

الأجور والحوافز وتأثيرها على معدل دوران العمل " حالة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية "

خولة عبد الحميد محمد

المعهد الفني - بابل

المقدمة

معدل دوران العمل هو عدد حالات الانفصال عن الوظيفة خلال فترة معينة، غالباً ما تكون سنة، ويعتبر عاملاً مؤثراً لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار قوة العمل وما لذلك من نتائج خطيرة على جدوى العمل فضلاً عن تحميلها للمشروع بتكاليف باهظة. ولواقع ان ارتفاع معدل دوران العمل الذي تعاني منه أغلب الشركات يرجع إلى عدم رضا العاملين الذين يتركون الخدمة عن ظروف العمل الغير مناسبة من ناحية التسوية أو ساعات العمل. وقد يرجع عدم رضاهم إلى بدنام الحوافز المستخدم في الشركة أو عدم رضاهم عن سياسة الأجور المستخدمة والتي قد لا يطبق مبدأ منح الأجر على قدر العمل أو تساوي أجور الأعمال المتماثلة في مستوى مسؤوليتها ومسئوليتها وقد يرجع عدم رضاهم إلى إهمال سياسة الترقيات لعامل الكفاءة وغير ذلك من الأسباب.

يستنتج مما تقدم أن العنصر البشري يمثل أهم عناصر الإنتاج الذي يجب الاهتمام بهم لأنهم قوة بشرية إنتاجية وهم السارج والموجه لباقي عوامل الإنتاج الذي يجب ان نعمل جميع الشركات على توفير جميع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تسهم في المحافظة عليهم عن كل ما يعطل طاقتهم او يهدد في رعايتهم واندفاعهم للعمل.

١- منهجية البحث : وتضمنت ما يلي:

١-١ مشكلة وهدف البحث

يراجع أغلب الشركات في الوقت الحاضر مشكلات معقدة فرضتها التطورات الكبيرة والمستمرة في جميع المجالات العلمية والتفانية ولعل أبرز هذه المشكلات هي ارتفاع معدل دوران العمل أي كثرة عمليات الانفصالات والإحالات على التقاعد وترك العمل من قبل أغلب موظفي الدولة وفي كافة الوزارات نظراً لتأخر مستويات الأجور والحوافز التي لا تعي لشد متطلبات الحياة الأساسية. إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف من هذه الظاهرة من خلال دراسة الأسباب التي وراءها ووضع العلاج اللازم لها وقد تبين ان السبب الرئيسي لهذه المشكلة هي الأجور والحوافز لذا تطرق البحث لدراستها لاحقاً.

٢-١ عينة البحث

لأجل تحقيق هدف البحث تم اختيار الشركة العامة للصناعات النسيجية لكونها من الشركات الكبيرة في محافظة بابل وكثرة عدد العاملين فيها حيث بلغ العدد الإجمالي لهم من إداريين وفنيين وإنتاجيين حوالي ٢٧٠٠ شخص لغاية سنة البحث ٢٠٠١ وقد بلغ عدد التاركين فيها حوالي ٥٠٠ شخص من بين إداريين وتقنيين... الخ.

ولنعمد دراسة امشكئة وتحددها تم تحديد مدة البحث عشرة سنوات تبدأ من ١٩٩٢ ولغاية ٢٠٠١ ، أما الأساليب المتبعة في البحث فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرهما المباشرة سواء تتعلق الأمر برؤساء الأقسام أو العاملين ، ثم الإطلاع على سجلات الشركة في قسم الأفراد والمالية والتكاليف ، كما نسم الاستناد على بعض المصادر العربية والأجنبية لتوضيح مفهوم وأهمية الأجر و الحوافز ، كما تم الإطلاع على نظام الحوافز المعمول في الشركة السابق والحالي والوقوف على جوانب الضعف ودراستها.

سيأخذ البحث سياقاً يتناسب ونوع النتائج التي توصل إليها بحيث يمكن الإحاطة بأفكاره الأساسية من

طريق القسم التالي لمحاورة:

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الإطلاع التطبيقي.

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإطار النظري ... وشمل ما يلي:

١- نبذة مختصرة عن واقع الشركة العامة للصناعات النسيجية.

بتاريخ ١٥/١٠/١٩٦٧ تأسست المنشأة العامة للنسيج الناعم في الحلة والتي كانت تضم مصانع نسيج الحلة وبموجب قرار مجلس قيادة الثورة المرقم ٤٥٣ في ٢٩/٦/١٩٨٧ تم دمج المنشأة العامة لصناعة الحرير في السدة مع المنشأة العامة للنسيج الناعم في الحلة وتحت اسم الشركة العامة للصناعات النسيجية وتتكون هذه الشركة من شعبتين هما:

أ- معمل النسيج الناعم لإنتاج الأقمشة الحريرية والمخلوطة بالبوليستر .

