على الاساس الزماني وعلى اساس

الانتاج ايضاً.

مميزات وعيوب نظام الاجر الزمني

يعد نظام الاجر الزمني من اقدم الانظمة واكثرها استخداما وقبولاً لدى العاملين. فهو يضمن لهم دخلاً ثابتاً بغض النظر عن انتاجهم، ويتميز بسهولة التطبيق. إلا انه يعاني من بعض العيوب فهو لا يشجع على الابتكار مثلاً لأنه لا يفرق بين العامل النشط وغير النشط. فضلاً عن ذلك لا يمكننا هذا النظام من حساب التكلفة الحقيقية للعمل وتقديرها المسبق بصورة دقيقة، فضلاً عن أنه يغفل الفروق الفردية بين الافراد من حيث المهارات والقدرات.

٢ - نظام الاجر بالانتاج Peice Rate Wage

بموجب هذا النظام يتقاضى العاملون (بصفة فردية ام جماعية) اجورهم وفقاً لانتاجهم الفعلي حيث يحصل العامل على عائد اضافي اذا زادت كمية الانتاج ويتحمل عبء انخفاض الانتاجية مع المنظمة في حال تحقق ذلك. ويكون اساس الحساب هو الانتاج، ووحدة القياس هي (المتر/ او القطعة، او الصندوق...) وهذا لا يعني ان عامل الزمن يهمل نهائياً في هذا النظام وانما يؤخذ ايضاً في الاعتبار عند حساب الاجور.

ويطبق هذا النظام في الصناعات التي يكون انتاجها نمطيا، ولايحتاج الى اشراف دقيق، او تكثر فيه العطلات، ولايتركز الاهتمام فيه على النوعية بشكل كبير.

ولهذا النظام اسلوبين هما :

١ - تحديد الاجر على اساس الانتاج الفردي.

٢ - تحديد الاجر على اساس الانتاج الجماعي.

وفيما يلي شرح لكلا الاسلوبين :

١ - تحديد الاجر على اساس الانتاج الفردي :

وبموجب هذا الاسلوب يحصل الفرد على الحد الادنى للاجور المحددة سلفا بالاضافة الى اجور اخرى ترتبط بعدد الوحدات التي تزيد على الحد الادنى ومن اهم الطرق التي يمكن استخدامها هي :

أ - طريقة المعدل الثابت :

تستخدم هذه الطريقة في جالة حساب الاجر الفردي بمعدل واحد. حيث تقوم الادارة بوضع اجر موحد ثابت لكل قطعة ينتجها العامل، بغض النظر عن عدد القطع التي ينتجها، ولذلك فان الاجر التشجيعي للانتاج يتمثل في الاجر الاساسي للوحدات الزائدة عن الانتاج المعياري المقرر.

مثال :

إذا علمت ان الانتاج المعياري (٥٠) وحدة بالساعة، وان عدد ساعات العمل اليومي (٨) ساعات، واجبر الساعة (١٥٠) دينار، وحقق العامل الاول (٤٠٠) وحدة في اليوم، والعامل الثاني (٥٠٠) وحدة في اليوم. فما هو الاجر الاجمالي المستحق لكل عامل ؟

الحل :

الاجر الاساسي للوحدة = $150 \div 50 = 3$ دينار.
الانتاج المعياري في اليوم = $8 \times 50 = 400$ وحدة.
الاجر اليومي الذي يتقاضاه العامل الاول = $400 \times 3 = 1200$ ديناراً
الاجر اليومي الذي يتقاضاه العامل الثاني = $500 \times 3 = 1500$ ديناراً

ب - طريقة تيلر Taylor

وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للانتاج (اي معدل انتاج معياري) ثم تحدد الادارة معدلين للاجر، معدل منخفض يمنح للعامل الذي اخفق في الوصول الى المستوى المعياري، ومعدل مرتفع يعطى لمن حقق او تجاوز المستوى المعياري للانتاج.

مثال :

إذا علمت ان المعدل المعياري المقرر انتاجه في الساعة (٥) وحدات لكل عامل. وان عدد ساعات العمل (٨) ساعات. معدل اجر الوحدة المنتجة (٤٠) دينار لمن يقل انتاجه عن المعدل المعياري، و(٥٠) دينار لمن يحقق او يزيد انتاجه على المعدل المعياري. وكان هناك ثلاثة عمال بلغ انتاجهم اليومي (٢٠) و(٤٠) و(٦٠) وحدة على التوالي، فما هو الاجر المستحق لكل عامل ؟

الحل :

الانتاج المعياري اليومي = $8 \times 5 = 40$ وحدة
الاجر الذي يستحقه العامل الاول = $20 \times 40 = 800$ دينارا
الاجر الذي يستحقه العامل الثاني = $40 \times 50 = 2000$ دينارا
الاجر الذي يستحقه العامل الثالث = $60 \times 50 = 3000$ دينارا
هذا وهناك طرق اخرى سبق وان شرحنا بعضها مثل طريقة روان وامرسون، وجانت.

٢ - تحديد الاجر على اساس الانتاج الجماعي :

وبمقتضى هذا الاسلوب في دفع الاجور يحدد مستوى معياري محدد للانتاج يعتبر هدفا انتاجيا، وتوزع علاوة اضافية فوق الاجر الزمني على مجموعة العاملين المشتركين في اداء

عمل معين، على أساس مدى مساهمة كل منهم في النتائج وذلك إذا حققت المجموعة الرقم القياسي المحدد أو تجاوزته. وقد توزع المكافأة عليهم بالتساوي أو تقسم على أساس مستوى عمل كل منهم كما يعكسه اجره الزماني.

مثال :

مجموعة من (3) مهندسين حدد معدل قياسي لانتاجها في اليوم بـ(200) وحدة وان اجر الوحدة (40) دينار. فإذا علمت ان ساعات العمل اليومي (8) ساعات، وان الاجر الاساسي للمهندسين هو (100)، (80) و(60) على التوالي. اوجد الاجر المستحق لكل منهم.

الحل :

$$200 \times 40 = 8000 = \text{الاجر المستحق لانتاج}$$

الاجر المخصص لهم.

$$= 100 \times 8 + 80 \times 8 + 60 \times 8 = 1920 \text{ دينار.}$$

$$\text{الفرق} = 8000 - 1920 = 6080 \text{ دينار توزع عليهم مكافأة.}$$

مميزات وعيوب نظام الاجر بالانتاج :

يمكن اعتبار هذا النظام كوسيلة تدريبية للعاملين اثناء العمل نظرا لان كل فرد من المجموعة يريد ان ينجز العمل في الوقت

المحدد^(٨). كما ان الاجر الجماعي يولد التعاون والمساندة بين
اعضاء المجموعة وليس الغيرة والحسد. غير ان الذي يؤخذ على
اسلوب الاجر الجماعي الاتكالية والغائه للجهود الفردية. وصعوبه
وضع معدل اجر عادل ودقيق لكل قطعة، كما ان هناك احتمال
الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة انتاجه على حساب النوعية
واهمال العوامل الاخرى مثل سلوكه الوظيفي.