

تعليمات

على الشهادات

الواقعية

تقييم قوة العمل .. المشاكل .. ومنهج العلاج

د. اسماعيل صبرى عبدالله

السياسى بحيث يذكى فى نفس العامل عوامل الفردية والانانية وعدم البالة بالمصلحة العامة . فالعامل الذى تحكمه مثل هذه العقلية التى لا تسعى الا وراء الكسب المادى ، يمكن ان يخرب الانتاج اذا وجد طريقا آخر ، ولو كان غير مشروع ، يحقق له كسبا اكبر : كالميكانيكى الذى لا يجهد نفسه فى العمل الرسمى ليعمل بعد الظهر فى «ورشة خاصة» ، او العامل الذى يسرق قطع غيار لبيعها فى السوق السوداء .. الخ . وتقديرا لهذا المعنى حرصت لائحة شركة « ابي زعبل للكيماويات الحربية والمدنية » على ضرورة ان يؤخذ فى الاعتبار بعض « القيم السلوكية » عند تقدير العامل المثالى ، وعند اجراء الترتيبات .

ويرتبط بهذا ايضا ما جاء فى شهادة السيد امين مساعد اللجنة القيادية بشركة « العبوات الدوائية » من ان ديمقراطية الادارة من اهم الحوافز الادبية وان تلاحم الادارة مع العمال

لظروف كل شركة . وانما الغرض هو بالدقة محاولة استخلاص القضايا العامة لمشكلة ربط الاجر بالانتاج . وهذا ما يمكن فى تقديرنا ايجازه على النحو التالى :

١ - ليس بالفيز وحده يحيا الانسان

ففى اكثر من شهادة برزت اهمية الجوانب غير المادية فى مشكلة رفع الكفاية الانتاجية وزيادة الانتاج . فثمة جانب اساسى فى المعركة هو جانب الوعى السياسى ، او ما اسماه السيد عبد العزيز بخيت « بالفكرية الاشتراكية » ، اى الاقتناع بملكية الشعب والحرص عليها والفهم العميق للعلاقة البعيدة المدى بين زيادة الانتاج القومى وبين ارتفاع مستوى معيشة المواطنين من الجيل الحالى والجيل المقبل . ولعل من اخطر الامور فى هذا الصدد ان يستخدم ربط الاجر بالانتاج مجردا عن التوعية والعمل

من قراءة يتضح الشهادات الواقعية « ان قضية ربط الاجر بالانتاج قضية مطروحة بالفعل فى اكثر من مجال ، وانها تشغل القادة الاداريين والسياسيين والنقابيين فى عدة قطاعات . والشهادات تتفاوت فى موضوعها بين الاكتفاء بطرح ابعاد المشكلة وبين المحاولات المتنوعة لتنفيذ بعض الحلول المقترحة . كما ان الحلول التى طبقت بالفعل تختلف من حيث زاوية الاهتمام الاساسية ومن حيث نوع المشكلات التى واجهتها . والملاحظة التى تبدو لاول وهلة هى بالدقة الطابع الجزئى لمعظم التجارب العملية ، بمعنى تركيز الاهتمام على بعض الجوانب دون البعض الآخر . ومن ثم فان جمع هذه الشهادات فى صعيد واحد يكون له فى المحل الاول ميزة عرض ومعالجة تلك الجوانب كلها . ولكن ليس الغرض من هذا التعليق ، بآية حال ، تقييم التجارب العملية ، فمثل هذا التقييم يفترض الدراسة الشاملة

ليختسبوا المهارات الفنية التي تجعلهم صالحين للعمل كملاحظين ورؤساء عمال او عمال فنيين حسب الاحوال .

وهناك ، ثالثا ، ضرورة وجود معدلات نمطية للاداء مدروسة على اسس علمية تأخذ في الاعتبار طاقة الالات وظروف الانتاج في مصر ومستوى كفاءة العمال والملاحظين والمهندسين . ففى معظم التجارب التي تمت لربط الاجر بالانتاج ، ثم تحديد الاجر الاساسى على اساس تحكوى . ففى السد العالى مثلا ، اتفق في البداية على ان يكون معدل اداء العامل المصرى في اسوان ٦٤ ٪ من معدل اداء العامل السوفييتى في بلاده . وفى شركة « المقاولات المصرية » تقرر اعتبار ان الاجر الاساسى يساوى ثلثي الاجر الذى يدفعه مقاول الباطن . . ولا شك انه في مستوى الشركة الواحدة لا مفر من الاجتهاد على هذا النحو . ولكن في مستوى القطاع سيتعين على كل مؤسسة نوعية ان تقوم بالدراسات اللازمة لوضع معدلات نمطية للقطاع كله .