ب- معمل القديفة والجاكارد لإنتاج الستائر والموليا والملائير.

نمدج هذه الشركة مخصصات نقل للعاملين ، وتغطي حوافز مادية وعينية للقوى العاملة فيها كما إنها نمدج كتب شكر ومديون لمندسيتها.

٢- الإطار النظري

لعل أهم سبب لارتفاع معدل دوران العمل هو الأجر فقد أظهرت نتائج خمسة بحوث قام بها (Kerr) أن W.A. Kerr أن ٢٦% من أسباب ارتفاع معدل دوران العمل ترجع إلى الأجر وحده وترجع ١٠% من الأسباب إلى قلة فرص الترقية و ١٨% إلى طبيعة العمل نفسه. وهناك أسباب أخرى ترجع إلى نظام الحوافز المستخدم في الشركة^١.

فالأجر يعتبر أحد الحوافز الأساسية والمهمة في تحفيز العاملين فهو قادر على إشباع الحاجات الأولية لهم ، كما أنه يبعث الأمن والطمأنينة في نفوس العاملين^٢.

وتساهم الحوافز أيضاً في استخدام الأفراد بشكل كفوء أو فعال ولاسيما بالنسبة للشركات في الأقطار التي تعاني من نقص في القوى العاملة في بعض الاختصاصات أو الشركات التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل حيث إنها القوة التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه^٣.

^١ الأفراد في الصناعة - د. عادل حسن - مركز الكتب الثقافية - بيروت - ١٩٥٨ ص ٤٣٩.

^٢ مبادئ الإدارة - د. شوقي ناجي - دار التقني للنشر ، ١٩٨٦ ، ص ١٦٠.

^٣ Dalrymple, Douglast J., Sales Management: Concepts and Cases, New York, Johnwiley and Sons, Inc., 1982.

ثانياً: الجانب التطبيقي

شمل البحث دراسة معدل دوران العمل خلال سنوات البحث ويمكن ملاحظة حركة تقوية العاملة في:

الشركة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح حركة القوة العاملة

السمه	المحسوب	المشغول	الفعلي	حركة القوة العاملة (المشغول-الفعلي)	الملاحظات
٩٩٦	٢٨٨١	٢٠٠٠	١٩٢١	٧٩	٦٠ تاركي عمل و ١٩ شخص إجازة وخدمة احتياط
٩٩٧	٢٨١٧	٢٢٦٧	٢٢٤٥	٢٢	٢٠ تاركي عمل و ٢ إجازة وتقاعد
٩٩٨	٢٤١٧	٢٣٢٦	٢٢٤٢	٨١	٤١ تاركي عمل و ٤٠ إجازة وخدمة احتياط
٩٩٩	٢٧٢١	٢٦١٩	٢٥٦١	٥٨	٣٠ تاركي عمل و ٢٨ إجازة ، تقاعد ، خدمة إجازة
٩٩٥	٢٩٣٧	٢٦٣٠	٢٥٩٥	٣٥	١٤ تاركي عمل و ٢١ إجازة ، تقاعد ، إحتياط
٩٩٦	٢٦٣٢	٢٣٢٠	٢٢٨٩	٣١	١٩ تاركي عمل و ١٢ إجازة ، تقاعد
٩٩٧	٢٦٢٠	٢٥٣٥	٢٤١٧	١١٨	٤٣ تاركي عمل و ٢٥ إجازة ، تقاعد ، إحتياط

ملاحظة: جدول رقم (٢) سجلات الشركة - قسم الأفراد

وعند تحليل الجدول السابق نلاحظ ان سنة ٩٩٩ تمثل أعلى نسبة لتاركي العمل حيث بلغ عددهم ٧٠ شخص وكان أغلبهم من القدماء في الشركة وتلك سنة ٩٨٢ بالمرتبة الثانية حيث بلغ عددهم ٦٠ شخص وكان أغلبهم من المعينين حديثاً ومن ذوي الخبرة والشهادة ، ثم بعدها السنوات ٩٤ ، ٩٥ ، ٩٦ ، ٩٧ وأخيراً ٩٩٦. وعند دراسة الأسباب في جميع السنوات نلاحظ ان عامل الأجر يأخذ نسبة كبيرة منها بسبب انخفاض مستوى الأجور في الشركة ، كما أكد بعض العاملين ان نظام الحوافز المستخدم في الشركة يسهم بالمستوى المطلوب. أما بالنسبة لظروف العمل فقد أخذت نسبة قليلة من أسباب ترك العمل. لذا تطرح ثمة دراسة لظروف الأجور والحوافز في الشركة.

- مستوى الأجور في شركة البحث

يتم بحسب الأجر الشهري على أساس الزمن أي ساعات العمل والتي تبدأ من الساعة السابعة وحتى الساعة الثالثة ظهراً ويمكن معرفة مقدار الأجر الشهري الذي يتقاضاه العامل من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح مستوى الأجر الشهري للعامل الواحد بالدينار

السمه	موظف إداري	موظف إنتاج	الملاحظات
٩٩٢	٣٠٠	٤٠٠	بضمنها بدل النقل البالغة ٣٠ دينار
٩٩٣	٦٠٠	٨٠٠	بضمنها بدل النقل البالغة ٣٠ دينار
٩٩٤	١٠٠٠	١٢٠٠	بضمنها بدل النقل وهي ١٠٠ دينار
٩٩٥	٣٠٠٠	٣٢٠٠	بضمنها المخصصات التعويضية البالغة ٢٠٠ دينار
٩٩٦	٤٥٠٠	٤٧٠٠	بضمنها المخصصات التعويضية البالغة ٢٠٠ دينار
٩٩٧	٧٥٠٠	٧٧٠٠	بضمنها بدل النقل البالغة ٥٠٠ دينار
٩٩٨	٧٥٠٠	١٥٠٠٠	ألغيت بدل النقل وأصبح النقل مجاناً

ملاحظة: جدول رقم (٢) سجلات الشركة - قسم المانية

استنتج من الجدول أعلاه إن الأمر ثابت لا يتغير بتغير كمية الإنتاج وبالرغم من المزايا التي يحققها هذا النوع من الأجر لكنه لا يعتبر حافزاً لزيادة الإنتاج وتحسين دخل الفرد. في حين أغفلت الشركة عن استخدام نظام الأجر بالإنتاج الذي يعتبر من الأنظمة الأكثر نجاحاً في الشركات والمصانع الإنتاجية كما أنه يناسب الأعمال التكرارية النمطية كما هو الحال في واقع عمل الشركة.

- الحوافز المستخدمة في الشركة

تم الإطلاع على نظام الحوافز السابق حيث كان يحسب على أساس الراتب الإسمي وفقاً لقوانين الوزارة مع تحديد نسبة لا يتجاوزها الحافز وهي ١,٦ من الراتب الإسمي. وأن نظام الحوافز في الشركة يعتمد على الحافز التصميمية أي يتم تحديد نسبة للحد الأدنى للإنتاج هي ٧٧% ما زاد عنها يستحق العامل حافز. أما نظام الحوافز الحالي فقد استخدمت الشركة حافز عيني هو توزيع القماش على المنتسبين ويحرم منه في حالة غياب الشخص حتى ليوم واحد أو إجازة أكثر من ٥ أيام ، ويتم توزيعه على أساس النقاط والفئات كما موضح في الجدول التالي الذي عمل به لعالية عام ١٩٩٩.

جدول رقم (٣) يوضح نوع الفئة ونقاطها وعدد الأمتار

الفئة	عدد النقاط	القماش بالأمتار	السلاحيات
الأولى	٨	٦٠	
الثانية	٧	٥٥	
الثالثة	٦	٥٠	
الرابعة	٥	٤٥	بالنسبة للفئة الأولى
الخامسة	٤	٤٠	ليست ثابتة إنما يتبع ذلك
السادسة	٣	٣٥	حجم الإنتاج وبوصلة
السابعة	٢	٣٠	
الثامنة	١	٢٥	

ملاحظة: جدول رقم (٣) سجلات الشركة - قسم التخطيط والتكاليف -

في الجدول السابق يتم احتساب النقاط وفقاً لأسس معينة منها: المركز القيادي من دوره في العملية الإنتاجية ، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة.

ومن تحاليل الجدول السابق نتوصل ان أكثر الفئات المتضررة هم العمال الذين لا يمتلكون مركز قيادي ولا نحصيل علمي مما يؤدي إلى رفع نسبة تاركى العمل.

أما نظام الحوافز الجديد المتبع في الشركة فقد ألغي توزيع القماش نهائياً واعتمد على منح الحوافز المادية والتي تمثل نسبة من الأرباح الشهرية بالإضافة الى الحوافز السنوية والتي تأخذ كنسبة من الأرباح السنوية والتي تعتمد على خط الشروع البالغ لهذا العام ٢٠٠١ ٧٣% ما زاد عنه يمنح حوافز وهذه النسبة ليست ثابتة وإنما تتغير حسب الإنتاج لكل سنة على ضوء نظام الحوافز الجديد يمكن ملاحظة حركة التسوي المعاملة لأحد أشهر عام ٢٠٠١.