وهناك ، رابعا ، مشكلة جماعية الانتاج . فحيث يكون الانتاج فرديا يتميز فيه جهد كل عامل على حدة يكون ابسط صور ربط الاجر بالانتاج هو نظام الاجر بالقطعة كما اشار اليه الدكتور محمد عجلان ، او نظام الاجر بالانتاج الذى كان معروفا في قطاع النسيج . ولكن من المعروف ان تقدم الصناعة الآلية يجعل الطابع الجماعى للانتاج يتزايد ويتأكد بحيث لا يمكن تمييز ثمره عمل كل فرد على حدة . وهنا تبرز فكرة منح مكافأة الانتاج « للوردية كلها » . وهذا النظام اتبع في السد العالى في عمليات حقن جسم السد . وميزة هذا الاسلوب تنمية روح التعاون بين افراد الوردية وتوفير اسس لمكافأة الملاحظ اورئيس العمال ، ولكن يبقى بعد ذلك مشكلة تقدير

لايقوم بعمل ايجابى يستوجب حرمانه من العلاوة كجزاء يحصل عليها ولو لم يقم بأدنى جهد لزيادة الانتاج . والعمال الذى يتفانى في تحسين الانتاج وتطويره يجد نفسه في نهاية الامر مقيدا بقيود المدة ليحصل على علاوة ودية .

● يجب ان ترتبط الترقية من فئة الى اخرى باكتساب المهارات والخبرات التي تجعل العامل ينتقل فعلا من فئة الى اخرى . ولا ينبغي بحال ان يفترض انه من الممكن اكتساب هذه المهارات بمجرد مضي المدة . بل يجب التأكد من اكتسابها باختبارات وتقارير مختلفة ، ثم ترقية العامل بمجرد التأكد من اكتسابه لها .

٣ - العقبات والمشكلات

على انه اذا كان ثمة اتفاق على تلك الخطوط العريضة ، فان التطبيق يصطدم بعقبات ومشكلات ليست هينة .

هناك اولا ، نظام العاملين القائم على العلاوات والترقيات الدورية الذى يجب تعديله تعديلا جذريا يسمح بربط اى تحسين في الاجر او ارتقاء في السلم الوظيفى بزيادة الانتاج او الكفاية تاجية .

وهناك ، ثانيا ، زيادة العمالة عن حاجة الانتاج . او بعبارة ادق اختلال التوازن بين العمالة في الاقسام الادارية وغيرها من الاقسام غير المرتبطة مباشرة بالانتاج ، وبين العمالة الفنية في اقسام الانتاج . ولابد هنا من سياسة لتخطيط القوى العاملة على النطاق القومى وعلى نطاق كل مؤسسة وشركة بحيث يسهب الفائض من الايدى العاملة ويوجه الى حيث تظهر الحاجة اليه . ولابد كذلك من تشغيل الالات اكثر وقت ممكن لاستيعاب اليد العاملة ، ولابد اخرا من اعادة تأهيل عدد من العاملين في الاقسام غير الانتاجية

وتنمية روح المسؤولية الجماعية وتعاون الادارة مع التنظيمات الشعبية امور تلعب دورا اساسيا في زيادة الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية .

وفى زيارة للسد العالى ، كنت كلما سألت احد العاملين عن مشكلة الجوائز اتلقى ردا يكاد لا يتغير : « الفلوس مش كلى حاجة » ، وانما المهم ان يشمر العامل بأن رئيسه يعرف العمل الذى يقوم به ويساعده فيه ولا يفتش فقط عن العيوب وانما يعاونه على تطوير مهارته ويعامله كالإنسان ويهتم بكل اموره حتى الخاصة منها .

٢ - جوهر التنفية

وبعد تحديد هذا الإطار الفكرى والسياسى يكاد يكون ثمة اجماع على ان كل اشكال ربط الاجر بالانتاج تدور حول ثلاثة افكار رئيسية :

● تحديد اجر اساسى لكل فئة من فئات العمال المتمايزة نوعيا : المعتال - العامل الماهر - العامل الفنى - الملاحظ او الاوسطى . الخ . وقد اوضح البعض ان هذا الاجر الاساسى يجب الا يتغير الا بقرار مركزى يتخذ على اعلى مستوى على نطاق الدولة كلها ، ويكون اتخاذه بناء على ارتفاع متوسط انتاجية العمل في الاقتصاد القومى ، فلا ينبغي ان يزيد متوسط الاجر الا بالقدر الذى يتلاءم مع الزيادة في انتاجية العمل والا خلقنا حالة تضخم واختل التوازن بين الانتاج والاستهلاك .

● اى زيادة عن الاجر الاساسى في كل فئة يجب ان ترتبط بزيادة الانتاج في الوحدة الانتاجية وتحسين نوعه ورفع الكفاية الانتاجية . وهنا يبرز خطأ نظام العلاوة الدورية الثابتة باعتباره في الواقع مكافأة على الكسل . فالعمال الذى

النظرية لواقعنا وتحاول ان تؤصل تجربتنا وتبحث في ضوءها عن التطبيقات الملائمة ولا تكتفى بأن تنقل الى العربية الاساليب والنظريات التي نشأت في ظل النظام الرأسمالى .

كما انه لابد من التنويه بخطر محاولات تطبيق حلول عامة وموحدة على كافة الوحدات الانتاجية دفعة واحدة . فظروف كل وحدة تختلف عن غيرها من حيث نوع نشاطها الانتاجى ودرجة وعى العاملين فيها ومستوى قاداتها الاداريين والسياسيين والنقابيين . ولكل قطاع مشكلاته الخاصة . كما ان التغيير المفاجئ يترك الادارات والعاملين جميعا كما حدث عند تطبيق نظام العاملين الحالى حيث استغرقت مشكلات التوصيف والتسكين وقتا كبيرا من العاملين ومن الادارات . ولهذا فانه يجب ان يبدأ تطبيق الحلول الجديدة بالتدريج في وحدات محدودة العدد تعتبر وحدات رائدة يؤدى نجاح التجربة فيها الى حفز الوحدات الاخرى على محاكاتها .

لابد من ان يحسب حساب درجة محافظة على الآلات والمعدات وحسن استخدامها وعدم اهمال صيانتها وعدم تبديد المواد الأولية . . فزيادة الانتاج على حساب الآلات او عن طريق الافراط في استخدام المواد الأولية يزيد من تكلفة الانتاج بما يذهب بقيمة الزيادة فيه . وهناك اخيرا ، وليس ذلك اقل الامور اهمية ، نوعية الانتاج . فلا يمكن ان يكون ثمن الزيادة في الكمية المنتجة هو تدهور نوعية المنتجات لان ذلك يفقدنا امكانيات التصدير ويغضب المستهلك ويجعله يتقبل دعايات الرجعية ضد القطاع العام .

٤ - منهج العلاج

ونخلص من التجارب المعروضة ان مشكلة ربط الاجر بالانتاج تحتاج الى دراسة علمية وتخطيط . ولابد ان نؤكد هنا ما اشار اليه السيد احمد زيتون ، من حاجتنا الى مؤلفات عربية في ادارة الاعمال وفي قضايا الكفالية الانتاجية والعلاقات الصناعية تقوم على الدراسة

مكافأة الانتاج للعاملين في الاقسام غير المرتبطة مباشرة بالانتاج . وهنا ايضا يمكن القيام بدراسات على اساس علمى لتحديد معدلات نمطية . حقا ان الامر اكثر تعقيدا منه في الاقسام الانتاجية المباشرة ولكنه ليس مستحيلا .

وهناك ، خامسا ، العوامل الاخرى - غير كمية الانتاج - التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند تحديد مكافأة الانتاج . ففى اكثر من تجربة يعتبر انتظام العامل في العمل وقلة تغيبه من عناصر التقدير الاساسية ، وهذا امر ضرورى للغاية . فالانضباط في العمل شرط اساسى لكل تطوير جدى ومنظم للانتاج . كذلك لابد من ان يؤخذ في الاعتبار سلوك العامل ازاء زملائه ورؤسائه تأكيدا لمعاني التعارف في العمل والانضباط . فالشغب والفوضى والمشاحنات لا يمكن ان تهيبء جوا صالحا للانتاج . والعامل الذى يحقق المعدل المطلوب رغم تغيبه او مشاغباته لا يرجى منه خير كثير . كذلك

أهداف ومعدلات الاجر المحافز .. فى التطبيق

على السلام - الى

مدير العلاقات الصناعية
بشركة الحديد والصلب

الموضوع يدخل اكثر ما يدخل في توصيف الوظائف وتقييمها وترتيبها .
اما المفهوم الثانى فهو مفهوم اضيق فى ربط الاجر بالانتاج ، يقصد

المفهوم الاول هو الربط بين الاجر من جانب وبين اهمية الوظيفة التى يشغلها العامل من جانب آخر . ولعل هذا المفهوم الواسع الذى تطرق اليه بعض الذين كتبوا في

من المفيد
ان نفرق في
فكرة ربط الاجر بالانتاج بين
مفهومين احدهما اوسع من
الاخر ..

التكلفة يضمن ان مايدفع من اجر عن زيادة الانتاج هو مقابل حصيلة الجهود المضاعف للعاملين ، وحصيلة زيادة كفايتهم الانتاجية .

وفي تجربة اخرى رائدة في مجال الزراعة تحدث المهندس عبد المنعم شتلة عن ادخال نظام الاجر الحافز في المشروعات الزراعية بالاراضي الجديدة . ولعل اهم مايلفت النظر في هذه التجربة هو ان هذه الاهداف شملت كل مستلزمات الانتاج : العمالة والآلات الزراعية والاسمدة والتقاوى والمبيدات الحشرية فضلا عن الانتاج المقدر للقدان ، واخيرا البرنامج الزمني المحدد للمحصول ..

ونشعر ازاء هذه العناصر الكاملة للاهداف ان مثل هذا النوع لكافات الانتاج يحقق النجاح الاقتصادي الذي يجب ان يكون الهدف الاول والاخير من ربط الاجر بالانتاج ، ويؤكد هذا المعنى ان وعاء مكافأة الانتاج هو صافي الربح المحقق من زيادة المحصول عن المعدلات التقديرية، وهو موقف سليم للغاية .

ونود ان نشير هنا الى اهمية الارتباط بالبرنامج الزمني كعنصر من عناصر اهداف الحافز ، ليس فقط في مجال الزراعة ، وانما في كل الانشطة الاقتصادية حيث يجب ان يعتبر تنفيذ الخطة السنوية في المواعيد المقررة احد الاهداف التي يحاسب عليها العاملون او فريق منهم على الاقل هو مجموعة المشرفين والادارة العليا .