دوران العمل في ٢٠٠١/٣/٣١

المصدق	المشغول	الشغل	الفعلي	عسكري	أمومة
٢٩٠٢	٢٧٥٧	١٤٥	٢٦٧٨	٦	١١٠
نقاع	إستقالة	إعادة تعيين	تعيين جديد	تاركي العمل	
٢	لا يوجد	١	١	٣٠ شخص	

ويمكن حصر إجمالي تاركين خلال عام ٢٠٠١ بالآتي:

كانون الثاني	٨ أشخاص
شباط	١٤ شخص
آذار	٣٠ شخص
نيسان	١٨ شخص
مايس	٢٠ شخص
حزيران	٢٨ شخص

وعند تقييم نظام الحوافز الجديد نلاحظ ان عام ٢٠٠١ مثلت أعلى نسبة لتاركي العمل حيث بلغ عددهم ١١٨ شخص وذلك بسبب انخفاض الأرباح السوية نظراً لغزو السوق بالأقمشة العربية والأجنبية وأثر ذلك بشكل مباشر على حصة الشركة من المبيعات وبالتالي التأثير في استقرار حركة القوة العاملة نوعاً ما.

- الاستنتاجات والتوصيات

بين لنا م حداث دراسة معدل دوران العمل في الشركة موضوع البحث ان أهم سبب يؤدي إلى تسرب العمل هو قلة الأجور الممنوحة للعاملين وضعف نظام الحوافز المتمتع في الشركة ، كما ان الشركة أديت العديد من الخدمات التي كانت متوفرة للعامل مثل التهوية والطعام.

وان التطورات الحاصلة في مختلف نواحي الحياة باتت لا تفي بمتطلبات الحياة الأساسية للعامل لذا يجب إعادة النظر من قبل الشركة بمستوى الأجور الممنوحة وأنظمة الحوافز المستخدمة فيها. ونوصي بالآتي:

- ١- عدم الإكتفاء بنظام الأجر الزمني الذي يصلح للمنتسبين الإداريين والتوجيه باستخدام نظام الأجر بالإنجاز للعمال في الأقسام الإنتاجية وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته حيث يجب للعامل او للمجموعة عدد الأطوال التي يمكن إنتاجها خلال اليوم الواحد ولكن مثلاً ١٠ أطوال ، ثم تحديد سعر الطول الواحد بعد احتساب التكاليف الثابتة والمتغيرة وسعر البيع وليكن سعر الطول الواحد مثلاً ٣٠٠ دينار ففي هذه الحالة سوف يكون أجر العامل اليومي = ١٠ × ٣٠٠ دينار = ٣٠٠٠ دينار .
- هذا النظام يصلح لعمل الإنتاج الماهرين - المتوسطين - غير الماهرين ويكون توزيع الأجور بالتساوي مثل حسب كفاءته وفي نفس الوقت يشجع العامل على زيادة الإنتاج، ثم يتم تنظيم كشف من قبل مشرف العمل بأسماء العمال وعدد الأطوال المنتجة من قبلهم لغرض احتساب الأجر الشهري كما موضح أدناه:

اليوم / التاريخ	إسم العامل	عدد الأطوال	سعر الطول بالدينار
-----------------	------------	-------------	--------------------

- ٢ - يمكن الاستفادة من مخلفات الإنتاج وتوزيعها على العاملين كحافز عيني مع مراعاة أن تكون هذه المخلفات بنسب محدودة كي لا تعري العامل لتسعي لزيادتها.
- ٣ - بالنسبة للأرباح السنوية التي تعتمد على خط الشروع وغالباً ما يكون مرتفع قد يصل إلى ٨٠% فيه نوع من السلبية لأنه بسبب ظروف الحصار هناك عدد من السكان معطلة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار.
- ٤ - يجب تحسين نوعية القماش وذلك باستخدام المواد الأولية من الدرجة الأولى لتمييزها عن السلع المنافسة الموجودة في الأسواق وبالتالي زيادة مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.

المصادر

- ١- زكي محمود هاشم ، " الإتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية " .
- ٢ - غانم فنجان موسى ، " إدارة المبيعات والأعلان " .
- ٣ - د. خليل الشماع ، " مبادئ إدارة الأعمال " .
- ٤ - د. أحمد زكي بدوي ، " حوافز العمل " مجلة دراسات عمالية.
- 5- Dalrymple, Douglas J., Sales Management: Concepts and Cases, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1982.
- 6- Hodgetts, Richard M., Modern Human Relations, New York, The Dryden Press, 1980.

٧- سجلات الشركة:

- قسم الأفراد.
- قسم التخطيط.
- قسم المالية.