وفي مجال الصناعة تحدث المهندس سمير مطر عن تجربة شركة الطروقات ، وأشار الى ان الهدف الذي يرتبط به الاجر الحافز هو القيمة المضافة للمنتجات التي تزيد عن المعدلات المحددة وذلك بعد تحديد قيمة

بالاجور الحافزة . وقد تكون هذه النتائج هي كمية انتاج ، وقد تحدد هذه الكمية بمواصفات من حيث الجودة ونسب معينة من حيث المرفوض او العادم ، وقد يراد تحقيق نتائج معينة من حيث التكلفة .. وقد يركز في التكلفة على عنصر معين من عناصرها ككفاءة استخدام المواد والطاقة او استغلال الوقت المتاح ، وقد يقصد بها التكلفة الكلية التي تدخل في الميزانية التقديرية للوحدة الاقتصادية ، ثم قد يرتبط الاجر الحافز بوجه عام بتحقيق اهداف الخطة العامة السنوية للوحدة الاقتصادية .

ولنصطلح على تسمية هذا السؤال الاول بـ « اهداف الاجر الحافز » .

وقد تعرض الكتاب الذين تحدثوا عن اهداف الاجر الحافز لاهم المسائل التي يجب ان تتضمنها هذه الاهداف :

فتحدث المهندس محمود المستكاوي عن تجربة شركة المقاولات المصرية لمختار ابراهيم سابقا (في انشاء ابراج خط كهرباء السد العالي ، وهي احدى التجارب الرائدة في مجال المقاولات . وواضح من عرضه ان اهداف الاجر الحافز غطت كلا من المعدلات القياسية للانشاءات والمعدلات القياسية للتكاليف معا .

وادخال عنصر التكاليف كعنصر هام من عناصر اهداف الحافز ، لان زيادة الانتاج قد تتم نتيجة لزيادة التكاليف . ولما كان هدف الحافز في النهاية هو النجاح الاقتصادي للمشروع ورفع انتاجية العمالة ، فان اغفال عنصر التكاليف يعتبر نقصا جوهريا في اي نظام يربط بين الاجر والانتاج . ولهذا كان على حق عندما اكد ان هذا التوازن بين معدلات الانتاج ومعدلات

فيما اعتقد تحرك الاجر الذي حدد طبقا لتسكين العامل في وظيفة سبق تقييمها ومعادلتها باحدى فئات لائحة العاملين ، يقصد تحرك هذا الاجر زيادة ونقصا مع تحرك انتاج العامل في فترة زمنية معينة قد تكون شهرا او ربع سنة او اكثر ..

وهذا هو المفهوم الذي سنحاول ان نربط به بين الافكار الكثيرة والمفيدة التي تعرض لها الكتاب ، ونقول الربط بين هذه الافكار ، وليس تقييم التجارب التي تحدثوا عنها - لان هذا التقييم يخرج عن مجال هذا التعليق ، ولان المساحة التي حددوا بها الكتابة لم تتح لهم الفرصة الكافية للتحديث عن تجاربهم باسهاب .

وتسهلا للربط بين الافكار الاساسية في الاجر الحافز يحسن ان نرتب هذه الافكار طبقا للاسئلة التي تتبادر الى الذهن اذا طلب منا ان نضع نظاما متسقا للاجر الحافز ، او لربط الاجر بالانتاج في وحدة اقتصادية ما ..

ويمكن ان نقسم هذه الاسئلة بوجه عام الى قسمين رئيسيين:

قسم يتصل بالقواعد التي يجب ان يتضمنها نظام الاجر الحافز ، وقسم آخر يتصل بالشروط العامة التي يجب ان تتوفر في الوحدة الاقتصادية لتتيح النجاح لهذا النظام ..

وقد يبدو منطقيا ان نبدا بالشروط العامة للاجر الحافز قبل ان نبدا بقواعده . الا ان تقدير اهمية الشروط العامة قد يسهل اذا ماتعرضنا بادىء ذي بدء لقواعد الاجور الحافزة .

واول سؤال يتبادر الى الذهن عند وضع نظام للاجر الحافز يتصل بنتائج نشاط الوحدة الاقتصادية التي يراد ان ترتبط

بإبراز هذا الجانب في حديثه عن تجربة شركة النصر لصناعة الزجاج والبلور .

ان العاملين يقسمون ازاء الحافز طبقا لمعايير اقدمها هو فردية الانتاج او جماعية ، وحيث يمكن ان يحاسب العامل الفرد عن انتاجه الشخصي اتبع في العادة نظام الانتاج بالقطعة ، غير ان هذا النظام يتناقض مع تقدم الصناعة الحديثة وتشابه عمليات الانتاج وتداخلها ، واعتقاد بعضها على بعض حيث تصبح مسؤولية الانتاج في الحقيقة مسؤولية جماعية . واذا كان نظام القطعة ينتشر في بعض الصناعات الخفيفة فانه يكاد ينعدم في الصناعات الثقيلة .

على ان المسألة الأكثر أهمية التي اثارها الدكتور مجلان هي مسألة الحافز للاقسام المساعدة التي تعمل في الخدمات الصناعية كالصيانة او الخدمات العامة للوحدة كادارة المالية .

ونجد هذه التفرقة بين مجموعات العاملين ايضا في حديث المهندس محمود المستكاوي حيث يفرقون بين مجموعات الانتاج المباشر ومجموعات الاشراف الفني والإداري . ونلاحظها كذلك في حديث السيد سعد المستكاوي ، وهو يتناول تجربة الشركة العربية للشحن والتفريغ ، بين فئة الملاحظين والمشرفين ، وفئة العمال والعلمين ، وكذلك في حديث السيد احمد زيتون عن تجربة شركة ابي زعلل للكيماويات حيث قسم العمال الى اربع مجموعات : منفذين ، ومشرفين تنفيذيين ، ومشرفين تطويريين ، واخصائيين .

وهكذا نجد تقسيمين كبيرين لمجموعات العاملين ، تقسيم يقوم على مسؤولية الوظيفة ، والخط

تخفيض تكلفة صيانتها الى اقل حد ممكن .

ونجد عناصر شبيهة في مجال صناعي آخر عندما يتحدث المهندس عبد المحسن الاعسر عن تجربة شركة الحرير الصناعي . ان اهداف الحافز تدخل فيها الكمية والجودة ونسبة العادم . ولعله لم يتحدث عن عنصر التكلفة مباشرة لانه لا يمثل مشكلة في قطاع الغزل والنسيج حيث تحقق الشركات في العادة ربحا طيبا . على اننا نلاحظ انه اشار الى معامل القوى العاملة كأحد الاهداف التي يرتبط بها الاجر الحافز . وربما كان السبب في ذلك ايضا هو طبيعة الصناعة الخفيفة حيث تكلفة العمالة تمثل نصيبا اكبر من التكلفة الكلية عنها في الصناعات الثقيلة .

بعد ذلك يثور سؤال ثان حول تقسيم العاملين في الوحدة الاقتصادية الى مجموعات و فرق ازاء الاجر الحافز ، كالعاملين مباشرة في الانتاج ، والعاملين في الادارات واقسام الخدمات الصناعية كالصيانة والمرافق ، والعاملين في الخدمات العامة او الادارات المساعدة كالادارة المالية والتجارية وشؤون الافراد ، وفي العادة تختلف كل مجموعة من هذه المجموعات عن الاخرى من حيث الاهداف التي يطلب منها تحقيقها لاستحقاق الحافز . فيكتفى مثلا بربط اجور العاملين مباشرة في الانتاج بكمية الانتاج وجودته ، بينما يكتفى بربط اجور الادارة الوسطى بكمية الانتاج وجودته وتحقيق الميزانية التقديرية للتكلفة ، وتسأل الادارة العليا عن تحقيق الخطة السنوية للوحدة بجوانبها المختلفة انتاجا واقتصادا .

ولنصطلح هي تسمية هذا الجانب الثاني بـ « تقسيم العاملين ازاء الحافز » .

وقد اهتم الدكتور محمد مجلان

تقديرية المنتجات المعدة للبيع ، وهنا كذلك يبدو الاهتمام بالربحية ، والوعاء هو القيمة المضافة زيادة على المعدلات وليس مجرد زيادة في كمية الانتاج .

ولاننا في هذه التجربة لننقل الى مجال الصناعة نجد اهتماما بجودة المنتجات وبصيانة الآلات ، وكلاهما محاولة للتغلب على اثر الحافز الذي يرتبط بكمية الانتاج ، وقد يدفع العامل الى افعال جودة النوع او اساءة استخدام الآلات .

ولسنا في حاجة الى بيان أهمية الجودة . فالوحدات الاقتصادية تشترط عادة الجودة كهدف الى جانب الكم ، حيث يستبعد من حساب الاجر الحافز الانتاج المرفوض .

على اننا نقف قليلا عند صيانة الآلات ، وتبدو أهميتها بوجه خاص في البلاد النامية لان الآلات فيها عزيزة ، ولانها تستورد بالعملة الاجنبية الصعبة ، ولان تكلفتها في المشروعات الصناعية ، وبالذات في الصناعات الثقيلة ، تملو كثيرا على تكلفة العمالة ، ولهذا كان حسن استخدام الآلات والمحافظة عليها احد عناصر اهداف الاجر الحافز الهامة التي ينبغي ان يتضمنها نظام الاجر الحافز في الصناعات الثقيلة خاصة .

وقد يقال ان الحافز الذي يدفع عن الكمية يتضمن بالتبعية الاهتمام بصيانة الآلة لان تعطل الآلة معناه تعطل الانتاج وضياح الحافز ، وهذا صحيح ، ولكن المقصود بادخال عنصر صيانة الآلات كأحد اهداف الحافز ليس هو التغلب على الوقت الضائع في المعطلات ، والا كان تكرارا لحافز الكمية ، وانما يقصد به تكلفة الصيانة ، فيهتم العامل ان يحسن استخدام الآلة بحيث

المال من كل وحدة منتجة (كذا قرش عن المتر المنتج مثلا) او نسبة معينة من الاجر تدفع عن كل نسبة جاوزت الاهداف او معدلات الاهداف . كما تحدد نسب اخرى سلبية تخصم من الاجور اذا لم تتحقق تلك الاهداف، وهى مايسمى بالخافز السلبى .

ولنصطلح على تسمية هذا الجانب الرابع بـ « نسب الخافز » .

ونقتصر هنا على الإشارة الى مسألتين رئيسيتين :

الاولى هى تدرج النسب ، فالملاحظ مثلا فى تجربة شركة المقاولات المصرية أن كل زيادة ١٪ فى تجاوز المعدلات يقابلها ١٪ من المرتب الاصلى كاجر خافز . اى ان الخط البياني للعلاقة بين الزيادة عن معدلات الانتاج وبين الزيادة فى الاجر هو خط مستقيم . وقد يكون من الاوفق ان يتدرج الاجر الخافز صعودا كلما زادت نسبة الزيادة عن المعدلات ، وعلى سبيل المثال اذا قسمت الزيادة فى المعدلات الى شرائح فلتكن الـ ٥٪ الاولى من زيادة الانتاج يقابلها ٥٪ زيادة فى الاجر، بينما الـ ٥٪ الثانية فى زيادة الانتاج يقابلها ١٠٪ من الاجر . والفكرة من ذلك ان الجهود البشرى والمهارة معا التى تتطلبها زيادة الانتاج يزدادان تصاعديا ، ويستحقان بذلك مكافأة اكبر .

اما المسألة الثانية فهى الحد الاعلى لنسبة الاجر الذى يدفع كخافز ، فقد اشار المهندس عبد المحسن الاعسر الى انه حدد بنسبة ٣٠٪ فى شركة الحرير الصناعى، استنادا الى انه من غير الطبيعى ان يؤدي الجهود المتزايد للعاملين الى زيادة فى الانتاج تتجاوز هذه النسبة . ونجد على العكس من ذلك انه فى تجربة شركة المقاولات المصرية تصل نسبة الاجر الخافز

مجموعة من العاملين يتغلب على التساؤل عما اذا كانت الادارات المساعدة والعامية تستحق اجرا حافظا او لا تستحق . اذ مادامت اهداف الخافز قد تغيرت بتغير الوظيفة والمسئولية فمصلحة الانتاج تقتضى ان يرتبط جميع العاملين بالخوافز التى تناسبهم، والا نشأ عن فصل مجموعات من العاملين عن نظام الخافز صراع بين الاقسام والمجموعات المختلفة بدلا من التعاون الضرورى فى الانتاج الحديث .

واخيرا اثار الدكتور عجلان تساؤلا فى محله عن كيفية معاملة الاقسام التى تعمل فى رقابة الانتاج . ذلك ان هذه الاقسام وهى تراقب على سبيل المثال جودة الانتاج، تتعارض مصالحها مع اقسام الانتاج فى خصوصية الاجر الخافز . لان العاملين فى الانتاج يريدون اعلى نسبة من الجودة ، وعلى العاملين فى الرقابة ان يقرروا الحقيقة ولو ادى ذلك الى الاضرار بعمل الانتاج ، ومن هنا يصعب ان يرتبط العاملون فى الرقابة بنفس اهداف الانتاج ، وقد يكون الحل فى اخراجهم من نظام الاجر الخافز ووضع مكافآت تشجيعية لهم تقدرها الادارة .

بعد تحديد الاهداف ، وتحديد المجموعات التى تسال من كل هدف من هذه الاهداف ، يجب تحديد طريقة قياس الوصول الى هذه الاهداف او تخطيها ، ليكن الحكم على نتائج نشاط العاملين فى كل مجموعة ، وهذا يقتضى ترجمة هذه الاهداف الى ارقام واوزان مكافئة .

ولنصطلح على تسمية هذا الجانب الثالث بـ « المعدلات القياسية للخافز » . هذه المعدلات التى تحدد على ضوء تحقيقها او تخطيها حوافز العاملين .

وقد يكون الاجر الخافز الذى يدفع للعاملين محددا بمبلغ من

الفصل فيها بين وظائف الاشراف ووظائف التنفيذ . واهمية هذا التقسيم ان الوظائف الاشرافية تحاسب عن اهداف للحفاظ اكثر واعم من وظائف التنفيذ ، وفى تجربة شركة المقاولات المصرية بينما تحاسب الفرق الاشرافية عن معدلات الانتاج والتكلفة معا، نجد ان الفرق التنفيذية تحاسب عن معدلات الانتاج فقط .

وفى العادة ، واستطرادا لهذا المفهوم ، يكتفى فى محاسبة المجموعات التنفيذية بالمحاسبة من الكمية والجودة والمرفوض والعوامل ، بينما تمتد مسئولية المجموعات الاشرافية الى التكلفة التقديرية بمختلف عناصرها والى تنفيذ الخطة فى مواعيدها كما تمتد مسئولية الادارة العليا الى المحاسبة عن نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية فى مجموعة مثلا فى النهاية فى الميزانية السنوية . ولهذا يصمم الخافز بأهداف مختلفة لكل مجموعة من هذه المجموعات .

ويتداخل هذا التقسيم لمجموعات العاملين مع تقسيم آخر بين الادارات والاقسام التى تعمل فى الانتاج مباشرة ، وتلك التى تعمل فى الخدمات الصناعية او الخدمات العامة .

وفى العادة تحدد الاهداف الاساسية للعاملين فى الانتاج مباشرة ، وتحدد اهداف فرعية للعاملين فى الادارات الاخرى كل حسب طبيعتها ، فترتبط اقسام الصيانة مثلا بأهداف اقسام الانتاج بحيث يتوقف الخافز الذى تحصل عليه على نتائج نشاط هذه الاقسام ، كما ترتبط ايضا ، وفى جزء آخر من اجرها الخافز، بأهدافها الخاصة كأن ترتبط بمعدلات الوقت المخصص للصيانة وبتكلفة الصيانة .

ويبدو لنا ان التفرقة بين الاهداف التى ترتبط بها كل

الحافزة ، وتتوقف هذه المواعيد على طبيعة الاهداف، فاذا كانت اهدافا غير متكررة كعمليات انشاءات او تركيبات يدفع الاجر عند انتهاء كل عملية او كل مرحلة منها طبقا للبرنامج الزمني المحدد لها . واذا كان النشاط موسميا فقد يدفع الحافز عند نهاية الموسم ، اما اذا كان النشاط دوريا فقد يدفع الاجر بالنسبة لبعض الاهداف شهريا وبالنسبة للبعض الاخر ربع سنويا او سنويا . . وفي كلمات اخرى يدفع الاجر الحافز في الموعد الذي يمكن فيه تقييم اداء مجموعات العاملين طبقا للاهداف المحددة لكل مجموعة .

ونلتحق على هذا الجانب :
« تقييم الاداء » .

وهنا ايضا سنقتصر على اثاره مسالتين : الاولى هي ان اختلاف اهداف الانتاج بالنسبة لكل مجموعة من العاملين تستتبع ان يتم التقييم لادائهم في اوقات مختلفة . فاذا كان اثر الحافز بالنسبة للعامل التنفيذي يتوقف على سرعة منحه لهم ، وجب ان يدفع لهم بمجرد انتهاء العمل المكلفين به ، ولهذا جرت العادة ان يدفع لهم في فترات قريبة . غير ان الوضع يختلف بالنسبة للفئات الاشرافية لانهم يحاسبون عن اهداف اخرى غير الانتاج ، وقد يصعب لذلك ان يصرف لهم الاجر شهريا، ولو كان احد هذه الاهداف على سبيل المثال هو تنفيذ الخطة السنوية فقد يكون من الملائم ان يجنب جزء من الاجر لا يصرف لهم شهريا انما في نهاية العام ، بحيث يحاسبون على النتيجة النهائية لنشاط السنة، ولو تمت المحاسبة على غير هذا الاساس فقد يتقاضون اجرا حافزا عن شهر ثم يخل الانتاج في شهور اخرى بحيث يضع اثر الزيادة السابقة .

والمسألة الثانية هي ضرورة

مسألة الاجر الحافز السليبي ، اي الخصم من الاجر اذا لم تتحقق المعدلات الموضوعية في الخطة التقديرية ، وهي مسألة هامة في الصناعة ، ولذا نجد ان المهندس سمير مطر قد اشار اليها في تجربة شركة المطروقات كما اشار اليها كذلك المهندس عبد الحسن الاعسر في تجربة شركة الحرير الصناعي، فالاصل ان الانتاج المرفوض يستبعد من حسابات الاجر الحافز . ولكن هذا في الوحدات الصناعية لا يكفي لان الانتاج المرفوض قد تكلف فعلا مادة خام وطاقه واستهلاك آلات واجور عمال ، ومن هنا فقد لا يكفي مجرد استبعاد هذا الانتاج من الاجر الحافز ولانه يضر باقتصاديات الوحدة ويعطل تنفيذ الخطة يستدعي الامر احيانا ان توقع خصومات على هذا الانتاج المرفوض ، وعلى ذلك اذا زادت نسبة المرفوض عن حد معين مقبول طبقا لخبرة الصناعة قد يحسب الانتاج المرفوض بالنقص فيخصم اما من الاجر الحافز المستحق وقد يخصم احيانا من المرتب الاصلى .

وقد ذهب نظام العاملين بالقطاع العام رقم ٣٣٠٦ لسنة ١٩٦٦ الجديد الى حد اباحة النزول بالمرتب الاصلى الى اول مربوط الفئة الأدنى من فئة العامل ، وذلك شهريا وطبقا لتقلبات الانتاج .

والجانب الخامس يتعلق بطريقة محاسبة العاملين عن المعدلات التي حققوها، ذلك انه قد تحقق مجموعة من العاملين الاهداف الموضوعية وتجاوزها، غير ان افراد هذه المجموعة قد يتفاوتون في مساهمتهم في تحقيق الهدف ، ومن هنا لزم رسم طريقة لتقييم اداء المجموعات والافراد .

ويتصل بهذا الجانب تحديد المواعيد التي تدفع فيها الاجور

المدفوع في بعض الشهور الى اكثر من ١٠٠٪ من المرتب الاصلى . وقد يكون السبب في هذا الاختلاف اننا امام مفهومين متغايرين للاجور الحافزة ، احدهما ينظر الى الحافز كمكافأة عن الجهد الاضافي الذي يبذله العامل ويؤدي الى زيادة الانتاج، وفي هذا المفهوم هناك حدودا لهذا الجهد لا يستطيع العامل ان يتجاوزها بحكم طبيعته ، فهو مهما جد في العمل لا يستطيع ان يزيد عن المتوسط العادي الا في حدود الثلث ، والنظرة الاخرى لاترى في الحافز مجرد مكافأة عن الجهد الاضافي وانما مكافأة عن رفع الانتاجية التي لاتأتي بسبب جهد اضافي فحسب، وانما قد تأتي في المكان الاول نتيجة لاعادة تنظيم العمل وتوثيق التعاون بين العاملين . والغرض هنا كما في المفهوم السابق ان تكتيك الانتاج لم يتغير ، ولكن يرى المفهوم الثاني ان زيادة الانتاج حصيلة لتعاون العاملين لان الانتاج لم يعد فرديا ، وان مجال الابتكار والتحسين وتوفر الوقت والجهد بالتعاون الجماعي واعادة التنظيم لرفع الانتاجية ، ولو في ظل تكتيك ثابت هو مجال مفتوح بغير حدود .

ومهما يكن من امر الاختلاف بين كل من وجهتي النظر فان ما يدفع من اجر حافز للعاملين يجب كقاعدة اقتصادية اولية ، الا يتجاوز الوفرة في تكلفة الانتاج الناشئة عن الزيادة فيه .

وفي العادة حتى اذا ترك الحافز مفتوحا بغير حدود فان نسبة الاجر الحافز التي تدفع تتوقف على المعدلات المحددة للاهداف من قبل . فاذا ارتفعت نسب الاجر الحافز المدفوع ارتفاعا كبيرا فقد يكون معنى ذلك ان المعدلات التي وضعت لاهداف الحافز كانت اقل من المتوسط السليم .

ويرتبط بنسب الاجر الحافز

فكثيرا ما فشلت نظم الاجور الحافزة في الوحدات الراسمالية لا لخطا في تكتيك الاجر الحافز وحساباته، وانما لاقتناع العاملين بان الوحدة الراسمالية تستغلهم، وبالتالي مقاومتهم لمحاولة رفع انتاجيتهم، ومن هنا كان اقتناع العاملين باهداف الاجر الحافز، وحسن العلاقات بين الادارة والعاملين في تطبيق وتطوير نظم الاجور الحافزة، وشعورهم بعدالة هذا التطبيق، هو الفاصل، في احيان كثيرة، في نجاح الاجر الحافز او فشله.

واخيرا فلقد آثر السيد عبد العزيز بخيت موضوعا هاما يتصل باطار الاجر الحافز وهو موضوع العلاوات، ونستطيع ان نربط به ايضا موضوع الترقية بالاقدمية، وكلاهما يتعارض مع جوهر نظام الاجر الحافز او ربط الاجر بالانتاج، فاذا سلمنا ان الوحدات الاقتصادية يجب ان تسعى للربح والى خفض تكلفة الانتاج، فان رفع هذه التكلفة دوريا بالعلاوات وبحركات الترفيعات بالجملة، لا لدواعي العمل وانما لمجرد مرور الزمن قد يرفع تكلفة العمالة في الوحدة الى القدر الذي تصبح فيه غير اقتصادية وسببا في الخسارة... وهى مسألة جديرة بالناقشة بلا شك.

وتذهب بعض الوحدات الاقتصادية في قياس الاداء لحد تصميم نماذج خاصة لكل مجموعة من العاملين تقوم بعمل متميز وتحدد في هذه النماذج اهم العناصر التي تتم الحاسبة عليها ويقيم نشاط المجموعات يوميا او اسبوعيا او شهريا او عند انتهاء مهمتها حسب طبيعة عمل كل منها.

هذه فيما نعتقد اهم الجوانب التي تثور في التطبيق عند تصميم نظام للاجر الحافز... الا انه من ناحية اخرى فان التجربة تدل على ان ربط الاجر بالانتاج في حد ذاته ومستقلا عن الظروف الاخرى في الوحدة، ليس ضمانا لزيادة الانتاج، ذلك ان العامل ليس آلة اقتصادية بل هو انسان اولا واخيرا، له بوصفه هذا مطالب مختلفة احدها، وليس دائما اهمها، هو الاجر، والقول بغير ذلك ينكر الجهود الشاق والتضحيات الضخمة التي يبذلها الانسان لاغراض غير اقتصادية كالمدافع عن الوطن والتطوع للعمل السياسي والانشطة الاجتماعية والرياضية المختلفة، ومن هنا كان للجو العام الذي يحيط بنشاط العاملين في الوحدة الاقتصادية اثر حاسم لنجاح الاجر الحافز او فشله، كما يشير بحق السيد عبد العزيز بخيت.

التفرقة بين الجدد وغير الجدد من العاملين في تقاضي الاجر الحافز، وتثور المسألة عندما لا يكون الاجر الحافز فرديا ولكن جماعيا، فاذا حققت مجموعة من العاملين معدلات تزيد عن اهداف الحافز قد يكون من الضار ان يسوى بينهم فيها يستحقونه من اجر حافز. وكثيرا ما يعترض العاملون انفسهم على هذه المساواة، وتحل هذه المسألة احيانا كما اشار المهندس الاعسر بنص عام يعطى للادارة الحق في حرمان العاملين من الاجر الحافز او جزء منه اذا اهلوا في العمل او اذا لم يتعاونوا فيه. وقد توضع نظم - كما اشار المهندس المستكاوي - لتقييم العاملين دوريا مع دفع الاجر فيحصل الممتاز على ١٠٠٪ والجيد على ٧٥٪ والمتوسط على ٥٠٪ والضعيف على لا شيء...

وبوجه عام نستطيع ان نقول ان مسألة تقييم الاداء من اهم المسائل التي تعرض للاجر الحافز في التطبيق، وان دقة التقييم تتوقف على حسن تخطيط العمل والتحديد الواضح للاهداف مسبقا، لان تقييم الاداء في جوهره ليس الا مقارنة بين الاهداف الموضوعة من قبل وبين نتائج النشاط الفعلي.

